

AUSED informa

L'INTERVISTA

SIMONA GIANOTTI

IL RUOLO STRATEGICO DEL CIO NELLA
GOVERNANCE DELLE INFORMAZIONI E DEI DATI

Chi è bravo a trovare scuse, non è bravo a fare altro

DM

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,
Alessandro Masolino, Maurizio Bulgarini, Ahmet
Engin Tekin, Paul Hart Prieto, Alberto Bazzi, Guido
D'Albore, Matteo Marzocchini, Crescenzo Boccia,
Francesco Carrera, Giovanni Russo, Marco Minoia,
Fabio Ronchi, Massimiliano Iacono, Andrea Colmegna,
Giovanni Giorelli, Davide Capozzi, Antonio Forzieri ,
Marco Sannino, Simona Gianotti, Francesco Pezzutto

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	4	WHITE PAPER	22
AUSED: dove si impara ad addomesticare i cigni neri.		Agentic hyperautomation: verso una nuova intelligenza operativa d'impresa	
INTERVISTA AL CIO	6	WHITE PAPER	24
Intervista a Simona Gianotti, SVP e GCIO di Alfasigma		La Governance dell'innovazione continua	
WHITE PAPER	10	WHITE PAPER	26
L'AI che supera il data entry ed abilita l'efficienza operativa		RAG vs Fine-tuning: quale strategia per portare i dati aziendali nei modelli	
WHITE PAPER	12	WHITE PAPER	28
Il disegno di un'architettura AI: creare valore duraturo nel tempo		AI e ciclo di sviluppo del software: la rivoluzione è già iniziata	
WHITE PAPER	14	WHITE PAPER	30
Model Context Protocol: l'essenza nella sovranità digitale		Nessuna strategia, nessuna metrica, nessuna difesa reale	
WHITE PAPER	16	FEATURE	32
Cyber attacchi e sistema Paese: impatti, rischi e nuove alleanze strategiche		Lingue in estinzione.	
WHITE PAPER	18	FORMAZIONE CONTINUA	34
Voucher Cloud & Cybersecurity MIMIT: un'opportunità strategica		Il cliente non compra solo dati. Compra anche fiducia.	
WHITE PAPER	20	CSBNO E AUSED CONSIGLIANO...	38
La prossima leva strategica del CIO: la pianificazione come vantaggio competitivo		La felicità di correre...	



Andrea Provini

Presidente AUSED e CIO Group Bracco Imaging Spa

50° ANNIVERSARIO DI AUSED

AUSED: dove si impara ad addomesticare i Cigni Neri

Nel 2026 AUSED compie cinquant'anni. Un traguardo che, nel mondo digitale, equivale quasi a un'era geologica. Eppure, mai come oggi, la nostra Associazione dimostra di essere viva, attuale, necessaria. Nata nel 1976, AUSED si è progressivamente trasformata da luogo di incontro tra responsabili dei sistemi informativi a **più grande community di CIO italiani**, punto di riferimento nazionale per chi guida l'innovazione digitale nelle organizzazioni.

Il primo trimestre del 2026 ha dato una rappresentazione concreta di questa crescita, non solo simbolica ma reale. L'Assemblea dei Soci del 5 marzo ha ratificato il nuovo Consiglio nell'anno del 50° anniversario, e nella stessa occasione è stato evidenziato come **AUSED conti oggi più di 216 aziende associate**, accompagnate da una crescita dell'interesse generale e dei nostri numerosi stakeholders verso i contenuti e il valore espresso dall'Associazione.

È in questo contesto che si inserisce il tema dell'**antifragilità**, al centro del secondo incontro del CIOsumMIT 2026, affrontato in modo aperto e franco insieme a Giuseppe Vercelli e Andrea Cardanone. Parlare di antifragilità oggi non è una raffinata esercitazione teorica. È, al contrario, un modo molto concreto per leggere

ciò che sta accadendo alle imprese, alle direzioni IT e, più in generale, alla leadership. Nassim Nicholas Taleb, nel suo celebre lavoro *Antifragile*, distingue tra ciò che è fragile, ciò che è robusto e ciò che è invece migliorato grazie all'incertezza, alla volatilità, agli shock. L'antifragile non è semplicemente qualcosa che resiste. **È qualcosa che, se ben progettato, apprende dalla turbolenza, si adatta, si rafforza, evolve.** È il contrario dell'illusione del controllo assoluto; è la capacità di trasformare la pressione in apprendimento e la discontinuità in vantaggio.

Se c'è un terreno sul quale questa categoria interpretativa appare oggi straordinariamente attuale, è senza dubbio quello dell'**Intelligenza Artificiale**. Stiamo vivendo un hype di portata eccezionale, uno di quei momenti in cui una tecnologia non si limita a promettere efficienza, ma invade l'immaginario, riorganizza le priorità, ridisegna aspettative e modelli decisionali. Secondo McKinsey, quasi tutte le aziende stanno investendo in AI e il 92% prevede di aumentare ulteriormente gli investimenti nei prossimi tre anni; eppure, solo l'1% dei leader ritiene la propria organizzazione realmente matura nell'adozione, cioè capace di integrarla nei processi e di produrre risultati di business sostanziali.



La forza di questa ondata non è solo nella velocità, ma nella sua pervasività. L'AI entra contemporaneamente nelle funzioni aziendali, nei processi decisionali, nella relazione con il cliente, nella produzione di contenuti, nella gestione della conoscenza, nell'automazione operativa, nella sicurezza, nel software development, nella produttività individuale. In altri grandi momenti del passato digitale — ERP, internet, mobile, cloud, data analytics — le aziende hanno già sperimentato trasformazioni profonde. Ma qui siamo di fronte a una discontinuità ancora più trasversale: l'AI non si presenta come un nuovo sistema da implementare; si presenta come una capacità generativa che tende ad annidarsi ovunque. È proprio questa sua natura ubiqua a renderla insieme straordinaria e insidiosa.

Per le imprese, e per la funzione ITS in particolare, l'AI rappresenta una opportunità enorme. Può aumentare la produttività, ridurre attività ripetitive, accelerare il time-to-value, migliorare l'accesso alla conoscenza, supportare la qualità delle decisioni e rendere più efficace l'azione dei team IT, liberandoli da compiti a basso valore per concentrarli su architettura, governance, sicurezza e innovazione. Anche nel dibattito AUSED di questi mesi emerge con forza questa prospettiva: dagli use case di autonomous IT fino ai temi di observability, platformization e AI agile e governata, il messaggio è chiaro — l'AI può diventare un moltiplicatore del ruolo strategico dell'IT.

