



*Buon
compleanno
AUSED*

Molti ascoltano non per capire ma per rispondere. Non essere uno di loro

insegnamento Buddista

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

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, Sergio Caucino, Gilberto Fucili, Alessandfro Masolino, Maurizio Bulgarini, Riccardo Zamana, Andrea Gattia, Giulia Troglio, Lurena Gurra, Cristina Napoletano, Chiara Puricelli, Eugenio Ganghereti, Giacomo Coppi, Davide Rovesti, Patrizio Rinaldi, Davide Greci, Marzia Lazzaroni

Progetto grafico e coordinamento

Progetto Grafico e impaginazione a cura di

Cecilia Cerri - www.francescoguerini.it

Coordinamento contributi e articoli: Debora Tinelli

(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

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

EDITORIALE 50 anni di AUSED: 50 anni di CIO!	4	WHITE PAPER Il ruolo strategico del CIO nel board	20
ASSEMBLEA DEI SOCI 2026 Eletto il nuovo consiglio nell'anno del 50° anniversario di Aused.	6	WHITE PAPER Enterprise Agent Engineering	22
WHITE PAPER Dove i Qubit incontrano le linee di produzione	7	WHITE PAPER L'Intelligenza Artificiale come motore di crescita	24
WHITE PAPER Perché l'Autonomous IT é una nuova chiave per la produttività aziendale	10	WHITE PAPER L'essenza digitale e l'obbligo di traspa- renza nell'uso dell'AI	26
WHITE PAPER Oltre la sperimentazione: governare il contesto nell'era degli Agenti AI	12	FEAUTURE L'Antidoto Etico e l'Intelligenza Artificiale	28
WHITE PAPER Dall'algoritmo al potenziale umano	14	CORSI Convincere: la voce dei partecipanti e del coach sul percorso formativo sulla negoziazione	30
WHITE PAPER L'essenza digitale dei dati	16	CSBNO E AUSED CONSIGLIANO... La "svalutazione" del linguaggio dei sentimenti	34
WHITE PAPER La trasformazione digitale della sanità attraverso l'intelligenza artificiale	18		



Andrea Provini

Presidente AUSED e CIO Group Bracco Imaging Spa

50° ANNIVERSARIO DI AUSED

50 anni di AUSED: 50 anni di CIO

Cinquant'anni rappresentano una tappa che poche associazioni possono celebrare con la stessa solidità, credibilità e vitalità con cui oggi AUSED si presenta alla sua community. Nata nel 1976 come Associazione tra Utilizzatori di Sistemi e Tecnologie dell'Informazione, AUSED ha saputo evolvere costantemente, trasformandosi da luogo privilegiato di incontro e scambio di esperienze tra colleghi IT a **la più grande community di CIO italiani, un punto di riferimento nazionale per chi guida l'innovazione digitale nelle organizzazioni.**

Negli anni, ciò che era un network professionale si è progressivamente ampliato fino a diventare una piattaforma strutturata di generazione di valore. Eventi, gruppi di lavoro tematici, osservatori, percorsi formativi e un'intensa attività editoriale, hanno permesso all'associazione di assumere un ruolo sempre più autorevole nel dibattito sulla trasformazione digitale del Paese, sostenendo le aziende nell'affrontare le sfide tecnologiche e organizzative contemporanee.

In queste occasioni celebrative è naturale lasciarsi tentare dal desiderio di ripercorrere il passato. Accadde già nel 2016, quando in occasione del 40° anniversario realizzammo il volume "Vite Parallele", un racconto corale che intrecciava la nostra storia personale e professionale con l'evoluzione dell'informatica, dalle reti pionieristiche agli ecosistemi digitali odierni. Un momento intenso, che mise in luce come l'associazione e la tecnologia abbiano camminato

fianco a fianco per quattro decenni, condividendo entusiasmi, trasformazioni e nuove visioni.

Ed eccoci ora al traguardo dei cinquant'anni. Di fronte a un percorso così ricco la domanda sorge spontanea: dobbiamo ancora una volta volgere **lo sguardo all'indietro, oppure è arrivato il momento di rivolgerlo decisamente avanti?**

Il 50° anniversario non è solo una celebrazione della nostra storia: è soprattutto l'occasione per riaffermare una convinzione sempre più forte, e ormai parte del DNA di AUSED. Oggi il CIO non è più soltanto un interprete del passato tecnologico, né un semplice gestore di sistemi: **è un protagonista assoluto del futuro**, colui che guida la modernizzazione, che connette persone, modelli di business e tecnologie emergenti, che costruisce ponti tra visione strategica e capacità operativa.

Lo testimoniano i percorsi che l'associazione ha promosso negli ultimi anni, dedicati alla valorizzazione della leadership IT e all'evoluzione del ruolo del CIO come motore dell'innovazione aziendale e della trasformazione digitale. La missione dichiarata di AUSED è diventare sempre di più un centro di risorse e competenze per la community ICT, dove la tecnologia è al servizio dell'uomo, e non il contrario.

E allora, per questo 50°, la risposta forse è già scritta: non celebriamo solo ciò che siamo stati. Celebriamo ciò che saremo.



Perché AUSED continuerà a crescere, a connettere, a formare. E perché, soprattutto, **i CIO sono futuro.**

Il futuro che stiamo vivendo è segnato da una complessità crescente: l'adozione dell'Intelligenza Artificiale accelera in modo vertiginoso, con un utilizzo raddoppiato nelle imprese italiane solo nell'ultimo anno. La spinta all'innovazione è fortissima, ma procede in modo sempre più disordinato. Nelle aziende si sta affermando ciò che definisco **anarchia digitale**: una trasformazione tecnologica guidata dalle singole funzioni di business, spesso al di fuori dei processi e della governance dell'IT.

Fenomeni come lo **Shadow AI** e lo **Shadow IT** stanno esplodendo. Oltre la metà dei dipendenti utilizza strumenti di AI non autorizzati dall'azienda, spinti dalla facilità d'uso e dalla mancanza di strumenti interni adeguati. Il risultato è un ecosistema aziendale frammentato, dove ogni team adotta applicazioni, modelli e piattaforme autonome, contribuendo a un **crescente data sprawl**, una proliferazione di dati e strumenti fuori controllo che Gartner stima riguarderà il 75% dei dipendenti entro il 2027.

Questa anarchia digitale, lungi dall'essere sinonimo di agilità, genera ridondanza, inefficienze e rischi: la mancanza di competenze interne favorisce comportamenti spontanei che espongono le aziende a criticità di sicurezza e conformità, come evidenziato dai CISO che segnalano un rischio elevatissimo legato all'uso incontrollato dell'AI pubblica.

Ed è proprio qui che **il CIO torna a essere futuro.** Per interpretare questo nuovo contesto il CIO non potrà più limitarsi a difendere il perimetro tecnologico tradizionale. Dovrà abbracciare le dinamiche del business, guidando l'innovazione dall'interno ma, soprattutto, **riconnettendo ciò che oggi è frammentato.**

Servirà una leadership capace di definire nuovi schemi organizzativi, nuove regole di governance e nuovi linguaggi comuni, trasformando l'anarchia digitale in una spinta generativa, non distruttiva.

Il CIO del futuro non dovrà riportare ordine imitando i modelli del passato, ma **costruire un nuovo ordine**, capace di valorizzare creatività e autonomia senza perdere solidità tecnologica. Un equilibrio sottile che rappresenterà il vero vantaggio competitivo delle aziende.

E in questo percorso AUSED avrà un ruolo decisivo: supportare i CIO nella loro evoluzione, creare comunità di apprendimento, offrire strumenti, competenze e visioni capaci di trasformare il caos in opportunità.

L'anarchia digitale può essere un rischio, ma anche una straordinaria alleata. Perché riuscire a darle una forma nuova sarà la chiave del successo del CIO del futuro.

E il futuro, ancora una volta, parlerà con la voce dei CIO

Buon compleanno AUSED.



2004



2014



2025

50 ANNI DI AUSED

Eletto il nuovo consiglio

NELL'ANNO DEL 50° ANNIVERSARIO AUSED

Giovedì 5 marzo presso la sede di Assolombarda, da gennaio anche Nuova Sede di AUSED, si è tenuta l'assemblea annuale dei soci.

Quest'anno l'evento è stata anche l'occasione di ratificare il nuovo Consiglio eletto nei giorni precedenti.

I punti all'ordine del giorno, tutti approvati all'unanimità, son stati i seguenti:

1. Approvazione del rendiconto economico/finanziario dell'esercizio 2025
2. Delibera su destinazione di eventuali eccedenze di cassa e banca anno 2025
3. Approvazione attività calendario 2026
4. Ratifica Elezione del Consiglio 2026-2028

L'assemblea è stata guidata dal Consigliere Stefano Lombardi e dal Presidente Andrea Provini, che hanno presentato i risultati 2025 e i progetti 2026, divisi per territori di competenza.

Nel 50° anno dalla fondazione dell'Associazione, che ormai **conta più di 216 aziende associate**, ecco alcuni numeri interessanti per comprendere la crescita della Community:

Attività della Community IT



**Community
Whatsapp** → 230
membri

3300 interazioni
(in aumento)

Principali argomenti:

- ✓ AI & Copilot
- ✓ Cybersecurity e NIS-2
- ✓ ERP / SAP / HR
- ✓ Benchmark tra CIO



**Comunicazioni
alla community**

15.000 email inviate

- ✈ **50 invii mail** per:
- ✈ Academy
- ✈ inviti ad eventi e webinar
- ✈ Survey
- ✈ Battlecard



**Eventi e
webinar**

26 eventi e webinar

- Istituzionali di networking
- Divulgativi
- Formazione

Iscritti

→ **968**



Partecipanti → **765**

Notevole la crescita esponenziale di interesse delle testate giornalistiche nei confronti di quanto l'AUSED porta come valore e contenuti nell'ambito ICT.

TRA LE INIZIATIVE E I PROGETTI 2026:

- Rafforzamento della Community Whatsapp
- Maggiore comunicazione sulle testate giornalistiche
- Collaborazione con Forrester / Netconsulting
- Eventi e webinar: 30 webinar, 2 cene associative, 2 eventi principali, 3 eventi territoriali
- Formazione: Softskill per CIO e soci sostenitori
- Gruppi specifici: Gruppi di lavoro AI e Cybersecurity
- Gruppi tematici: Farma Fashion Utilities
- Primo evento Isole

Al termine dell'Assemblea è stato ratificato il nuovo Consiglio: 20 i candidati, 88 i votanti su 187, 16 gli eletti, 11 consiglieri della domanda e 5 dell'offerta.