Ma proprio qui si apre il paradosso. La stessa tecnologia che promette salto competitivo può diventare, per le aziende impreparate, un acceleratore di fragilità. Quando l'adozione precede la comprensione, quando la pressione del "fare presto" supera la capacità di governare, quando l'entusiasmo di business si muove senza architettura, senza policy, senza controllo dei dati, senza consapevolezza dei rischi, allora l'AI smette di

essere leva di trasformazione e inizia a produrre esposizione.

E in tutto questo la funzione ITS rischia di essere travolta. Travolta non solo dalla velocità della tecnologia, ma dalla tensione strutturale tra **due missioni entrambe irrinunciabili: gestire e innovare.** Da un lato, all'IT si chiede affidabilità, sicurezza, compliance, continuità operativa, presidio del rischio. Dall'altro, si pretende rapidità, sperimentazione, abilitazione del business, apertura alla novità. L'AI esaspera questa tensione, perché corre a una velocità che spesso non è compatibile con i tempi della governance tradizionale. Se il CIO non riesce a trovare nuove chiavi di sintesi, la grande opportunità rischia di trasformarsi nel più nero dei cigni: non quello che arriva dall'esterno, ma quello che nasce dentro le organizzazioni, alimentato da fretta, improvvisazione e falsa sensazione di controllo.

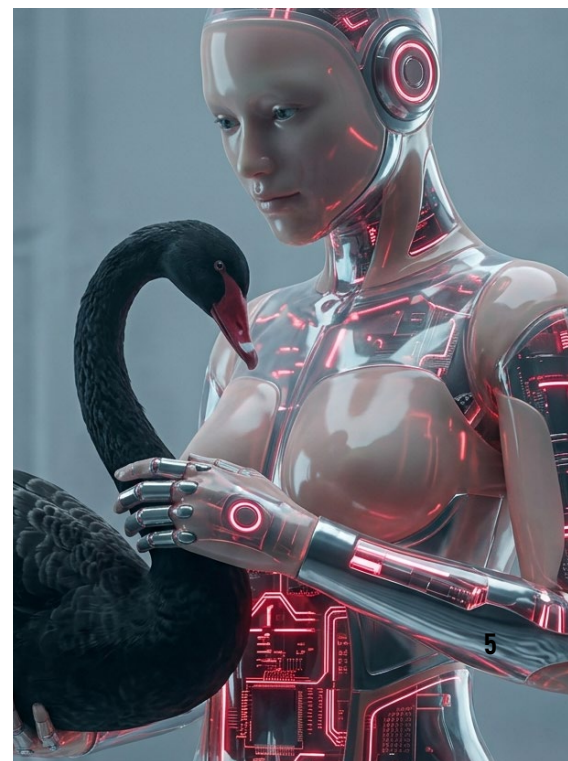
È qui che il ruolo di un'associazione come AUSED diventa centrale. Perché **AUSED, oggi più che mai, è un luogo di antifragilità.** Non promette ricette semplici in un mondo complesso, ma offre qualcosa di ancora più prezioso: confronto autentico, competenze, esperienze, casi concreti, contaminazione intelligente tra pari, capacità di leggere prima i segnali deboli e di costruire insieme risposte più forti. In un contesto in cui nessun CIO può pensare di governare da solo una trasformazione così rapida e così sistemica, la community diventa un vantaggio competitivo. Non solo perché fa circolare conoscenza, ma perché rende possibile un adattamento più rapido, più lucido, più consapevole. **AUSED aiuta i CIO e le aziende a non subire il cambiamento, ma a governarlo,** riconoscendo i rischi, valorizzando le opportunità, mettendo ordine senza soffocare l'innovazione.

Ed è forse proprio questa la ragione più profonda per cui i cinquant'anni di AUSED non vanno letti come un

anniversario celebrativo, ma come una dichiarazione di contemporaneità. Nel digitale, cinquant'anni sono tantissimi. Eppure il DNA dell'Associazione resta intatto: network, competenza, condivisione, crescita reciproca. Oggi chiameremmo tutto questo una piattaforma di mastermind digitale; in realtà AUSED lo pratica da decenni, con la stessa convinzione: l'innovazione non nasce dall'isolamento, ma dalla qualità delle connessioni, dalla generosità dello scambio, dalla capacità di fare sistema. È così che si abilita la trasformazione delle aziende. Ed è così che si rafforza il ruolo dei CIO.

In fondo, i cigni neri continueranno a esistere. Anzi, in una stagione come questa è probabile che se ne vedano sempre di più. Ma la differenza, per i CIO e per le organizzazioni, non la farà la capacità di prevederli tutti: la farà la capacità di costruire contesti che non si spezzano al primo shock, che imparano in fretta, che sanno correggere rotta, che crescono sotto pressione. La farà, in una parola, l'antifragilità.

E forse, allora, la battuta conclusiva possiamo concedercela davvero: **i cigni neri non si possono addomesticare, ma i CIO -insieme- possono imparare a nuotare meglio anche nelle acque più imprevedibili.**



COSTRUISCI UN SORRISO

Da Lazise a Goma con uno sguardo al futuro

Francesco Pezzutto

Consigliere AUSED



Cari Associati ed Associate, Amici ed Amiche, Simpatizzanti di Aused e di Costruisci un Sorriso, vi scrivo per condividere con voi un aggiornamento concreto e significativo sul progetto che sostenete a Boscolac, a Goma (Congo), dove grazie al vostro contributo Aused supporta la scuola di informatica realizzata insieme all'associazione Costruisci un Sorriso.

Nell'aula intitolata "Aused – Be The Change", le attività formative proseguono con continuità e risultati tangibili. L'insegnante James tiene corsi di informatica base e avanzata su Word, Excel, PowerPoint, posta elettronica e utilizzo di Internet.

Oggi, grazie al vostro sostegno, i corsi coinvolgono:

- **13 insegnanti** della scuola primaria e secondaria;
- **130 studenti** della scuola secondaria e del liceo elettrotecnico;
- **85 studenti** dell'istituto professionale (taglio e cucito, estetica e parrucchiera, costruzioni e idraulica).

Per molti di questi ragazzi e ragazze, ciò che per noi è scontato rappresenta una vera opportunità di cambiamento: gli insegnanti usano le competenze digitali per la programmazione delle attività svolte in classe, per la gestione dei risultati scolastici, per la ricerca di materiali didattici e per l'autoformazione. Gli studenti imparano a usare il computer per scrivere preventivi, gestire costi e ricavi con Excel e cercare online informazioni utili per costruire un futuro lavorativo più dignitoso.

La situazione a Goma e in tutta la regione del Nord Kivu resta complessa, ma il vostro contributo permette ai giovani di acquisire competenze digitali fondamentali per accedere al mondo del lavoro e migliorare le proprie condizioni di vita. Questo percorso esiste ed è possibile grazie a voi.

A nome di Aused e di Costruisci un Sorriso, desidero ringraziarvi sinceramente per il vostro sostegno continuo.

Ci sono tanti modi per sostenere la scuola di Boscolac:

www.costruisciunorriso.it/sostienici

5X1000

C.F. 91047840268

PROFILO PROFESSIONALE

Simona Gianotti è SVP e Global Chief Information Officer di Alfasigma. Dopo una crescita professionale nella consulenza di processo trasformativa, ha costruito il proprio percorso nell'Information Technology scegliendo la tecnologia non come fine, ma come **leva di valore** per le persone e per il business.

Per diversi anni ha ricoperto il ruolo di **CIO regionale nel settore degli elettrodomestici**, un contesto globale e industriale che le ha permesso di sviluppare una visione integrata tra **innovazione, supply chain e prodotto connesso**, mantenendo sempre al centro l'esperienza del cliente finale.

Oggi **opera nel settore farmaceutico**, affrontando le sfide di un ambiente altamente regolamentato e ad alto impatto sociale, dove l'IT svolge un ruolo strategico come abilitatore di processi critici e custode del dato.

Crede in una **tecnologia orientata al valore**, in team competenti e coesi e in una leadership fondata su **ascolto, visione e concretezza**. Appassionata di sfide e lavoro di squadra, è convinta che la trasformazione nasca dall'incontro tra **tecnologia, processi e persone**.



SIMONA GIANOTTI

**SVP E GLOBAL CHIEF INFORMATION
OFFICER DI ALFASIGMA**

Come hai conosciuto AUSED e come sei coinvolto in associazione?

Ho conosciuto AUSED tramite altri CIO che già ne facevano parte, in occasione di eventi di networking. Chi ricopre il ruolo di CIO è spesso l'unico a presidiare certi temi nella propria azienda: poter contare su una comunità di pari con cui dialogare, senza logiche commerciali, è un valore raro e prezioso, che ho sempre cercato di coltivare.

Di AUSED mi ha colpito da subito lo spirito, insieme inspirational e pragmatico: un'associazione di utilizzatori, nata dalle aziende e per le aziende, dove il confronto è concreto, fondato su esperienze reali e non su slogan tecnologici. Trovo gli eventi davvero stimolanti, capaci di ispirare e, allo stesso tempo, di offrire risposte pratiche a problemi veri: dalla governance del dato alla sicurezza, dal cloud all'evoluzione dei sistemi, fino al rapporto con i fornitori. Sono occasioni in cui mi sento parte di un gruppo che condivide le mie stesse sfide, in cui si fa davvero squadra e le risposte arrivano dal vissuto dei colleghi, da chi quelle scelte le ha già sperimentate sul campo.

Il mio coinvolgimento si è intensificato da quando sono entrata in AlfaSigma, socio AUSED da anni, e ho fatto il mio ingresso nel Gruppo GX del farmaceutico. Attraverso l'Associazione partecipo agli eventi dedicati ai CIO del settore, un ambito tanto regolamentato quanto affascinante, in cui il confronto tra pari diventa ancora più prezioso.

Essere parte di AUSED significa per me coltivare relazioni di fiducia, aggiornarsi di continuo e contribuire a far crescere il ruolo del CIO come figura strategica e non solo tecnica. Un valore che non si ferma a me: lo scambio con la comunità arricchisce anche il mio team, che attraverso AUSED accede a confronti, competenze ed esperienze da portare in azienda. In un mestiere che cambia a una velocità impressionante, poter

contare su una rete di colleghi con cui condividere dubbi, errori e buone pratiche è forse il bene più prezioso. Il valore di una comunità si misura proprio nei momenti difficili, quando una telefonata a un collega che ha già affrontato un certo problema vale più di mille analisi. È un investimento sul capitale umano e relazionale che ogni leader IT, e il suo team, dovrebbe considerare parte integrante del proprio lavoro, non un'attività accessoria.

Tutti parlano di Intelligenza Artificiale. Come è cambiato il ruolo del CIO e quali nuovi contributi può veicolare?

L'Intelligenza Artificiale sta accelerando un'evoluzione del ruolo del CIO già avviata con la trasformazione digitale, riportandolo all'intersezione tra tecnologia e valore per il business: un ponte tra i due mondi.

Il punto di partenza resta il governo delle informazioni e dei dati. Se i dati sono l'ossigeno dell'AI, è l'IT a garantirne integrità e accessibilità, ed è nella posizione privilegiata per valutarne la qualità: nessun'altra funzione ha una visione così trasversale sullo stato di salute del dato aziendale. È un punto di vista unico, che permette di aiutare il business a orchestrare e governare l'AI, distinguendo dove crea valore reale e dove rischia di amplificare errori già presenti.

Senza rinunciare al presidio tecnologico, il CIO amplia il proprio ruolo: da chi detiene le scelte tecnologiche a chi ne orchestra l'evoluzione, fornendo i guardrail per far crescere le tecnologie in modo sicuro, scalabile e cost-competitive. Significa **abilitare un'innovazione distribuita nelle funzioni senza perdere il controllo aziendale su dati** e competenze chiave, con una strategia sempre più vendor-agnostic, capace di cogliere le opportunità man mano che evolvono.

Guardando al 2026, vedo alcune priorità in questa evoluzione:

integrare l'economia e l'osservabilità dell'AI nelle pratiche IT, perché ogni iniziativa sia trasparente in costi, consumi e risultati; co-guidare, insieme a HR e business, l'alfabetizzazione all'AI e la riprogettazione della forza lavoro; e dimostrare un impatto finanziario misurabile. **Il CIO deve aiutare l'azienda a leggere il valore che la tecnologia genera sul business**, fornendo le metriche per misurarlo: l'AI non si giustifica con l'entusiasmo, ma con risultati concreti.

Tutto questo richiede di sincronizzare gli stakeholder e costruire una strategia comune, rispondendo sia a chi muove i primi passi sia a chi ha già esperienze ambiziose, e introducendo l'AI in modo sicuro e compliant: in un'azienda regolamentata, protezione del dato, trasparenza e gestione del rischio non sono un vincolo, ma una condizione di fiducia.