PRESIDENTE

- **Andrea Provini:** Global CIO Bracco Imaging e Direttore IT CDI

CONSIGLIERI DOMANDA

- **Alessandro Caleffi:** ICT Director presso SEA Milan Airports
- **Mario Moroni:** Head of IT e OT Gnutti Group
- **Francesco Ciuccarelli:** Chief Innovation & Technology Officer Alpitour World
- **Antonella Periti:** CIO Edison
- **Andrea Bettoni:** IT Manager Etro
- **Francesco Pezzutto:** Chief Information & Digital Transformation Officer Friul Intagli Indutries

- **Diana Setaro:** Business Digital Manager Bosch Rexroth

- **Luigi Pignatelli:** Head of Digital and Information Technologies at Carl Zeiss Vision Italy

- **Max Bartolozzi:** Chief Information Officer at Lucart

- **Barbara Marmello:** Direttore IT BNext Group

CONSIGLIERI OFFERTA

- **Stefano Lombardi:** Marketing Director at Npo Sistemi
- **Debora Tinelli:** Sales Director EtiQube
- **Daniele Munari:** Business Development Strategy Deloitte
- **Emanuele Marcianò:** CEO Dune Tech Companies
- **Cinzia Ricciradi:** Marketing Manager Cegeka Italia

Debora Tinelli

-

Consigliere Aused



QUANTUM COMPUTING IN FABBRICA

Dove i Qubit incontrano le linee di produzione

DAI 30 MINUTI A 5: COME L'OTTIMIZZAZIONE QUANTISTICA STA TRASFORMANDO SCHEDULING, QUALITÀ ED EFFICIENZA ENERGETICA NEL MANUFACTURING

Riccardo Zamana

-

Head of Digital Manufacturing



LA SFIDA CHE OGNI COO CONOSCE BENE

Ore 6:47, stabilimento automotive europeo. Il sistema deve generare la sequenza di produzione per 1.000 veicoli commerciali: migliaia di configurazioni, vincoli di capacità, finestre strette, richieste just-in-time. Con algoritmi classici servono 30 minuti — troppo per un ambiente che cambia continuamente. Tre anni dopo, stesso stabilimento, stessa complessità. Differenza: 5 minuti, grazie ad algoritmi quantistici ibridi su cloud. Sei volte più veloce, con capacità produttiva equivalente a un veicolo aggiuntivo ogni 10 ore, senza investimenti in nuovi asset. Non è fantascienza: è quantum computing applicato al manufacturing, e sta già cambiando le regole del gioco in supply chain, qualità, energia e R&D.

COSA SERVE SAPERE

I computer quantistici non sono semplicemente "computer più veloci". Sfruttano sovrapposizione (un qubit esiste in più stati contemporaneamente, a differenza del bit classico 0/1) ed entanglement (qubit correlati che rappresentano problemi complessi crescendo esponenzialmente). Risultato pratico: problemi di ottimizzazione combinatoria — scheduling, routing, allocazione risorse, design materiali — con miliardi di combinazioni possono essere affrontati in modo radicalmente più efficiente. Il

quantum si integra con MES, ERP, APS esistenti tramite architetture ibride quantum-classical: il processore quantistico (via cloud) risolve il nucleo computazionale pesante, l'orchestrazione resta classica.

SUPPLY CHAIN E SCHEDULING

Un grande produttore europeo di acciaio aveva un collo di bottiglia nel sequenziamento di slab, bloom e coil tra colata continua, forni e laminatoi. L'APS classico non riusciva a esplorare combinazioni non intuitive che massimizzassero il throughput rispettando vincoli di temperatura, energia e qualità. Il problema è stato formulato come QUBO e risolto con quantum annealing via cloud: +15% di capacità produttiva senza capex, migliore bilanciamento carichi, riduzione manutenzioni non pianificate. Il sistema continua a interfacciarsi con gli stessi operatori, ma il "cervello" decisionale è cambiato. Un operatore logistico globale ha usato ottimizzazione quantum-inspired per riprogettare layout di magazzini compromessi: 15-25% riduzione tempi picking, 20-30% miglior utilizzo spazio, 10-20% aumento velocità fulfillment. Il quantum entra dove la complessità combinatoria esplode e i sistemi classici costringono a semplificare la realtà.



MATERIALI, QUALITÀ E R&D

Un costruttore aeronautico ha usato simulazioni quantistiche (VQE) per studiare corrosione su leghe di titanio, riducendo l'onere computazionale dell'85%: screening di 10.000+ composizioni invece di 100, cicli di sviluppo da anni a mesi, meno prove fisiche costose. Nel settore semiconduttori, un sistema quantum-enhanced AI con quantum autoencoders e kernels ha migliorato la detection dei difetti: 48 ore di anticipo, -50% falsi positivi, -40% downtime non pianificato. Punti di ingresso per quality ed energy manager: controllo qualità su immagini e time-series per anticipare derive di processo; simulazioni quantistiche per esplorare spazi enormi in R&D materiali riducendo prove fisiche e time-to-market.

OTTIMIZZAZIONE DI PROCESSO ED ENERGIA

Un produttore pharma ha applicato algoritmi quantistici per ottimizzare 19 parametri di bioreattori con lotti multi milionari: concentrazione da 7 a 8,4 g/l (+18%) in 6 mesi invece di 18, con oltre 1 milione di euro di valore aggiuntivo per lotto e riduzione significativa di lotti falliti. Un produttore asiatico di acciaio ha ottenuto -12% consumo energetico per tonnellata ottimizzando simultaneamente temperatura, pressione, composizione chimica e scheduling energetico. Per un impianto con costi energia 30-50 M€/anno, anche metà di questo potenziale vale milioni. Il quantum eccelle dove ci sono processi energivori con molti gradi di libertà e vincoli gestiti oggi con regole empiriche.

COME SI INTEGRA

Non serve buttare via MES, ERP, PLC. I dati restano dove sono; un modulo software formula il problema in linguaggio quantum; il QPU via cloud lo risolve in secondi/minuti; la soluzione viene validata e tradotta in comandi per i sistemi classici. Operatori e manager interagiscono

con le stesse interfacce di sempre: si aggiunge un layer quantum al motore decisionale, nessun cambiamento per chi opera in fabbrica.

ROADMAP

- Fase 1: identificare 2-3 problemi ad alto impatto economico (>500 k€/anno per punto percentuale), complessità combinatoria e dati disponibili.
- Fase 2: Proof of Concept con accesso cloud a QPU, benchmark vs soluzione classica su dati storici.
- Fase 3: pilota industriale con integrazione via API e validazione ROI.
- Fase 4: scale-up e costruzione competenze interne quantum + domain.

CONCLUSIONE: DAL "SE" AL "COME"

Il quantum computing sta già funzionando su problemi specifici ad alto valore: acciaierie, pharma, semiconduttori, logistica. La domanda per COO, automation, energy e quality manager è: quali dei miei problemi complessi e costosi possono beneficiarne nei prossimi 12-24 mesi? Tre azioni concrete: mappare i candidati ad alto impatto e complessità combinatoria, sperimentare con budget contenuto tramite un POC, costruire competenze su formulazione quantistica e integrazione con sistemi esistenti. Il quantum non sostituirà i sistemi di fabbrica, ma diventerà il motore nascosto che ottimizza, simula e predice meglio di quanto fosse possibile prima. Le aziende che iniziano oggi costruiscono il vantaggio competitivo di domani. Il momento di passare dalla cautela all'azione è adesso.



AUTONOMOUS IT

Perché l'Autonomous IT e una nuova chiave per la produttività aziendale

VANTAGGI E IMPORTANZA

Patrizio Rinaldi

Director, Solution Consulting

servicenow®

La crescita esponenziale dei servizi e dei dati che vengono prodotti da progetti di trasformazione digitale può mettere sotto pressione l'IT, impegnato costantemente nel risolvere criticità e gestire risorse digitali. Secondo Forrester, solo il 55% dei dipendenti si sente pienamente supportato dal service desk della propria organizzazione¹, il che evidenzia la necessità di miglioramenti.

I sistemi di autonomous IT sono in grado di gestire e ottimizzare sé stessi con un intervento umano minimo e rappresentano una soluzione. Infatti l'autonomous IT, che comprende service desk, operazioni, gestione delle risorse, sicurezza e rischio, consente di alleggerire il carico di lavoro dei team che si occupano di un ampio portafoglio di sistemi digitali, dati e workflow.

Gli agenti AI sono alla base dell'autonomous IT, ma devono essere connessi ai dati provenienti da ogni divisione dell'azienda. Possono apprendere, ragionare e agire in modo indipendente, liberando i team IT da attività monotone e a basso valore aggiunto, riducendo i tempi di fermo imprevisto.

Di seguito, alcuni esempi di cosa può fare l'autonomous IT per la produttività in azienda.

I VANTAGGI DELL'AUTONOMOUS IT PER L'IMPRESA

L'autonomous IT rappresenta un passaggio dalle operazioni reattive a quelle proattive, consentendo all'IT di passare da una funzione di supporto a un motore strategico di crescita. Gli agenti AI possono lavorare 24 ore su 24, consentendo ai dipendenti di concentrarsi sulle loro attività anziché attendere la disponibilità del team IT.

L'automazione delle operazioni libera tempo per concentrarsi sulla trasformazione. Invece di dover rispondere a problemi operativi tutto il giorno, il personale può essere riassegnato alla risoluzione di attività IT più complesse e generare nuovo valore.

Ad esempio, gli IT manager possono dedicare meno energie alla risoluzione dei problemi di connessione e concentrarsi invece su iniziative mission-critical quali la sicurezza informatica e la data strategy.

L'autonomous IT aumenta la produttività dell'IT, ma non lo sostituisce. Gli agenti AI possono essere facilmente implementati per risolvere autonomamente i problemi quotidiani mentre le attività più complesse, come la risposta a un grave incidente di sicurezza o la gestione di una grande migrazione di dati, saranno



supervisionate da un operatore umano che convaliderà l'output dell'agente AI.

Le reti auto-protette e la risposta automatizzata alle minacce aumentano la protezione dei sistemi. In caso di attacco malware, infatti, non appena la minaccia viene identificata, il sistema può intervenire immediatamente in modo autonomo.

Dopo che gli agenti AI hanno immediatamente isolato il dispositivo infetto dalla rete, il resto dell'organizzazione continua a funzionare in modo sicuro e senza interruzioni. Riducendo i tempi di fermo, gli agenti AI contribuiscono ad aumentare la produttività, mitigando al contempo i rischi.

L'IMPORTANZA DELL'AUTONOMOUS IT

Con il progresso della tecnologia, le imprese hanno l'imperativo di eliminare i punti critici dell'IT che rallentano la produttività. Sfide come interruzioni di sistema, tempi di inattività e incidenti del service desk ostacolano l'efficienza dei dipendenti.

Un'autonomous IT basata su agenti AI può aiutare l'IT ad anticipare le esigenze dell'organizzazione e a ridurre praticamente a zero i blocchi del sistema. Gli agenti AI integrati possono collaborare al rilevamento di anomalie, a identificare gli utenti interessati e ad analizzare gli avvisi correlati. In questo modo è possibile evitare che piccoli incidenti si trasformino in interruzioni significative che potrebbero avere ripercussioni sul workflow a valle.

Ad esempio, se un agente AI rileva un problema di rete, può avvisare il dipendente interessato e fornire consigli per la risoluzione del problema, guidandolo attraverso i passaggi necessari. Questo riduce al minimo i disagi sia per il dipendente sia per l'addetto IT che dovrebbe gestire il ticket di supporto.

Gli endpoint auto-protetti sono un altro esempio di come l'autonomous IT liberi risorse. Quando un laptop inizia a rallentare a causa di spazio su disco insufficiente o di un'applicazione malfunzionante, in genere è necessario inviare manualmente un ticket e attendere che un tecnico diagnostichi e risolva il problema. Oltre a ridurre la produttività, questo problema richiede l'intervento di un responsabile IT per analizzarlo e risolverlo.

In un ambiente autonomous IT, invece, il problema sulla macchina attiva automaticamente un workflow predefinito per diagnosticare e risolvere il problema. Il processo viene eseguito in background, spesso prima ancora che il dipendente si accorga di un calo delle prestazioni, e il problema viene risolto senza dover contattare l'help desk.

Questi esempi sottolineano il motivo per cui l'autonomous IT rappresenta un'opportunità per i team IT di adottare l'automazione basata su AI per promuovere l'innovazione e la futura crescita aziendale.

L'AUTONOMOUS IT IN PRATICA

Gli ambienti di autonomous IT sono possibili solo su una singola piattaforma AI che accorpa agenti AI e supervisione umana, dati puliti e accessibili e workflow chiaramente definiti.

Una piattaforma di questo tipo rende reale l'autonomous IT, riunendo ogni AI, qualsiasi dato e qualsiasi workflow in un singolo sistema. È così possibile ottenere risultati di business reali che cambiano la percezione dell'IT come centro di costo, trasformandolo in una divisione strategica dell'impresa.

¹ Forrester, The State of the Service Desk 2024



MODEL CONTEXT PROTOCOL

Oltre la sperimentazione: governare il contesto nell'era degli Agenti AI

L'ARCHITETTURA PER UN'AI SICURA E SCALABILE

Marzia Lazzaroni

Head of Go-to-Market and Growth



LA NUOVA FRONTIERA DELL'INTEGRAZIONE AI

Siamo all'esordio di una fase in cui l'intelligenza artificiale generativa (genai) evolve da strumento di produttività individuale a layer decisionale integrato. Per il CIO, questa transizione impone un approccio analitico volto a bilanciare l'entusiasmo delle linee di business con l'imperativa necessità di garantire sicurezza, integrità dei dati e sostenibilità architetturale. Il valore dell'ai in azienda infatti, non risiede più nel modello isolato, ma nella sua capacità di interagire con contesti informativi complessi in modo ordinato.

La sfida prioritaria per i dipartimenti IT risiede oggi nella creazione di un framework di orchestrazione che superi definitivamente la frammentazione dei silos informativi e in questo scenario, il **Model Context Protocol (MCP)** si posiziona come lo standard più promettente per abilitare un'ai affidabile e performante. Implementare l'**MCP** significa adottare **un'infrastruttura standardizzata capace di eliminare la proliferazione di integrazioni "ad hoc"**, creando un layer unico, sicuro e riutilizzabile per ogni progetto ai presente e futuro, indipendentemente dalla scala dell'organizzazione.

MCP: LAYER DI ASTRAZIONE E ORCHESTRAZIONE DATI

Il model context protocol agisce come un framework di comunicazione aperta tra le applicazioni ai e il patrimonio informativo aziendale, superando il paradigma delle integrazioni "punto-a-punto" intrinsecamente rigide e costose, e introducendo un layer di astrazione standardizzato che garantisce interoperabilità e controllo. Questo cambio di paradigma trasforma radicalmente la gestione dei dati per l'intelligenza artificiale attraverso tre direttrici fondamentali:

- **Normalizzazione dell'interfaccia:** l'**MCP** consente ai modelli ai di interagire con sorgenti dati eterogenee (sql, crm, erp) attraverso un protocollo unificato. Questa astrazione riduce drasticamente il debito tecnico legato ai connettori custom, permettendo all'it di gestire le richieste del business senza dover ricostruire l'architettura di integrazione per ogni nuovo caso d'uso.
- **Contesto dinamico e granulare:** l'estrazione dei dati avviene esclusivamente "on-demand". Questo assicura che il modello operi su dataset certificati e aggiornati, minimizzando il rischio di allucinazioni derivanti da informazioni obsolete o

decontestualizzate. È la fine dei “data dump” massivi verso i modelli, a favore di un accesso puntuale e intelligente.

- **Governance by design:** il protocollo non bypassa le policy di sicurezza, ma le centralizza. Ogni richiesta è tracciata e soggetta a permessi granulari, fornendo alla direzione it una supervisione totale sulla compliance. In questo modo, il controllo e la tracciabilità diventano pilastri operativi grazie ai quali la sicurezza non è più percepita come un limite, ma si trasforma nel fattore abilitante che permette l'esplorazione sicura del dato in tutta l'organizzazione.

LA DATA STRATEGY COME PREREQUISITO ARCHITETTURALE

L'efficacia dell'**MCP** è direttamente proporzionale alla maturità della data strategy sottostante. Senza una base informativa ordinata, l'**MCP** rischierebbe di orchestrare l'inefficienza su larga scala. Per il CIO, definire **fondamenta strategiche attraverso una data strategy matura** rappresenta l'investimento primario e indispensabile affinché l'ai generi insight di valore reale senza compromettere la stabilità e la reputazione aziendale.

Tre sono i pilastri strategici necessari per rendere il sistema resiliente:

- **Ingegneria della qualità:** una pipeline di normalizzazione e pulizia è l'unica difesa per garantire insight affidabili. Senza dati governati, qualsiasi automazione agentica produrrà risultati distorti, aumentando il rischio operativo anziché ridurlo.
- **Sovranità del dato:** consolidare le fonti primarie (single source of truth) è fondamentale prima di esporre il patrimonio informativo all'interazione con agenti intelligenti. L'**MCP** funziona come un moltiplicatore di valore solo se

il dato alla base è certificato e protetto.

- **Scalabilità dei servizi:** una strategia lungimirante trasforma il dato da asset statico a servizio dinamico, pronto per alimentare non solo le applicazioni attuali, ma anche le future architetture agentiche autonome che richiederanno un'interazione sempre più profonda con i sistemi aziendali.

VALORE STRATEGICO: ABILITARE IL BUSINESS CON VISIONE SISTEMICA

L'adozione dell'**MCP** permette alla direzione it di posizionarsi come partner strategico, offrendo al business la flessibilità richiesta all'interno di un perimetro di sicurezza certo. Non si tratta solo di connettività, ma di una nuova modalità di collaborazione tra it e business:

- **Self-service governato:** il management può interrogare i dati in linguaggio naturale, operando però entro limiti e confini di visibilità definiti dall'architettura di sicurezza. L'it non è più il vincolo operativo dell'estrazione dati, ma il garante della loro disponibilità sicura.
- **Time-to-market e agilità:** l'adozione di uno standard universale accelera il deploy di assistenti ai specializzati (finance, sales, supply chain), rispondendo alle esigenze di mercato in giorni anziché mesi, senza frammentare l'infrastruttura esistente.
- **Compliance proattiva:** la centralizzazione degli accessi facilita l'adeguamento alle normative emergenti (come l'ai act), rendendo ogni processo di audit trasparente, documentato e intrinsecamente conforme.

CONCLUSIONI

Il passaggio verso l'ai agentica richiede un equilibrio costante tra spinta all'innovazione e rigore metodologico. Il model context protocol rappresenta il punto di incontro ideale tra le necessità di agilità del business e la stabilità dei sistemi informativi aziendali.

In ultima analisi, governare questa transizione attraverso standard aperti e una data strategy solida, definisce la postura digitale di un'organizzazione moderna. Non è la semplice rincorsa all'ultimo modello linguistico, ma la capacità strategica di orchestrare il proprio patrimonio informativo per generare valore duraturo. Solo con questa visione sistemica, strumenti come l'**MCP** possono trasformare l'ai da progetto sperimentale a pilastro fondamentale di un vantaggio competitivo solido, sicuro e scalabile.



Dall'algoritmo al potenziale umano

RIPENSARE IL TALENTO NELL'ESSENZA DIGITALE

Cristina Napoletano

Head of Talent & People Hub

Chiara Puricelli

Chief Technology Officer



La progressiva digitalizzazione dei processi HR rappresenta uno degli ambiti in cui l'intelligenza artificiale ha trovato più rapida applicazione. Piattaforme di Applicant Tracking System, algoritmi di screening automatico dei curricula, strumenti di semantic matching e soluzioni di video-intervista assistita sono oggi ampiamente diffusi nelle organizzazioni complesse.

Secondo diversi osservatori europei sul futuro del lavoro, tra il 70% e l'80% delle grandi aziende utilizza forme di automazione nelle fasi iniziali della selezione, in particolare per la gestione di elevati volumi di candidature e la riduzione del time-to-hire. L'efficienza operativa rappresenta la principale leva di adozione, insieme alla promessa di maggiore oggettività valutativa.

Questo scenario descrive con chiarezza lo stato dell'arte e apre una riflessione coerente con il paradigma dell'Essenza Digitale: quale relazione stiamo costruendo tra tecnologia e riconoscimento del talento?

SELEZIONE ALGORITMICA E DIMENSIONI NON CODIFICABILI

La letteratura evidenzia come i sistemi automatizzati risultino particolarmente efficaci nell'analisi di competenze tecniche, esperienze pregresse e corrispondenze semantiche tra profili e job description. Permangono tuttavia limiti strutturali nella rilevazione di dimensioni quali intelligenza emotiva, capacità relazionale, pensiero critico, motivazione e allineamento valoriale.

Si tratta di competenze sempre più rilevanti nei contesti organizzativi ad alta complessità, ma difficili da formalizzare e confrontare attraverso criteri standardizzati.

A questo livello emerge un ulteriore scarto conoscitivo: gli strumenti di intelligenza artificiale faticano a mettere in relazione il talento del singolo con la specificità della realtà che lo ricerca.