Resta un punto fermo: la tecnologia non sostituisce il giudizio. Per il CIO di oggi è una grande opportunità: essere non solo un business partner, ma il motore di un IT realmente trasformativo, capace di esplorare con ambizione e proteggere con rigore dati e persone. In questo senso l'AI non ha cambiato la missione del CIO, ma ne sta alzando l'asticella, rendendolo decisivo nel definire il futuro dell'impresa.

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

L'innovazione vera non nasce mai dalla tecnologia da sola. Nella mia esperienza professionale ho visto progetti di grande potenziale, dal prodotto connesso ai dati di servizio sul campo, creare valore solo quando sono davvero atterrati nell'organizzazione, cambiando il modo di lavorare delle persone e, con esso, il modo di creare valore addizionale per il cliente. Gli stessi progetti, senza quel passaggio, restavano dimostrazioni senza impatto.

La tecnologia è l'abilitatore; i processi trasformano la possibilità in valore misurabile; le persone decidono se il cambiamento attecchisce. E il dato, la cui bontà nasce proprio dall'interazione di questi tre elementi, resta l'ossigeno dell'AI e lo specchio della salute dei nostri processi. Bilanciare significa partire dal problema e dal valore atteso per il business, non dallo strumento, coinvolgendo le persone fin dall'inizio.

Su chi li governa, la mia convinzione è netta: non è un tema delegabile a una sola funzione. Un tempo i confini erano chiari — la tecnologia al CIO, i processi al business, l'organizzazione al vertice — ma oggi quella distinzione si è dissolta: tutto vive all'intersezione e richiede un dialogo e un confronto continui. Il CIO ha però un ruolo unico: vede l'azienda end-to-end e può farsi regista dell'equilibrio, orchestrando le diverse spinte e presidiando la qualità del dato. **L'ingrediente decisivo resta culturale: una collaborazione autentica tra le funzioni, in cui la qualità del dato e il risultato finale sono una responsabilità condivisa.**

Per questo credo sempre più in modelli di governance condivisa, in cui IT e business siano co-responsabili degli obiettivi, non cliente e fornitore.

Non servono grandi rivoluzioni annunciate, ma la disciplina di far evolvere insieme, passo dopo passo, strumenti, processi, dati e competenze. Solo tenendo insieme queste dimensioni l'innovazione diventa una capacità stabile dell'organizzazione: quella di generare valore concreto attraverso la tecnologia.



INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'AI che supera il data entry ed abilita l'efficienza operativa

Andrea Colmegna

Head of Digital Business Solutions

RICOH
imagine. change.



Ogni giorno, le aziende devono gestire una quantità crescente di processi e documenti e aderire a sempre più vincoli e normative. Fatture, ordini dei clienti, DDT, contratti, certificazioni, schede tecniche, flussi informativi hanno, infatti, tipicamente, procedure e regole proprie per essere gestiti.

In molti casi, questo lavoro si basa ancora su processi manuali: una persona legge ogni documento, individua le informazioni utili e le inserisce nei sistemi aziendali. È un'attività che assorbe tempo, che richiede concentrazione e, quando i volumi aumentano, genera inevitabilmente errori.

Secondo l'Osservatorio Artificial Intelligence del Politecnico di Milano, uno dei principali ostacoli all'adozione dell'AI nelle imprese italiane è proprio l'immaturità nella gestione dei dati e la forte dipendenza da attività ripetitive e manuali.

Le PMI, in particolare, faticano ad evolvere perché solo il 15% delle medie imprese e il 7% delle piccole ha avviato progetti di AI, spesso con obiettivi mirati all'efficienza operativa, ma con processi di base ancora poco digitalizzati.

In questo scenario, il data entry manuale rappresenta un freno alla crescita per due motivi principali:

- **Rallentamento del business:** l'inserimento dati richiede molto tempo e impedisce alle persone di concentrarsi su attività a maggior valore
- **Aumento del rischio di errore:** migliaia di documenti gestiti a mano comportano inevitabili problemi di qualità dei dati, con impatti su logistica, contabilità, riconciliazioni e audit

Non sorprende che la digitalizzazione dei processi documentali sia oggi una delle priorità per le imprese italiane. Nel 2025, infatti, il mercato dell'AI ha raggiunto 1,8 miliardi di euro, con una crescita del +50% rispetto all'anno precedente. Una parte significativa degli investimenti riguarda soluzioni capaci di automatizzare flussi operativi esistenti, come l'Intelligent Document Processing.

CHE COS'È L'INTELLIGENT DOCUMENT PROCESSING

L>IDP è una tecnologia che combina OCR avanzato, agenti di Intelligenza Artificiale e motori di workflow ed archiviazione digitale per automatizzare processi, in particolare quelli documentali, ma non solo, dall'acquisizione alla validazione.

Le sue componenti principali lavorano in modo sinergico:

OCR AVANZATO

È la componente che “vede” il documento o il dato. Analizza un'immagine o un PDF, riconosce parole e numeri e li trasforma in testo digitale leggibile dai sistemi.

AGENTI DI INTELLIGENZA ARTIFICIALE E NLP

Sono il “cervello” della soluzione: comprendono il contesto, interpretano il significato, identificano i campi anche quando cambiano layout, riconoscono prodotti, quantità, importi, riferimenti d'ordine. È proprio la capacità di adattarsi dinamicamente ai diversi formati che rende l'IDP adatto a filiere con fornitori ed in generale attori coinvolti molto eterogenei.

MOTORI DI WORKFLOW ED ARCHIVIAZIONE DIGITALE

Sono i “cruscotti di controllo” che permettono di gestire le automazioni, le archiviazioni, le tabelle di transcodifica, le sequenze di approvazioni anche con firma digitale, le soglie di confidenza, oltre le quali qualcosa scatta in automatico.

Ad esempio, se l'interpretazione di un testo da parte dell'agente AI raggiunge il 90% di accuratezza, il documento può essere processato automaticamente. In caso contrario, viene richiesto un controllo umano: l'utente visualizza il documento e corregge il campo con un clic per poi far proseguire il documento nel flusso previsto.