Comprendere quale configurazione di personalità, sensibilità relazionale e orientamento valoriale un professionista esprima — e come tali dimensioni possano entrare in risonanza con l'identità culturale e imprenditoriale di chi assume — eccede la capacità di lettura algoritmica, fondata su dati storicizzati e comparabili.

Il rischio emergente non è tecnologico, bensì culturale: una progressiva sovrapposizione tra ciò che è misurabile e ciò che è rilevante nel riconoscimento del potenziale.

UNA PROSPETTIVA CONTROCORRENTE

Se il problema riguarda il modo in cui il talento viene intercettato e compreso, allora le scelte di processo non sono mai neutrali. È in questo spazio che si colloca l'approccio adottato che noi adottiamo seppur una realtà attiva nell'innovazione tecnologica.

L'organizzazione ha scelto di escludere l'intelligenza artificiale dalle fasi iniziali della selezione, privilegiando una valutazione relazionale diretta.



La decisione nasce dalla consapevolezza che il talento non si esaurisca nelle competenze tecniche, ma prenda forma nell'intreccio tra capacità professionali, tratti identitari e assetti valoriali che devono entrare in relazione con la cultura dell'impresa.

In questa prospettiva, l'incontro personale rappresenta un presupposto metodologico prima che simbolico: cogliere quella parte di potenziale non ancora traducibile in dato, ma fondativa del capitale umano. La tecnologia interviene successivamente, come supporto e non come filtro.

Una scelta che rende evidente un paradosso dell'Essenza Digitale: l'innovazione non coincide con l'automazione integrale, ma con la capacità di discernere dove la tecnologia generi valore e dove sia necessario preservare la prossimità dello sguardo umano.

DALLA SELEZIONE ALLO SVILUPPO: L'AI COME LEVA CULTURALE

Se nella selezione emergono aree di cautela, il contributo dell'AI risulta invece particolarmente significativo nei processi di formazione e sviluppo. In questo ambito assume centralità il tema della AI literacy: la costruzione di una cultura condivisa sull'utilizzo consapevole dell'intelligenza artificiale.

Prima della formazione tecnica diventa necessario comprendere opportunità, limiti e rischi: bias algoritmici, opacità decisionale, over-reliance tecnologica, implicazioni normative. Solo su questa base l'AI può essere integrata come leva di apprendimento continuo, personalizzazione dei percorsi formativi e supporto alle decisioni.

L'ESSENZA DIGITALE DEL TALENTO

Tuttavia, anche una cultura avanzata dell'AI rischia di rimanere incompleta se non si interroga

più radicalmente il modo in cui questi strumenti trasformano il nostro sguardo sull'essere umano. Ripensare il talento nell'era dell'AI significa spostare il baricentro dall'automazione dei processi alla qualità delle competenze e delle relazioni. L'Essenza Digitale non si esaurisce nell'adozione tecnologica, ma si costruisce nell'equilibrio tra innovazione, etica e centralità della persona. In questa prospettiva, la vera trasformazione non riguarda la sostituzione dell'umano, bensì la sua evoluzione consapevole all'interno di ecosistemi sempre più intelligenti.

Ogni volta che affidiamo a un sistema di intelligenza artificiale il compito di individuare talento, non stiamo semplicemente delegando un'operazione tecnica. Stiamo accettando, spesso senza rendercene conto, una diversa idea di ciò che può essere conosciuto di una persona.

L'AI non guarda il talento come lo guarda un essere umano. Non lo intuisce, non lo sospende, non lo mette in relazione con ciò che ancora non è accaduto. Lo rende visibile solo nella misura in cui può essere appreso, classificato, confrontato. In questo senso, l'algoritmo non applica le categorie di chi cerca risorse, ma impone le proprie: categorie costruite a partire da ciò che è già accaduto, da ciò che è stato registrato, da ciò che è stato reso dato.

Chi utilizza questi strumenti tende a credere che l'AI restituisca una rappresentazione più oggettiva della realtà. Ma ciò che restituisce è una costruzione conoscitiva coerente con i suoi presupposti. Non amplifica lo sguardo umano: lo sostituisce, silenziosamente, con uno sguardo diverso. Il rischio non è l'errore, ma la fiducia. La fiducia in un processo di conoscenza che sembra neutro e che invece ridefinisce ciò che merita attenzione. In questo scenario, mantenere l'umano al centro non è un'esigenza etica astratta, ma una necessità epistemica. Solo l'umano può interrogare le categorie attraverso cui il talento viene reso visibile,



può accorgersi di ciò che resta fuori campo, può riconoscere valore prima che esso diventi misurabile. Perché ciò che non rientra nelle categorie dell'algoritmo non è necessariamente irrilevante: spesso è semplicemente non ancora traducibile.

Fonti e Riferimenti

- World Economic Forum — Future of Jobs Report
- OECD — Artificial Intelligence in the Workplace
- McKinsey & Company — The State of AI
- LinkedIn Talent Solutions — Global Talent Trends
- European Commission — AI Act & Employment Impact Studies

L'essenza digitale dei dati

PERCHÉ LA FIDUCIA È LA VERA INFRASTRUTTURA

Davide Greci

Sales Director



Nel dibattito sulla trasformazione digitale si parla spesso di tecnologie, piattaforme e intelligenza artificiale. Molto meno, invece, di un elemento fondamentale che ne determina il successo o il fallimento: la fiducia nei dati.

Oggi le aziende dispongono di più informazioni che mai, ma questo non significa automaticamente avere più chiarezza. Al contrario, la crescita dei sistemi e delle fonti informative ha reso il panorama dei dati sempre più frammentato e difficile da governare.

L'essenza digitale non risiede nella quantità di dati raccolti, ma nella loro coerenza, affidabilità e capacità di generare decisioni condivise.

QUANDO IL DATO PERDE SIGNIFICATO

ERP, CRM, piattaforme di e-commerce, sistemi di marketing, applicazioni cloud. Ogni organizzazione opera all'interno di un ecosistema tecnologico complesso, in cui ogni sistema crea e modifica dati.

Nel tempo, anche piccoli disallineamenti producono versioni diverse della stessa informazione: clienti duplicati, prodotti descritti in modo incoerente, fornitori presenti in un sistema e assenti in un altro.

Questa frammentazione non è solo un problema tecnico. Ha un impatto diretto sull'efficienza operativa, sulla qualità dell'esperienza cliente e sulla capacità di prendere decisioni informate. Quando i dati non sono affidabili, le organizzazioni rallentano, aumentano i costi e perdono opportunità.

L'ESSENZA DIGITALE COME CAPACITÀ DI GOVERNARE

Parlare di essenza digitale significa andare oltre l'adozione di nuove tecnologie. Significa costruire una base informativa solida, condivisa e governata.

In questo contesto, il Master Data Management rappresenta una leva strategica, non un semplice strumento IT.

L'MDM consente di definire e mantenere una visione unica e coerente delle informazioni più critiche dell'azienda: clienti, prodotti, fornitori, sedi, asset. Non si tratta solo di centralizzare i dati, ma di creare una fonte affidabile che diventi riferimento per tutti i processi e i sistemi. Quando esiste una verità condivisa, il dato riacquista significato e valore.

DATI AFFIDABILI, DECISIONI MIGLIORI

Le organizzazioni guidate dai dati non sono quelle che ne accumulano di più, ma quelle che sanno fidarsi delle proprie informazioni.

Una base di master data coerente permette di migliorare l'analisi, ridurre il rischio operativo e supportare decisioni strategiche più rapide e fondate.

Questo è particolarmente rilevante in un contesto in cui l'intelligenza artificiale assume un ruolo sempre più centrale. I modelli di IA sono tanto efficaci quanto lo sono i dati su cui vengono addestrati. Senza qualità, coerenza e governance, l'IA



rischia di amplificare errori anziché creare valore.

L'MDM fornisce proprio questa base: dati strutturati, verificati e pronti a supportare innovazione e automazione.

UN PERCORSO GRADUALE E SOSTENIBILE

Costruire un'essenza digitale solida non richiede rivoluzioni improvvise. Le iniziative di successo partono da ambiti circoscritti, affrontando prima i domini di dati più critici e ampliando progressivamente il perimetro. Questo approccio consente di dimostrare rapidamente il valore, favorire l'adozione interna e creare una cultura del dato condivisa.

La governance diventa così un elemento abilitante, non un vincolo: regole chiare, responsabilità definite e processi trasparenti permettono ai dati di evolvere insieme al business.

OLTRE LA TECNOLOGIA

L'essenza digitale non è fatta solo di sistemi, ma di scelte. Scegliere di investire nella qualità del dato significa costruire fiducia, internamente ed esternamente.

In un mondo sempre più complesso e interconnesso, la capacità di governare le informazioni diventa un vantaggio competitivo duraturo.

Alla fine, la trasformazione digitale non riguarda solo il futuro della tecnologia, ma la capacità delle organizzazioni di dare senso ai propri dati e trasformarli in decisioni condivise, affidabili e sostenibili.



La trasformazione digitale della sanità attraverso l'intelligenza artificiale

Giulia Troglio

R&D Project Manager

Lorena Gurra

Senior Project Manager



Negli ultimi anni, l'intelligenza artificiale (AI) si è affermata come uno dei principali motori dell'innovazione in ambito sanitario. Grazie alla sua capacità di analizzare enormi volumi di dati, riconoscere pattern complessi e supportare in tempo reale le decisioni cliniche, l'AI sta rivoluzionando la diagnosi, la terapia e l'organizzazione dei servizi di cura. In questo scenario, DGS contribuisce a diversi progetti di ricerca e innovazione che sfruttano l'intelligenza artificiale per rendere il sistema sanitario più efficace, sostenibile e centrato sulla persona. Le esperienze maturate in questi contesti consentono di osservare alcune direttrici di trasformazione particolarmente rilevanti per il futuro della sanità digitale.

Un ambito di applicazione riguarda **la valutazione del rischio e la prevenzione nelle patologie cardiovascolari**. Iniziative di ricerca come AIPHD — *AI for Preventing Heart Disease*, finanziato nell'ambito del bando Accordi per l'Innovazione, si concentrano sullo sviluppo di modelli predittivi capaci di integrare dati clinici complessi e diversificati per la definizione di score di rischio personalizzati. L'obiettivo è supportare una medicina sempre più preventiva, in grado di identificare precocemente condizioni di rischio e di orientare percorsi di monitoraggio

e cura più mirati. Il progetto coinvolge l'Università Vita-Salute San Raffaele, responsabile della definizione del quesito clinico, della raccolta e validazione dei dati, Ebit Srl, che garantisce l'interoperabilità con i sistemi informativi ospedalieri e Dyrecta Lab Srl, che si occupa dell'analisi automatizzata delle immagini diagnostiche.

Un secondo ambito significativo è quello della **riabilitazione e dell'assistenza post-operatoria, dove l'AI, combinata con soluzioni di monitoraggio remoto e interfacce digitali avanzate, abilita nuovi modelli di presa in carico del paziente**. Nell'ambito del progetto *CaReMAM — Cura e Recupero personalizzato post-asportazione del tumore mammario*, selezionato nell'ambito del programma a cascata dello Spoke Salute del Partenariato Esteso NODES e finanziato dal PNRR, è stato esplorato l'utilizzo dell'intelligenza artificiale per la definizione di percorsi riabilitativi personalizzati per pazienti sottoposte a mastectomia. L'analisi dell'attività muscolare e dei movimenti consente di adattare i protocolli terapeutici all'evoluzione clinica individuale, favorendo continuità assistenziale e maggiore aderenza ai percorsi di cura, anche a distanza. Hanno collaborato al progetto Morecognition, responsabile dei dispositivi indossabili per



il monitoraggio motorio, Tiny Bull Studios, che cura le interfacce utente per la riabilitazione interattiva, e l'Università del Piemonte Orientale, che fornisce la componente clinica e fisioterapica e supervisiona la validazione scientifica.

Un ambito emergente in cui l'AI sta mostrando un potenziale trasformativo significativo riguarda la promozione del benessere psicologico e cognitivo dell'anziano fragile, un tema connesso sia alla qualità della vita sia alla sostenibilità dei percorsi di cura. In questa direzione si inserisce il progetto ART LANE — ART to Lower ANxiety in Elderly, che esplora l'integrazione di AI, biofeedback, realtà virtuale e contenuti artistici personalizzati per la riduzione dello stato ansioso negli anziani e in pazienti con trauma cranico. Il progetto coinvolge il Dipartimento di Psicologia dell'Università di Torino, responsabile della supervisione scientifica, Integrated Solutions, Orbyta Tech e Astel come partner tecnologici, insieme a due end-user clinici fondamentali: il Centro Puzzle di Torino e il Gruppo Gheron. La piattaforma proposta combina la valutazione oggettiva dello stato ansioso, basata su parametri fisiologici e test standard, con percorsi immersivi di training estetico-creativo personalizzati tramite modelli di AI e AI generativa. L'integrazione di tecnologie avanzate e approcci non farmacologici apre nuove prospettive nella gestione dell'ansia nella popolazione fragile, favorendo interventi personalizzati in linea con l'evoluzione della sanità digitale orientata al benessere della persona.

Un ulteriore fronte di innovazione riguarda l'applicazione dell'AI nella **diagnosi, prognosi e trattamento di patologie complesse e croniche**. In questo contesto si colloca D3-4-Health — Digital Driven Diagnostics, Prognostics and Therapeutics for Sustainable Health Care, una delle principali iniziative nazionali finanziate dal PNRR dedicate all'uso di modelli

matematici avanzati e intelligenza artificiale in ambito sanitario. Il progetto affronta sfide cliniche complesse, come i tumori del colon, del fegato e del sistema nervoso centrale, oltre a patologie croniche quali diabete e sclerosi multipla, puntando a migliorare l'accuratezza diagnostica e la personalizzazione dei trattamenti.

Particolarmente rilevante, in progetti di questa natura, è l'adozione di approcci di **Federated Learning**, che consentono di addestrare modelli di intelligenza artificiale direttamente presso i centri clinici in cui i dati vengono generati, senza la necessità di trasferirli. Questa metodologia permette di tutelare la privacy dei pazienti e di rispettare la normativa europea sulla protezione dei dati, migliorando al contempo la robustezza e la generalizzabilità dei modelli.

Nel loro insieme, queste esperienze mostrano come la trasformazione digitale della sanità non sia una semplice evoluzione tecnologica, ma richieda un cambio di paradigma culturale fondato sul dialogo tra clinici, ricercatori, istituzioni e attori tecnologici. L'integrazione di dati clinici, immagini mediche e parametri biometrici abilita una medicina più predittiva, personalizzata e orientata alla prevenzione. In questo contesto, i progetti di ricerca e innovazione rappresentano laboratori fondamentali per sperimentare nuovi modelli di cura e servizi sanitari più intelligenti e centrati sulla persona.



AI E CULTURA ORGANIZZATIVA

Il ruolo strategico del CIO nel board

Davide Rovesti

-

Co-Founder & Chief Operating Officer
Divisione Business Solutions



Il dibattito sull'Intelligenza Artificiale nelle aziende italiane sta progressivamente abbandonando la sfera puramente tecnica per entrare in quella dell'assetto organizzativo. Sebbene molte realtà si trovino ancora in una fase di sperimentazione, emerge con chiarezza che il successo dell'AI non dipenda solo dalla bontà degli algoritmi, ma dalla capacità dell'organizzazione di accoglierli.

Per i CIO, la sfida non risiede più nell'implementazione dello strumento, ma nella capacità di governare una trasformazione che riscrive i processi e i modelli operativi. In sede di Board, il contributo del CIO diventa determinante non come fornitore di tecnologia, ma come facilitatore di una transizione culturale.

DAL DETERMINISMO ALLA PROBABILITÀ: UN CAMBIO DI MENTALITÀ

Il primo ostacolo alla piena adozione dell'AI è spesso culturale. La trasformazione digitale tradizionale è sempre stata governata da logiche deterministiche: input definiti per output certi. L'AI introduce invece la **logica probabilistica**, dove il sistema opera con gradi di autonomia su compiti non preventivamente mappati.

Per l'organizzazione, questo significa passare dal controllo della singola procedura alla **governance dell'autonomia**. Il compito del CIO è aiutare il management a comprendere che il vantaggio competitivo non deriva

dall'automazione fine a se stessa, ma dall'integrazione di sistemi capaci di apprendere, richiedendo un approccio alla gestione del rischio e delle performance radicalmente diverso rispetto al passato.

LA DATA GOVERNANCE COME FONDAMENTO DELLA STRATEGIA

Un progetto di AI poggia sulla qualità del dato, ma la Data Governance non deve essere percepita come un mero adempimento tecnico. Rappresenta, di fatto, la pulizia dei flussi di conoscenza aziendale.

- **Abbattimento dei Silos:** la frammentazione dei dati tra i dipartimenti è il principale freno all'innovazione. L'AI richiede dati "vettorializzabili" e trasversali.
- **Patrimonio di Conoscenza:** ottimizzare i processi non significa solo ridurre i costi, ma catturare i log comportamentali e le tracce digitali prima trascurate, trasformandole in asset predittivi.
- **Efficienza e Varianza:** mentre l'automazione classica punta alla velocità, l'AI punta alla riduzione della varianza, garantendo costanza qualitativa nei processi non strutturati.

GOVERNANCE, ETICA E SOVRANITÀ DEL DATO

L'entrata in vigore dell'AI Act e l'emergere di nuove figure come l'AI



Officer impongono una riflessione sulla governance della conformità. Il CIO ha la responsabilità di guidare la scelta tra soluzioni cloud-native e infrastrutture proprietarie (“AI Farms”).

Questa non è una scelta tecnica, ma una decisione di sovranità aziendale: bilanciare l'agilità del cloud con la necessità di proteggere la proprietà intellettuale alimentando i modelli con dati proprietari. È un tema di sicurezza e continuità del business che deve trovare spazio nell'agenda di ogni Board.

L'EVOLUZIONE DEL CAPITALE UMANO

L'integrazione dell'AI nelle organizzazioni crea un equilibrio inedito tra umano e macchina. Il management è chiamato a disegnare modelli operativi capaci di integrare “collegli digitali” nel flusso di lavoro quotidiano.

In questo contesto, la formazione non è un accessorio ma una leva di gestione del cambiamento, strutturata su più livelli:

1. **Livello Strategico:** per allineare le aspettative del management sulle reali potenzialità (e limiti) della tecnologia.
2. **Livello Dipartimentale:** per connettere l'AI alle esigenze verticali dei singoli uffici.
3. **Livello Operativo:** per fornire le competenze necessarie a utilizzare l'AI come strumento di supporto e non come elemento di attrito.

L'intelligenza artificiale non deve essere vista come un'alternativa alle persone, ma come un catalizzatore di valore. Il ruolo del CIO oggi è garantire che questa tecnologia sia il motore di un'organizzazione più flessibile, capace di liberare tempo e creatività per concentrarsi su nuovi modelli di business e attività ad alto valore aggiunto.



Enterprise Agent Engineering

COME SI COSTRUISCE UN AGENTE AI AFFIDABILE

Eugenio Ganghereti

Solutions Architect



Quando si parla di agenti AI, il gap tra sperimentazione e produzione si colma con una nuova disciplina: **l'Agent Engineering**. In molti avrete visto una demo con agenti AI funzionare perfettamente ma potrebbero non essere sopravvissuti in produzione. Gli agenti falliscono in modo silenzioso: saltano passaggi, perdono contesto negli step successivi, producono output che appaiono completi ma che violano le policy, ecc. Secondo il report State of Agent Engineering di LangChain, **il 32% delle organizzazioni cita la qualità come il principale ostacolo al deployment**.

La risposta non è costruire agenti più intelligenti. È costruirli in modo più ingegneristico. Parliamo quindi di Agent Engineering, ossia il processo iterativo di trasformare sistemi LLM non-deterministici in esperienze di produzione affidabili. Come disciplina, si fonda su principi chiari: progettare autonomia vincolata, anziché inseguire l'autonomia totale; trattare l'intervento umano come architettura runtime e non come fallback; e rendere l'osservabilità un requisito non negoziabile. Il punto chiave lo sintetizza bene Anthropic nel paper "Building Effective Agents": gli agenti sono in realtà "LLM che usano tool in base al feedback dell'ambiente, in un loop". La sofisticazione non sta nel modello, ma in come si progettano semplicità, trasparenza e interfacce tool ben documentate. Anthropic stessa raccomanda di aggiungere complessità "solo quando migliora dimostrabilmente i risultati".