PERCHÉ OGGI L'AI È UNA PRIORITÀ

Secondo l'Osservatorio AI, il 47% dei lavoratori utilizza già strumenti di AI in azienda e oltre quattro su dieci risparmiano almeno 30 minuti nelle attività supportate dall'intelligenza artificiale. Questa diffusione dimostra che i processi ad alto volume e ripetitività — come la

gestione documentale — sono tra i primi a beneficiare dell'automazione. L'adozione dell'AI applicata all'automazione di processo genera benefici immediati e misurabili:

- Riduzione degli errori fino al 40% rispetto alla gestione manuale
- Accelerazione dei flussi documentali, con tempi di inserimento drasticamente ridotti
- Maggiore soddisfazione delle persone, che dedicano meno tempo a mansioni ripetitive e più a compiti di analisi e relazione con il cliente
- Migliore governance del dato, con tracciabilità, qualità e sicurezza a supporto delle attività di audit

Questi risultati diventano ancora più rilevanti in un contesto in cui l'Italia, pur crescendo rapidamente, mantiene un ritardo rispetto alla media europea nell'adozione dell'AI: solo il 59% delle grandi imprese italiane ha un progetto AI attivo, contro il 69% della media UE. In altre parole, la digitalizzazione dei processi documentali è oggi uno dei modi più rapidi ed efficaci per recuperare competitività.

DOVE SI APPLICA L'INTELLIGENT DOCUMENT PROCESSING

La versatilità del modello permette di utilizzare l'IDP in diversi processi aziendali, tra cui:

- **Gestione degli ordini clienti:** lettura dell'ordine, estrazione automatica dei campi e integrazione diretta con ERP
- **Riconciliazione DDT e fatture:** automazione del matching tra documenti logistici e amministrativi, incluso l'inserimento automatizzato in ERP e WMS
- **Redazione delle schede prodotto:**

raccolta da fonti multiple e aggiornamento automatico della documentazione subordinata

- **Aggregazione e sintesi da dati non-strutturati:** classificazione e caricamento in modo ordinato nei sistemi aziendali
- **Elaborazione di immagini nei processi di controllo qualità:** automazione della ricerca di difetti ed elementi ricorrenti e loro messa in evidenza per revisione umana

CONCLUSIONE

L'Intelligent Document Processing non è una semplice tecnologia di automazione, ma una leva strategica per migliorare grazie agli agenti AI l'efficienza operativa e sostenere la crescita.

In un mercato in cui l'adozione dell'AI cresce a doppia cifra e le imprese cercano soluzioni concrete per liberare tempo e ridurre gli errori, l'IDP rappresenta una delle applicazioni a beneficio più immediato, scalabile e a impatto misurabile.

SOVRANITÀ DIGITALE

Il disegno di un'architettura AI

CREARE VALORE DURATURO NEL TEMPO MENTRE I MODELLI CAMBIANO OGNI SETTIMANA

Giovanni Girelli

-
AI Architecture Subject Matter Expert



L'aspettativa su CIO e leader tecnologici è chiara: portare risultati concreti con l'AI, adesso. Ma il mercato dei prodotti si muove a una velocità incompatibile con i cicli di pianificazione aziendale. I prezzi fluttuano, le context window si allargano e le roadmap dei vendor cambiano dall'oggi al domani.

In questo scenario instabile dove concentrare gli investimenti a lungo termine?

La nostra posizione è di non legarsi a singoli modelli o tool commerciali disponibili oggi. Bisogna progettare una struttura flessibile per definizione, puntando su due asset stabili nel tempo: **un layer di orchestrazione flessibile e una Knowledge Base strutturata.**

PERCHÉ APPLICAZIONE E MODELLO SONO ELEMENTI VOLATILI

L'evoluzione continua dell'AI non è sinonimo di stabilità. Le aziende che oggi inseriscono direttamente nel codice regole rigide legate a specifici modelli, a un singolo vendor o a un determinato tool, pagheranno poi un conto salatissimo in termini di migrazione e test di validazione continui. Il nodo è un disallineamento temporale: i prodotti AI cambiano in settimane, i modelli operativi aziendali in trimestri. Se questa volatilità raggiunge il cuore

dell'architettura, ogni minimo cambio di piattaforma si trasformerà in attrito operativo. Contenendola alla periferia del sistema, i team possono rilasciare soluzioni rapidamente e l'azienda mantiene controllo e coerenza.

I DUE PILASTRI STRATEGICI

1) L'ORCHESTRAZIONE COME INFRASTRUTTURA STRATEGICA

Il layer di orchestrazione è la cabina di regia dell'AI. Gestisce sequenziamento, routing, *retries*, logiche di fallback, applicazione delle policy aziendali e osservabilità su costi, qualità e rischio.

Una struttura solida permette di integrare nuove capacità senza riscrivere i flussi di business end-to-end. L'adozione di *adapter pattern* e l'uso di ambienti di valutazione consentono di sostituire i componenti che dipendono strettamente da un modello, salvaguardando la stabilità delle interfacce generali.

2) UNA KNOWLEDGE BASE STRUTTURATA E AUTO-MANTENUTA

La Knowledge Base è la memoria storica dell'azienda, non un elemento secondario. Raccoglie definizioni di business, contesti, relazioni e



materiale di riferimento certificato per migliorare le decisioni nel tempo.

Per funzionare richiede due interfacce operative: **i Data Steward umani, che governano le definizioni e la qualità semantica del dato, e le interfacce agentiche, che supportano il recupero delle informazioni, l'arricchimento, il collegamento dei dati e i cicli di feedback sia a runtime che in fase di cura del dato.** In questo flusso, data warehouse e data lake esistenti rimangono centrali: le loro regole di lineage, schemi e controlli sono asset pronti. Riutilizzarli accelera la qualità senza ripartire da zero.

PROGETTARE PER L'INERZIA

Crescendo, questi sistemi accumulano inevitabilmente inerzia: le pianificazioni si intrecciano e mantenere la pulizia richiede sforzo. Non è un errore, ma la conseguenza logica di una capacità aziendale di valore.

L'inerzia non va eliminata, ma invece posizionata dove può fare da leva. Nei sistemi condivisi di orchestrazione e conoscenza diventa un valore, perché riflette la maturità della piattaforma. Nel codice applicativo, invece, è dannosa perché rallenta il cambiamento dove tutto dovrebbe essere agile.

ALLEGGERIRE IL LAYER APPLICATIVO

Le applicazioni per i singoli casi d'uso devono concentrarsi esclusivamente su logica dello scenario, user experience e integrazione at the edge. Vanno mantenute modulari e leggere, con confini netti rispetto a orchestrazione e conoscenza.

È il principio dei sistemi service-oriented: la piattaforma condivisa garantisce contratti stabili, mentre i team di soluzione iterano rapidamente sulle logiche di business. Più il layer applicativo è leggero, più

è veloce aggiornare i componenti obsoleti.