UN AGENTE ENTERPRISE AFFIDABILE SI BASA SU CINQUE PILASTRI:

- 1. Specializzazione** Le organizzazioni di successo stanno abbandonando il modello "un agente che fa tutto" a favore di agenti specializzati coordinati da un orchestratore. In un progetto di modernizzazione che ho gestito io stesso, abbiamo adottato esattamente questo pattern: l'analisi del codice legacy passa attraverso una pipeline di 8 fasi con 4 checkpoint, dove ogni fase ha responsabilità circoscritte e un contratto dati esplicito.
- 2. Checkpoint e contratti dati.** Ogni punto di handoff tra componenti deve avere un contratto esplicito. Dobbiamo quindi usare contratti che definiscono lo schema JSON esatto prodotto e consumato da ogni fase. Quando un agente completa una fase, l'output è validabile prima di procedere fase successiva.
- 3. Human-in-the-loop come architettura.** Secondo il KPMG Q4 AI Pulse Survey, il 65% dei leader enterprise in USA cita la complessità dei sistemi agentici come barriera principale per passare dal pilota allo scaling. La soluzione non è rimuovere l'umano dal processo, ma progettare dove l'umano interviene.
- 4. Observability nativa.** Secondo LangChain, l'89% delle organizzazioni con agenti in produzione ha implementato forme di

observability, e il 71.5% ha tracing dettagliato. Quando un agente esegue decine di chiamate LLM in un singolo workflow, senza tracing non si può nemmeno capire dove qualcosa è andato storto.

5. Harness > Model. La lezione più importante del 2026 è che il valore non sta nel modello ma nell'harness, l'infrastruttura che contiene l'agente. Come evidenzia Anthropic, il problema centrale è fare in modo che un agente "faccia progressi consistenti attraverso più finestre di contesto". Senza un harness adeguato, anche i modelli frontier tendono a tentare troppo in una volta sola o a dichiarare prematuramente completato il lavoro.

CONCLUSIONI

Per il progetto, citato poco fa, a cui ho lavorato personalmente, abbiamo dovuto costruire un sistema che modernizza codice legacy COBOL verso architetture cloud-native: questo ci ha insegnato che l'affidabilità non è una feature, ma un'architettura. Ogni decisione progettuale, dalla separazione in agenti specializzati, ai checkpoint con validazione umana, dalla comunicazione via MCP ai contratti dati espliciti, serve ad un unico obiettivo: rendere il comportamento dell'agente prevedibile, ispezionabile e recuperabile.

Gartner stima che oltre il 40% dei progetti di AI agentica attualmente in corso sarà cancellato entro il 2027 per costi imprevisti e complessità di scaling. L'Agent Engineering è la tecnica che fa la differenza, rendendo l'agente effettivamente deployabile in produzione.



L'Intelligenza Artificiale come motore di crescita

Giacomo Coppi

Head of Supply Chain Management and Manufacturing



La trasformazione digitale non è più tendenza emergente, ma una leva strategica imprescindibile per competere in un contesto economico in rapido mutamento. Lo studio globale SAP “Business and Technology Priorities” restituisce l'immagine di un mercato in cui l'intelligenza artificiale — e in particolare la GenAI — si sta affermando come fattore determinante di crescita, efficienza e innovazione per le aziende italiane e internazionali.

L'indagine, che ha coinvolto 12.000 decision maker nel mondo (di cui 575 in Italia), evidenzia come l'incertezza economica, la volatilità delle supply chain e la pressione competitiva stiano accelerando i processi di digitalizzazione in tutti i settori. Le imprese sono chiamate a ripensare modelli operativi, processi e strategie per affrontare sfide sempre più complesse: il 38% delle aziende italiane considera la disruption della supply chain la principale urgenza, mentre quasi il 95% indica la semplificazione dei processi come priorità assoluta.

EFFICIENZA, SEMPLIFICAZIONE E INTEGRAZIONE: LE NUOVE PRIORITÀ

La quasi totalità delle aziende intervistate ritiene che la crescita passi attraverso maggiore efficienza e semplificazione operativa. L'integrazione dei sistemi e l'ampliamento della rete di partner sono fattori chiave per rispondere con rapidità ai cambiamenti del mercato. In questo scenario, la tecnologia — e in particolare l'AI — diventa un alleato strategico.

Nel dettaglio, il 93% delle aziende italiane considera l'adozione della GenAI una priorità medio-alta e il 40% ne fa già un uso esteso in diverse attività. Permangono tuttavia alcune cautele: il 29% delle organizzazioni segnala il rischio di decisioni errate dovute a informazioni generate dall'AI. Allo stesso tempo, oltre la metà degli intervistati (51%) dichiara di avere fiducia nell'accessibilità e nella qualità dei propri dati interni.

Per sostenere questa evoluzione, oltre il 35% delle aziende indica lo sviluppo di competenze e talenti digitali come area prioritaria di investimento. La formazione sull'AI non è più opzionale, ma condizione necessaria per favorirne un'adozione diffusa, sicura e produttiva.

E non si tratta soltanto di automazione. Il 50% delle aziende identifica nell'intelligenza artificiale generativa e negli agenti AI la soluzione più efficace per sostenere obiettivi di crescita e semplificazione, facilitando la creazione di contenuti, l'analisi dei dati e l'automazione delle attività ripetitive. L'impatto dell'AI è già tangibile: il 69,4% delle imprese che utilizza agenti AI ha riprogettato i propri processi procure-to-pay, mentre il 50% segnala una riduzione significativa dei costi operativi.

LE SFIDE: DATI, INTEGRAZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO

Accanto alla spinta innovativa, restano comunque nodi strutturali da sciogliere. Le principali sfide interne riguardano le interruzioni della supply chain (38,1%), la presenza di sistemi disconnessi (34,3%) e la





difficoltà di integrare l'AI nei processi di business (30,7%). Il rischio di basare decisioni su informazioni imprecise o incomplete prodotte dall'intelligenza artificiale rimane un punto aperto.

Inoltre, il 34,9% delle aziende segnala la mancanza di dati e strumenti adeguati per la pianificazione e il decision-making. Anche quando i dati sono disponibili, la loro valorizzazione è spesso limitata dall'assenza di integrazione tra sistemi (33,4%).

AI, DATI E CLOUD: LA COMBINAZIONE CHE ABILITA L'INNOVAZIONE

La vera svolta arriva dall'integrazione tra dati, AI e applicazioni cloud: questa combinazione accelera

l'innovazione, facilita lo sviluppo di nuovi modelli di business e consente alle aziende di adattarsi rapidamente a scenari imprevedibili. L'AI permette di sviluppare prodotti e servizi più vicini alle esigenze dei clienti, migliorare la customer experience, ottimizzare i processi decisionali e supportare la crescita sostenibile.

Tuttavia, man mano che i sistemi di intelligenza artificiale diventano più autonomi e consapevoli del contesto, le organizzazioni devono riconoscere che il vero valore non deriva soltanto dalla potenza tecnologica. Per sfruttare efficacemente l'intelligenza artificiale, è essenziale un livello semantico coerente, che garantisce l'allineamento tra dati, attività e risultati, consentendo all'intelligenza artificiale di ragionare in modo

affidabile tra i sistemi e di scalare l'impatto senza perdere coerenza.

Le aziende sono quindi chiamate ad andare oltre la semplice adozione dell'AI, sperimentando e perfezionando attivamente le applicazioni per generare vantaggi concreti. Centrale è anche la dimensione umana: ogni trasformazione richiede una gestione del cambiamento strutturata, inclusiva e orientata alle persone.

Realizzare la vera promessa dell'intelligenza artificiale richiede un cambiamento radicale nel modo in cui persone, applicazioni e dati interagiscono. Il successo nasce da una connessione profonda e integrata di tutte le componenti del business, capace di offrire valore trasformativo end-to-end.



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

INTERVISTA AD ANDREA GATTIA

Andre Gattia

VP Consulting services & AI adoption

ATLANTIC
TECHNOLOGIES
AN ENG COMPANY

Nel 2026 non ci chiediamo più se l'AI funziona. Il tema non è più comprenderne il potenziale, ma valutarne la capacità di generare un impatto concreto e misurabile lungo l'intera catena del valore: dai processi operativi alle decisioni strategiche, fino alla customer experience.

Di questi temi parliamo con **Andrea Gattia, Responsabile di Delivery in Atlantic Technologies e Salesforce Platforms Director in Engineering Group**, per capire come le aziende possano superare la fase sperimentale, scalare l'AI generativa, costruire un modello operativo e organizzativo capace di generare valore misurabile e di trasformare la customer experience.

Andrea, oggi cosa significa evolvere in un'organizzazione AI-Enabled ove l'intelligenza artificiale è parte integrante dei processi core e della strategia di business?

Significa intraprendere una trasformazione a 360 gradi che coinvolga tecnologia, processi e persone. I numeri sono emblematici: secondo il recente State of IT di Salesforce, l'adozione dell'Intelligenza Artificiale da parte dei CIO è aumentata del 282% su base annua, a conferma di una tecnologia ormai strutturale. Eppure, alla diffusione non corrisponde sempre il valore. Molte iniziative faticano a scalare: si stima che circa il 95% delle aziende rischi

di restare intrappolato in "progetti pilota" isolati. Esiste un gap tra ciò che il mercato offre e ciò di cui le aziende hanno bisogno: decisioni migliori, impatto misurabile e adozione reale. Per colmarlo, **l'AI deve diventare un motore alimentato da una cultura data-driven** e da processi adeguati.

Per superare questo stallo, l'AI deve essere sostenuta da tre elementi chiave. Il primo è l'allineamento tra leadership, IT e business su obiettivi e priorità. Il secondo riguarda una valutazione preliminare del livello di maturità architetturale, qualità dei dati e readiness dei processi. Il terzo è la definizione di una direzione strategica chiara, accompagnata da KPI che consentano di misurare in modo concreto l'impatto sul business. Senza questi elementi, infatti, diventa difficile valutare l'impatto e parlare concretamente di ROI, nonché governare le naturali complessità che il nuovo paradigma presenta.

Ma come si accompagnano le aziende in questo percorso e quali sono le fondamenta necessarie per un'adozione dell'AI sostenibile e scalabile?

Non c'è una ricetta per tutte le aziende: l'approccio ovviamente può essere diverso per ogni azienda a seconda del grado di maturità. Il nostro punto di ingresso può essere duplice a seconda del contesto:



possiamo intervenire per abilitare nel migliore dei modi un'AI di piattaforma a valore di processi ben definiti, oppure affiancare i CIO nell'impostare un percorso strutturato di adozione dell'Intelligenza Artificiale a livello aziendale. In ogni caso, il passo cruciale è costruire le condizioni organizzative per un'adozione sostenibile dell'AI. Questo significa sviluppare competenze, definire percorsi di formazione mirati e promuovere iniziative di change management, affinché le persone comprendano il valore dell'AI e siano in grado di integrarla efficacemente nei processi quotidiani. È fondamentale favorire un'adozione diffusa, stimolare il coinvolgimento delle persone e sostenere un'innovazione continua, in modo che l'AI generi un impatto reale e duraturo sul business.