UN'ARCHITETTURA OPERATIVA TARGET CONCRETA

Un approccio pragmatico separa nettamente il nucleo stabile dalla parte sperimentale :

- **Core:** runtime di orchestrazione, controlli di policy, osservabilità, Enterprise Knowledge Model e workflow di cura del dato.
- **Edge:** verticali su specifici casi d'uso, scelta dei modelli, prompt/program design, esperimenti rapidi.
- **Confini dell'interfaccia:** contratti espliciti per capability invocation, context retrieval e i controlli di conformità.

Questa struttura garantisce la portabilità tra vendor e riduce i costi di coordinamento: il team di piattaforma evolve le capacità condivise, i team di dominio portano a casa i risultati.

LA SUPERVISIONE DEL CIO: COSA MISURARE

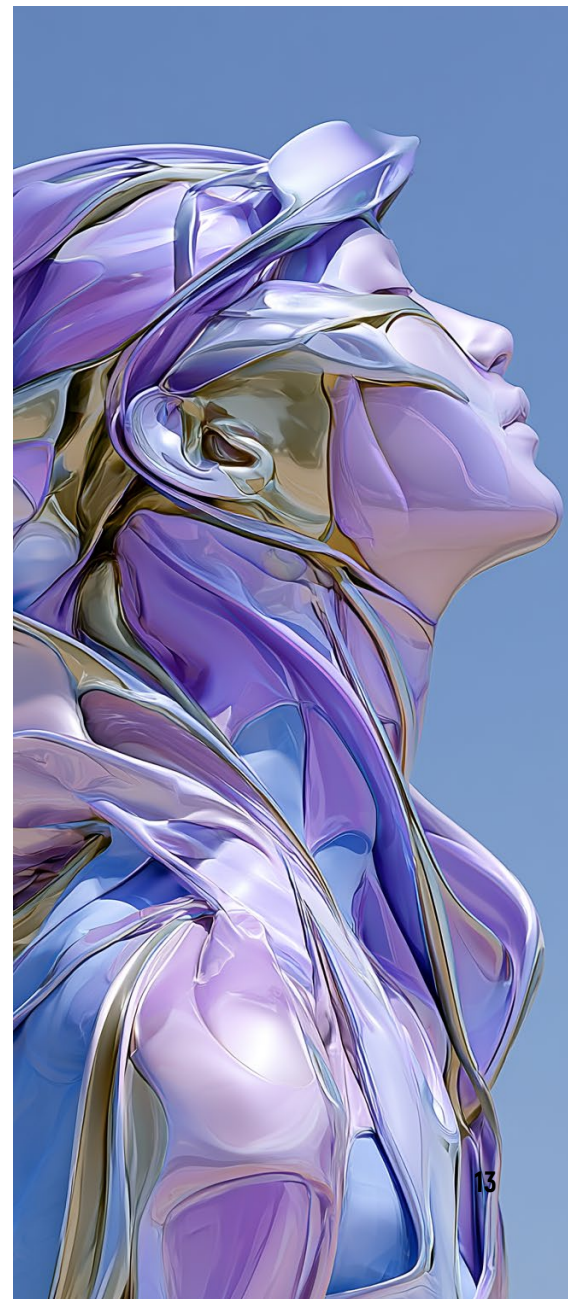
Le scelte architetturali devono riflettersi sulle metriche operative. Sono quattro i KPI da monitorare:

- **Il tempo di onboarding:** per inserire nuove capacità AI nei workflow produttivi;
- **Tasso di riutilizzo:** di componenti di orchestrazione e conoscenza esistenti;
- **Affidabilità e compliance:** del sistema al cambio di modello o vendor;
- **Costo per capability rilasciata:** inclusi sforzi di migrazione e manutenzione.

Se queste metriche migliorano mentre la sperimentazione accelera, significa che l'architettura sta rispondendo correttamente.

CONCLUSIONI

La strada è chiara: investire in un'architettura core duratura e tenere la volatilità dell'innovazione ai margini del sistema. In un mercato dove i prodotti e i modelli continueranno a cambiare, il vantaggio competitivo sostenibile deriverà dalla capacità di contare su un'orchestrazione riutilizzabile e su una conoscenza aziendale solida e affidabile.



MODEL CONTEXT PROTOCOL

L'essenza della sovranità digitale

AI PLATFORM, CLOUD SOVRANO E LA SFIDA VMWARE NEL 2026

Davide Capozzi

Innovation & Solution Architecture

WIIT
THE PREMIUM CLOUD



LA TEMPESTA PERFETTA DEL CLOUD EUROPEO

Il 2026 si è aperto con uno scenario inedito per i CIO europei. Da un lato, gli hyperscaler globali dominano il mercato ma lasciano irrisolte le questioni di sovranità, giurisdizione e controllo sui dati critici. Dall'altro, l'acquisizione di VMware da parte di Broadcom ha ridisegnato le regole del gioco. Nel frattempo, l'intelligenza artificiale è passata da promessa a necessità operativa, ma adottarla senza governarla significa cedere il controllo sulla propria conoscenza aziendale.

Per le aziende con workload critici e legacy significativi, la domanda non è più "quale tecnologia adottare" ma "con chi costruire un percorso che protegga l'esistente e abiliti l'innovazione". In questo scenario, emerge la necessità di avere un unico punto di riferimento per la gestione, la modernizzazione e l'innovazione delle infrastrutture cloud, pensate per rispondere alle esigenze delle aziende che operano nel contesto europeo e vogliono mantenere il controllo sui propri dati e processi digitali.

CONTINUARE A USARE VMWARE IN EUROPA: A QUALI CONDIZIONI?

VMware resta l'hypervisor più avanzato e resiliente del mercato, la scelta naturale per i workload mission-critical. Il problema oggi non è la tecnologia, è il **nuovo sistema di Partnership**.

Continuare a usare la soluzione VMware in modo stabile dipende soprattutto dalla scelta del partner. Servono operatori che non solo siano **VCSP autorizzati**, ma che dispongano di infrastrutture robuste, sedi dei dati pienamente europee e capacità di gestire l'intero stack tecnologico senza interruzioni. Un VCSP affidabile deve anche garantire continuità contrattuale, prevedibilità economica e un supporto capace di preservare ambienti complessi senza imporre migrazioni non pianificate.

In altre parole, la domanda non è se VMware sia ancora una strada percorribile, **ma con quale partner sia possibile preservarne i vantaggi**, mantenendo controllo, sovranità del dato e stabilità operativa nel nuovo equilibrio imposto dal mercato.

ALTERNATIVA CLOUD-NATIVE EUROPEA?