Osservando le organizzazioni più mature, quali direttrici di sviluppo sull'AI stanno emergendo con maggiore forza? In particolare, come si posizionano l'automazione intelligente dei processi, la personalizzazione dell'esperienza cliente e i nuovi modelli operativi basati su agenti AI?

Se guardiamo alle organizzazioni leader nel 2026, la distinzione tra queste direttrici sta sfumando in un'unica visione integrata, ma con pesi specifici molto diversi rispetto al passato. Infatti, la definizione di modelli operativi basati su Agenti AI (Agentic AI) è senza dubbio la direttrice principale. Le aziende mature stanno superando il concetto di AI come "chatbot" per passare a quello di AI come "collega". Questa direttrice comprende sempre più le prime due: un agente AI è allo stesso tempo lo strumento per realizzare l'automazione intelligente di processi e il mezzo per offrire interazioni personalizzate con il cliente. Rappresenta quindi il passaggio dell'AI da strumento di consultazione a partner strategico di esecuzione.

Dal punto di vista della customer experience, in che modo l'AI sta cambiando le interazioni con i clienti e i modelli operativi che le supportano?

L'AI rende le interazioni con i clienti più rapide e coerenti, garantendo risposte precise anche alle richieste più complesse. Allo stesso tempo, permette di offrire servizi più personalizzati e autonomi, come strumenti di self-service e agenti virtuali, che permettono ai clienti di ottenere soluzioni immediate senza rinunciare all'interazione umana (human in the loop) quando serve.

In un progetto recente abbiamo lavorato su tre livelli: revisione dei flussi di gestione dei ticket, consolidamento della base informativa e formazione degli operatori. Solo dopo abbiamo integrato l'AI per suggerire risposte e azioni. Il risultato è stato una riduzione significativa dei tempi medi di gestione e una maggiore coerenza nelle risposte fornite al cliente. Inoltre, il tempo risparmiato dagli operatori viene ora impiegato per attività in cui l'apporto umano porta un reale valore aggiunto per il cliente e per l'azienda. L'elemento chiave non è stata quindi solo la tecnologia in sé, ma il fatto di averla inserita in un processo ridisegnato e misurabile.

In sintesi, cosa significa oggi "fare AI" in modo serio?

Significa abilitare un nuovo modo di lavorare. Non si tratta solo di integrare una tecnologia, ma di creare un'organizzazione capace di prendere decisioni più rapide, automatizzare in modo controllato e migliorare in modo continuo l'esperienza cliente. Quando persone, processi e tecnologia evolvono insieme, l'AI smette di essere un progetto e diventa parte strutturale del modello operativo. Ed è in quel momento che genera valore concreto sia per il business sia per i clienti.



L'Antidoto Etico e l'Intelligenza Artificiale

COME RIDISEGNARE L'APPROCCIO ETICO ALL'USO DELLA TECNOLOGIA PIÙ IMPATTANTE DELLA STORIA RECENTE

Sergio Caucino

WPP IT Global Cluster Platforms Director

Mentre l'intelligenza artificiale permea ogni aspetto della nostra esistenza quotidiana — dai sistemi di raccomandazione che plasmano le nostre scelte agli algoritmi che decidono l'accesso al credito — emerge con urgenza crescente una domanda fondamentale: che principi governano le macchine che governano noi?

Ma cos'è esattamente questo "antidoto etico"? Non è un prontuario di regole e divieti, né un freno all'innovazione. È piuttosto un approccio sistematico, che richiede come presupposto la trasparenza negli algoritmi, la responsabilità nelle conseguenze, equità l'nei risultati e, soprattutto, la preservazione dell'autonomia umana. La sfida è duplice: tecnica e culturale, perché richiede ingegneri formati alla riflessione etica quanto filosofi capaci di dialogare con il codice.

COS'È L'AI

Sembra curioso cercare di avere chiarezza sull'AI e sul suo ruolo dal mondo della filosofia piuttosto che da considerazioni tecniche ma siamo di fronte ad un nuovo campo, largamente inesplorato. Intanto va evidenziato un punto di partenza: «l'intelligenza artificiale costituisce un divorzio senza precedenti tra l'intelligenza e la capacità di agire», una divaricazione «tra la capacità di portare a termine compiti o risolvere problemi con successo e il bisogno di essere intelligenti per farlo» (Floridi, L. (2022), Etica dell'intelligenza

artificiale). Quindi le macchine si sono elevate al rango di "agenti morali autonomi", capaci di operare anche senza un diretto controllo umano. Che è permessa non solo dalla disponibilità di un disintermediatore linguistico (che comunica tramite la parola) ma anche dalla disponibilità di enormi quantità di dati per addestrare algoritmi e che rappresentano la miniera del sapere condiviso della nostra specie.

COS'È L'ANTIDOTO ETICO

Il concetto di "antidoto etico" non è un concetto nuovo ma lo ritroviamo in Platone ed Aristotele, dimostrandoci la ciclicità del pensiero conflittuale umano. Rappresenta il contrappeso filosofico, un rimedio contro le patologie etiche che possono radicarsi nelle strutture che governano la società, la politica e l'economia. L'antidoto etico è un processo dinamico di riflessione e azione. Come un antidoto chimico neutralizza un veleno, così quello etico contrasta le deviazioni morali che minacciano il tessuto sociale. Questo approccio ha una duplice valenza, preventiva e riparativa: non solo impedisce che si generino patologie morali, ma interviene anche per risolvere quelle che si sono già manifestate. Gli strumenti per la preparazione galenica di questo antidoto sono: la consapevolezza critica e l'esercizio liberale del dubbio, l'idea che la responsabilità debba essere profondamente condivisa e, infine, l'adattamento al tempo ed al contesto in cui applicarlo.



L'ANTIDOTO ETICO NELLA PRATICA

Esistono esempi ben noti ed applicati, per esempio, nella sfera politica, come la vigilanza democratica, la separazione dei poteri e la trasparenza come contromisure alla corruzione e all'abuso di potere. Nell'economia, si manifesta attraverso la promozione della governance, della responsabilità sociale e della trasparenza. Nell'ambito tecnologico, bilancia innovazione e responsabilità, garantendo che lo sviluppo di nuove tecnologie tenga conto delle implicazioni morali. Come afferma il filosofo contemporaneo Michael Sandel, "la vita etica non consiste nell'evitare completamente le contraddizioni, ma nel navigarle consapevolmente" (M.J. Sandel, (2007), *Contro la perfezione: L'etica nell'età dell'ingegneria genetica*). Questo significa sviluppare ciò che Aristotele chiamava "phronesis", o saggezza pratica, ovvero la capacità di perseguire la risposta moralmente appropriata in situazioni complesse e ambigue.

ANTIDOTO ETICO E TECNOLOGIA

I possibili approcci di applicazione di antidoti etici alla tecnologia dipendono anche dall'ambito. Ci sono autori Kevin Kelly, Steven Pinker ma anche Hans Rosling (2018 *Factfulness*) che dichiarano il progresso tecnologico come motore positivo per il miglioramento della condizione umana. Altri, partendo da Martin Heidegger, Jacques Ellul e più recentemente Shoshana Zuboff e la sua visione tecno-capitalista, ritengono che la tecnologia contemporanea sia una forza potenzialmente alienante e disumanizzante. Per i tecno-critici, la tecnologia non è neutrale: ogni strumento tecnologico incorpora rapporti di potere.

Nel caso, particolarmente spinoso dell'AI, si contrappongono la visione di Stuart Russell, che nel suo "Human Compatible" propone sistemi di IA intrinsecamente allineati ai valori umani come antidoto

ai rischi dell'intelligenza artificiale, e quella di Luciano Floridi che in "Etica dell'Intelligenza Artificiale" suggerisce invece una sorta di ecosistema integrato in cui l'antidoto non è intrinseco alla tecnologia ma è prodotto, tra l'altro, dalla consapevolezza che la responsabilità sia distribuita tra umani, tecnologie e sistemi.

PROVA DI VELOCITÀ

In un'epoca caratterizzata da rapidi cambiamenti sociali e tecnologici, l'importanza di un metodo di verifica morale cresce proporzionalmente alla complessità e alla velocità del cambiamento delle sfide contemporanee: intelligenza artificiale generativa, cambiamenti climatici, sfide bioetiche e sostenibilità sociale. In questi ambiti, l'antidoto etico non rappresenta un lusso intellettuale, ma una necessità per garantire che il progresso umano non abdichi ai propri fondamenti morali, sviluppando meccanismi di rigenerazione etica che permettano alle nostre società di progredire preservando la coerenza dei propri valori fondamentali, come un sistema immunitario, in grado di riparare le fratture morali e garantire che la crescita materiale non tradisca la propria bussola valoriale.



CORSO SOCI SOSTENITORI

Con-vincere: la voce dei partecipanti e del coach sul percorso formativo sulla negoziazione

Il 15 e 16 gennaio 2026 si è tenuto presso la Camilla a Milano la prima edizione del percorso formativo AUSED dedicato alle vendite, dal titolo: "Con-Vincere: potenziare la negoziazione per vincere insieme". 18 partecipanti da varie regioni con ruolo commerciale in aziende associate, si sono confrontati vivacemente per due giorni sul tema della negoziazione.

La Negoziazione è la competenza cardine dell'azione commerciale che riunisce in sé aspetti di tipo tecnico e di tipo relazionale e comportamentale.

In due giorni di discussioni guidate, test e questionari è emerso che la negoziazione, lungi dall'essere un talento innato come alcuni credono, è una competenza che si può

allenare,: questo è solo uno dei miti che sono stati sfatati con la pratica e l'esercizio durante il corso.



1° MITO DA SFATARE: “è bravo a negoziare chi sommerge di parole il cliente per convincerlo” ... ma è davvero così?

In realtà negoziare non significa più “forzare una vendita al Cliente”, ma “**mettersi dal punto di vista del cliente e dei suoi bisogni**” il che vuol dire padroneggiare un mix di tecniche negoziali, ma soprattutto di capacità relazionali. Ogni incontro che abbiamo con un Cliente è costituito da due dimensioni: una più tecnica fatta di dati, numeri, caratteristiche, prezzo, sconti e l'altra più sottile, più personale che esplora a fondo la controparte cercando il bisogno, l'aspettativa, il vero motivo per cui siamo intorno a un tavolo a parlare di business: dietro OGNI VENDITA vi è sempre una motivazione a volte nascosta, a cui risponde il servizio che vendiamo. Un negoziatore efficace deve possedere sia la tecnica che la capacità relazionale, ma con un distinguo: posso essere un ottimo conoscitore della mia azienda e dei prodotti o servizi che vendo, ma se non riesco a stabile RELAZIONE con la controparte, la vendita non è completa. **“A tutti piace comprare da chi ci piace”** dice G. Gitomer nel suo “Il libretto rosso del venditore”: i Clienti (e noi stessi quando siamo clienti di qualcuno) acquistano da chi conoscono, apprezzano, di cui si fidano, con cui si è costruita relazione e non da chi cerca di “vendere, spingere a volte imporre” e basta!