La modernizzazione dell'infrastruttura è ormai una necessità, ma la scelta non riguarda solo la tecnologia: riguarda il modello di controllo. Molte aziende si chiedono se esista un cloudnative europeo in grado di offrire performance e flessibilità senza ricadere nelle logiche dei grandi provider globali. La risposta dipende da una caratteristica fondamentale: **la capacità della piattaforma di combinare apertura tecnologica e sovranità del dato**.

Una soluzione cloudnative davvero europea deve basarsi su tecnologie aperte, supportare orchestrazione

e servizi distribuiti e garantire che i dati e le operazioni restino sotto giurisdizione locale.

Soprattutto, deve distinguersi per ciò che gli hyperscaler non possono offrire: **prossimità, personalizzazione e una compliance nativa che semplifica auditing, governance e sicurezza**, mantenendo un dialogo continuo con le esigenze reali del business.

Non si tratta di replicare la scala globale dei big tech, ma di costruire un'infrastruttura flessibile e moderna che evolva con l'azienda, permettendo di migrare gradualmente dai workload legacy alle architetture cloudnative senza imporre strappi o compromessi sulla sovranità digitale.

AI PLATFORM: DALL'LLM ALL'AZIONE

Il vero salto di qualità dell'intelligenza artificiale avviene quando i modelli linguistici diventano operativi. L'intelligenza artificiale sta entrando nei processi aziendali con una rapidità senza precedenti, **ma il vero tema non è più "adottarla" bensì governarla**. Per molte organizzazioni la questione centrale diventa capire come costruire una piattaforma AI che mantenga il controllo sui dati, sui modelli e sulle decisioni automatizzate.

Una piattaforma realmente sovrana deve permettere di utilizzare diversi modelli linguistici, inclusi LLM e SLM privati, ed eseguirli in un ambiente europeo protetto, dove ogni inferenza rimane sotto il controllo dell'azienda. Deve integrarsi con i workflow esistenti, orchestrare agenti che agiscono nei processi reali e farlo senza esporre informazioni sensibili a infrastrutture extraeuropee o logiche proprietarie non trasparenti.

Non si tratta di sostituire le persone, ma di valorizzarle, preservando competenze rare e strategiche. **creando una base sicura e controllata in cui l'AI operi come estensione del knowhow aziendale,**

trasformandosi in valore operativo senza compromettere proprietà intellettuale, riservatezza o continuità dei processi.

UN UNICO PARTNER PER PROTEGGERE, MODERNIZZARE, INNOVARE

Nel 2026 il CIO si confronta con un insieme ampio e articolato di sfide. In questo quadro, alcune dimensioni assumono un rilievo particolare: la gestione e l'evoluzione degli ambienti VMware in un contesto profondamente trasformato, l'introduzione di soluzioni di intelligenza artificiale che garantiscano governo e sovranità dei dati, e l'adozione di architetture cloud-native come opzione di modernizzazione da valutare in modo selettivo. Non sono le uniche priorità in gioco, né configurano un percorso obbligato, ma rappresentano ambiti strategici che richiedono scelte consapevoli e integrate all'interno di una visione complessiva di lungo periodo.

In un contesto in cui la sovranità digitale è diventata un requisito strutturale, la vera decisione non riguarda le tecnologie in sé, ma il modo in cui vengono integrate in un percorso coerente. La competitività non nasce dall'adozione di strumenti sempre nuovi, ma dalla capacità di farli convivere in un modello che unisca stabilità, evoluzione e controllo.

La sovranità digitale non è un vincolo: è il fondamento su cui costruire competitività. **L'essenza del digitale, per un'azienda che guarda al futuro, è scegliere un partner che unisca protezione e innovazione in un unico percorso.**



CYBER RESILIENZA

Cyber attacchi e sistema Paese: impatti, rischi e nuove alleanze strategiche

GARANTIRE LA CONTINUITÀ OPERATIVA E LA PROTEZIONE DELLE INFRASTRUTTURE CRITICHE

Fabio Ronchi

Sales Director



Nel mondo iperconnesso di oggi, i cyber attacchi non sono più un rischio circoscritto alle singole organizzazioni, ma una minaccia sistemica capace di influenzare economia, stabilità e servizi essenziali di un Paese. La crescente digitalizzazione ha ampliato la superficie di attacco, trasformando ogni vulnerabilità in un potenziale punto di crisi.

Non si tratta più di capire “se” un attacco avverrà, ma “quando” e, soprattutto, quale sarà il suo impatto.

Un rischio sempre più sistemico.

Le minacce informatiche sono oggi mirate, organizzate e spesso legate a dinamiche geopolitiche. Un attacco può bloccare produzione, servizi finanziari o infrastrutture critiche, generando effetti a catena sull'economia reale. Il danno non è solo economico, ma anche reputazionale e strategico, con ricadute dirette sulla competitività e sulla fiducia di cittadini, imprese e istituzioni.

IMPATTO ECONOMICO

QUANDO IL DIGITALE SI FERMA, SI FERMA IL BUSINESS.

Un attacco cyber può interrompere attività produttive e servizi essenziali, causando perdite immediate e costi indiretti legati al ripristino, alla gestione delle emergenze e agli

obblighi normativi. Nei contesti industriali e logistici, anche poche ore di fermo possono propagare effetti lungo tutta la filiera.

La crescente interconnessione rende infatti **la supply chain uno degli elementi più esposti**. Le aziende operano all'interno di ecosistemi digitali condivisi, dove un attacco a un singolo fornitore può estendersi rapidamente a tutta la rete.

Spesso il punto di ingresso non è l'organizzazione principale, ma un partner meno protetto. Per questo la sicurezza della filiera deve essere affrontata in modo strutturato e condiviso.

In questo scenario, diventa fondamentale adottare modelli di cybersecurity integrati, capaci di estendere la protezione oltre il perimetro aziendale tradizionale, includendo partner, fornitori e infrastrutture connesse.

IMPATTO STRATEGICO

LA CYBERSECURITY COME TEMA DI SOVRANITÀ.

La protezione di infrastrutture critiche — energia, sanità, trasporti e telecomunicazioni — è ormai una questione di sicurezza nazionale. Attacchi mirati possono compromettere servizi essenziali e influenzare equilibri economici e sociali.

La cybersecurity diventa così un pilastro della sovranità digitale e della resilienza del sistema Paese.

La digitalizzazione dei servizi pubblici ha migliorato efficienza e accessibilità, ma ha anche aumentato l'esposizione al rischio. **Un'interruzione può avere conseguenze dirette sui cittadini: blocchi operativi, rallentamenti e difficoltà di accesso a servizi fondamentali.**

Garantire continuità e affidabilità non è più soltanto una questione tecnica, ma una responsabilità strategica.