2° MITO da SFATARE: “il cliente ha firmato il contratto, per cui la negoziazione è conclusa” ... ma è davvero così?

Molti considerano la firma di un contratto un punto di arrivo e di conclusione della negoziazione. In realtà Patricia Fripp, esperta di soft e hard skills, ha detto: **“non festeggiare la chiusura di un accordo, ma festeggia l'apertura di una relazione”**.

Certamente firmare accordi è di grande soddisfazione, motivante e consente alla nostra Azienda di

progredire, a noi di fare carriera e di avere successo, ma teniamo sempre presente che la relazione stabilita col Cliente resta il fattore decisivo per chiudere accordi di successo che durino nel tempo. La tecnologia, i dati, la A.I. certamente aiutano, sono degli alleati, ma solo se accompagnati da competenze emotive e relazionali. Ogni Cliente è un mondo a sé stante, con i suoi problemi e i suoi sogni e non è pensabile gestire la sua parte più emotiva solo con risposte razionali o standardizzate.

3° MITO DA SFATARE: “ho il mio metodo di negoziazione e funziona con tutti i Clienti” ... ma è davvero così?

In realtà i due ricercatori **K.Thomas e R.Kilmann** hanno sviluppato un modello che individua ben 5 stili negoziali differenti in base a **importanza della relazione e importanza del risultato**. Un buon negoziatore può decidere quali di questi 5 stili differenti adottare di volta in volta in base agli obiettivi e alla situazione, con maggiori possibilità di raggiungere il risultato desiderato.

Il punto è che ciascuno di noi ha sviluppato **un proprio stile negoziale individuale** prevalente che col tempo irrigidisce lo stile di vendita rendendolo poco flessibile. Durante il percorso i partecipanti hanno sostenuto un test di autovalutazione che ha permesso loro di diventare consapevoli dei propri automatismi e di apprendere altre modalità negoziali.

4° MITO da SFATARE: “conosco bene i prodotti/servizi e i listini, va bene così, è quello che mi serve per negoziare col cliente” ... ma è davvero così?

Oltre le tecniche negoziali vi sono i comportamenti che individualmente adottiamo quando siamo in relazione con gli altri, che sono il risultato di personalità, esperienze, cultura. Lo stesso vale anche per il Cliente che tende a comportarsi a sua volta in

una modalità specifica. Quando queste modalità sono incompatibili, vi è difficoltà relazionale: a volte, anche dopo anni di conoscenza reciproca, basta un comportamento inadatto a rovinare una relazione.

Per comprendere le proprie modalità di comportamento e imparare a decodificare quelle del cliente, i partecipanti hanno scoperto la validità e profondità della Analisi Transazionale, una delle teorie della psicologia umanistica moderna.

Grazie ai ricchi confronti nei lavori di gruppo, i partecipanti hanno identificato quali aspetti comportamentali adottare o modificare per ridurre le resistenze e creare relazione coi diversi Clienti, anche quelli difficili.

Il senso del percorso, così come riconosciuto dai partecipanti al termine dei lavori, è stato in sintesi quello di condividere strumenti e ragionamenti per andare in negoziazione con il Cliente, aumentando le possibilità di successo commerciale e la capacità di entrare in relazione profonda e duratura con il Cliente, il tutto in un clima aperto e dialogante, con anche dei momenti di sano divertimento!

Alessandro Masolini

-

Formatore Vendite, Executive Coach, Counselor



Si sono concluse da poco le due giornate di formazione con Alessandro Masolini, un percorso che AUSED ha dedicato all'arte della negoziazione e alle dinamiche comportamentali. **Come imprenditore, raramente si ha il tempo di fermarsi a riflettere non su cosa facciamo, ma su come lo facciamo e su come le nostre "spinte" interiori influenzino il valore che portiamo ai clienti.** Voglio condividere alcuni spunti che hanno "colpito nel segno". Questi concetti non sono solo teoria: **sono strumenti che porterò concretamente in azienda e che faranno crescere il modo in cui facciamo consulenza in Smart Flow.** Voglio metterli a disposizione di tutti coloro che non sono potuti venire, perché credo che la qualità del lavoro passi inevitabilmente dalla qualità delle relazioni.

LA LEZIONE DEL "WIN-WIN"

In un **ambito complesso come la compliance**, il vero successo nasce dalla ricerca di soluzioni che soddisfino pienamente entrambe le parti. Per ogni fornitore, questo significa non limitarsi a fornire una "soluzione tecnica", ma lavorare con apertura per costruire un accordo di mutua convenienza che protegga l'azienda e rispetti profondamente le normative vigenti. Un approccio collaborativo permette di generare soluzioni anche "creative" che trasformano la normativa in un asset reputazionale.

GESTIONE DEI BISOGNI LATENTI

Abbiamo lavorato molto sulla distinzione tra fatti, opinioni e sentimenti. Spesso, dietro la richiesta di un cliente, si nasconde un bisogno implicito di sicurezza o di stima. Fare le domande giuste è l'unico modo per aiutare il cliente a dipanare i suoi pensieri, aiutandoci a scoprire nuove o inesprese esigenze, che si possono trasformare in opportunità di business.

IL VALORE DEL GIOCO: ROLE PLAY E CONFRONTO

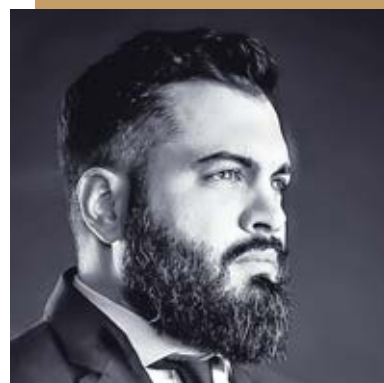
Uno degli aspetti più impattanti di questa formazione è stato affrontare il tema delle spinte: si tratta di veri e propri "ordini interiori" che ognuno di noi possiede in quantità variabile e che definiscono il nostro stile negoziale e commerciale.

Grazie al divertente test svolto, ho compreso meglio la mia attitudine commerciale: mettersi in gioco, simulando scenari negoziali complessi attraverso il role play, è stato estremamente stimolante. Il confronto diretto con altri professionisti mi ha permesso di capire che, sebbene nella mia realtà siamo già capaci di creare relazioni profonde, **esiste sempre un margine per affinare la nostra consapevolezza interpersonale.** Il laboratorio ci ha insegnato a identificare non solo il nostro stile, ma anche quello del nostro interlocutore per trovare spunti su come uscire da situazioni difficili.

Torno in azienda con la voglia di applicare questa esperienza, che mi ha confermato che nella consulenza, per essere realmente capaci di creare relazione, serve la flessibilità di uscire dal proprio "copione" per incontrare l'altro nel suo campo.

Maurizio Bulgarini

Founder & Managing Partner Smart Flow





La “svalutazione” del linguaggio dei sentimenti

Gilberto Fucili

Probo Viro Aused



L'UNIVERSO NARRATIVO DEI SOCIAL MEDIA

Nicola La Sala

2025

L'uomo è un essere narrante», ci ricorda papa Francesco. «Che siano in forma di fiabe, di romanzi, di film, di canzoni, di notizie..., le storie influenzano la nostra vita, anche se non ne siamo consapevoli». Narrare, infatti, significa oggettivare il quotidiano, i sentimenti e le emozioni che la vita suscita attraverso l'incessante scorrere degli eventi. Oggi tutto questo trova grande sviluppo attraverso le piattaforme digitali, sia per la loro portata e diffusione, sia per le dinamiche relazionali che ne derivano. Fra le pagine de L'universo narrativo dei social media si indaga sui motivi, i bisogni, le finalità che spingono le persone a diffondere, attraverso i social media, le proprie storie. Ma l'Autore si sofferma anche sulle derive narrative presenti sul web, l'odio, la disinformazione, il rifiuto dell'altro, già fortemente radicati nella vita reale e che trovano la massima espressione attraverso

Veniamo subito al dunque!

Ricordate l'emozione di certe parole d'amore che ti entravano nel cuore e facevano tremare! Oppure, quanta fatica dirle, sapendo che erano un valore inestimabile che ti impegnava e che richiedeva una totale sincerità.

Nel lessico che accomuna molta superficialità del mondo d'oggi, ho spesso sentito queste espressioni per semplici amicizie o conoscenze estemporanee, uscite per pura verbalità di un momento di euforia. Sembra che le parole abbiano perso profondità, svalutate e storpiate

dall'esigenza di accodarsi ed attorcigliarsi ai mezzi digital social.

Tutto per non perdere tempo, velocizzare, ed in ultima analisi ignorare il sentimento e la sequenzialità di una parola e di un ragionamento.

Ai ai Cultura...

Possiamo dire che si è ribaltata la forma di interfaccia al software. Dalle stringhe alfanumeriche quasi incomprensibili (ricordate i comandi e le direttive dei sistemi basici...), ora i significati e le espressioni si condensano in disegni emozionali

che tagliano ogni tipo di possibilità di ampliare il contatto.

Come in un sistema di vasi comunicanti poi, queste tipologie espressive prendono piede in tutti i campi della semantica. Una specie di nuova lingua dei segni ignorando che, fortunatamente, i mezzi di una buona e sana comunicazione ci sarebbero sempre.

Con l'ottimismo del progresso ineluttabile della vita, consideriamo questa fase come un passaggio a inaspettate nuove valorizzazioni umane.

le "gesta" dei cosiddetti "leoni da tastiera". La media education diventa quindi un progetto culturale necessario, da rilanciare e promuovere con forza per supportare e accompagnare tutte le persone, anche i cosiddetti "nativi digitali", a muoversi nell'odierna realtà.

L'italiano perfetto non esiste poiché evolve insieme al mondo. Con l'avvento di e-mail, social e chat, la lingua è diventata per la prima volta uno strumento scritto quotidianamente dalla massa.

Giuseppe Antonelli analizza questo passaggio epocale dall'italiano all'e-taliano, esplorando l'uso di forestierismi, dialetti e nuove grammatiche digitali. Con tono agile, l'autore racconta come la tecnologia abbia trasformato il nostro modo di comunicare: un libro adatto sia ai nativi digitali che ai nostalgici della carta.

LA LINGUA IN CUI VIVIAMO

Giuseppe Antonelli

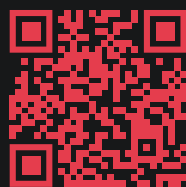
Rizzoli





Aused

INFORMA



www.aused.org