COLLABORAZIONE PUBBLICO-PRIVATO

LA SICUREZZA È UN GIOCO DI SQUADRA.

Di fronte a minacce sempre più complesse, nessun attore può operare da solo. La collaborazione tra pubblico e privato rappresenta oggi uno degli elementi chiave per rafforzare la capacità di prevenzione e risposta.

Condivisione delle informazioni, standard comuni, coordinamento operativo e protezione delle infrastrutture critiche richiedono un modello collaborativo stabile e continuativo.

“La sfida oggi non è più proteggere singole infrastrutture, ma garantire la continuità e la sicurezza di ecosistemi sempre più interconnessi,” afferma Fabio Ronchi, Direttore Commerciale di MEAD. “Per questo serve un approccio integrato, che metta in relazione tecnologia, processi e collaborazione tra pubblico e privato. Solo così è possibile costruire una vera resilienza di sistema.”

VERSO UNA RESILIENZA DI SISTEMA

Affrontare il rischio cyber significa passare dalla protezione del singolo alla resilienza dell'intero ecosistema. Occorre integrare sicurezza, supply

chain e cooperazione istituzionale in una visione coordinata e strategica.

“La sicurezza non può più essere considerata un tema esclusivamente tecnologico,” sottolineano da MEAD. “Oggi rappresenta un elemento essenziale per garantire continuità operativa, tutela dei servizi e stabilità economica.”

Perché in un mondo sempre più interconnesso, la cybersecurity è una responsabilità condivisa che riguarda l'intero sistema Paese.



OCCASIONI

Voucher Cloud & Cybersecurity MIMIT

UN'OPPORTUNITÀ STRATEGICA PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE E LA COMPLIANCE NIS2

Maurizio Bulgarini

Founder & Managing Partner @ Smart Flow | President @ Sloweb | Data Protection Designer]



SMART FLOW
COMPLIANCE • DATA PROTECTION
CERTIFICAZIONI • SOSTENIBILITÀ

Il Voucher Cloud & Cybersecurity del Ministero delle Imprese e del Made in Italy rappresenta uno dei principali interventi nazionali a sostegno della digitalizzazione delle PMI e dei lavoratori autonomi. Con una dotazione complessiva di 150 milioni di euro, il contributo mira a favorire l'adozione di tecnologie cloud e soluzioni di sicurezza informatica più avanzate rispetto a quelle già in uso, contribuendo a innalzare il livello di maturità digitale del tessuto produttivo italiano.

CHI PUÒ ACCEDERE

Il voucher è rivolto a:

- **PMI di qualsiasi settore** e localizzazione: nelle PMI rientrano le piccole, medie e micro imprese, con un range che va da meno di 10 dipendenti per le micro a un massimo di 250 per le medie imprese e un fatturato annuo inferiore a 50 milioni di Euro oppure un totale di bilancio pari o inferiore a 43 milioni di euro. Particolari conteggi sono da fare [in caso di azienda collegata o associata](#).
- **Lavoratori autonomi** con partita IVA.

Per partecipare è **necessario disporre di un contratto di connettività pari ad almeno 30 Mbps**. Le agevolazioni sono concesse in regime **de minimis**, ovvero la

regolamentazione che consente agli Stati membri dell'UE di fornire aiuti statali di modesta entità alle imprese, senza che ci sia un'autorizzazione specifica della Commissione Europea.

COSA FINANZIA

Il contributo viene erogato come rimborso, che va a coprire fino al 50% delle spese sostenute per l'adeguamento digitale, con un **massimo di 20.000 euro** (spesa 40.000 euro), per piani di investimento delle aziende, di valore non inferiore a 4.000 euro. Tutti gli acquisti e gli investimenti sono considerati validi solo se effettuati presso i partner ufficialmente registrati al bando MIMIT. La lista dei fornitori ammessi non è ancora disponibile, lo sarà probabilmente nel corso dell'estate. Per capire invece quali sono le possibilità di miglioramento e investimento, sono ammissibili:

- **Hardware di sicurezza** (firewall, router, switch, sistemi IPS)
- **Software di cybersecurity** (antivirus, SIEM, crittografia, vulnerability management)
- **Servizi cloud IaaS/PaaS** (VM, storage, backup, VPN, database)
- **Soluzioni SaaS** (ERP, CRM, HRM, CMS, e-commerce, strumenti di produttività)



- **Servizi professionali di configurazione**, monitoraggio e supporto, entro il limite del 30%.

Il voucher può essere utilizzato per acquisto diretto di uno o più servizi/prodotti, sottoscrizione di un abbonamento non inferiore a 24 mesi o adottando una combinazione delle modalità sopra indicate

PERCHÉ È RILEVANTE OGGI

Il contesto normativo europeo sta imponendo alle imprese requisiti sempre più stringenti in materia di sicurezza informatica. Tra questi, la **Direttiva NIS2 rappresenta uno dei principali elementi di attenzione per CIO e responsabili IT**, poiché introduce obblighi di governance, gestione del rischio, continuità operativa e soprattutto responsabilità diretta del vertice aziendale.

Uno degli aspetti più delicati della NIS2 è la **dimostrabilità della diligenza**: le organizzazioni devono poter provare, in modo tracciabile e documentato, di aver adottato misure adeguate e proporzionate. Infatti, un sistema documentale strutturato costituisce una delle principali forme di prova della responsabilità e dell'adempimento degli obblighi previsti dalla direttiva.

IL RUOLO DEL VOUCHER NELLA COMPLIANCE NIS2

Il Voucher Cloud & Cybersecurity può sostenere le imprese nell'adozione di:

- **soluzioni di gestione documentale** utili a tracciare processi, procedure e controlli
- **strumenti di monitoraggio e sicurezza** necessari per soddisfare i requisiti tecnici della direttiva
- **piattaforme cloud** che garantiscono maggiore resilienza, continuità e protezione dei dati
- **servizi professionali** per l'implementazione di misure organizzative e tecniche richieste dalla normativa, fino al 30%.

In questo senso, il voucher non è solo un incentivo alla modernizzazione tecnologica, ma anche un supporto concreto per affrontare una delle normative più complesse e impattanti degli ultimi anni.

Il Voucher Cloud & Cybersecurity rappresenta un'occasione importante per rafforzare la policy e la quotidianità digitale delle imprese italiane, migliorare la resilienza informatica e prepararsi in modo più solido agli obblighi introdotti dalla NIS2. Investire oggi in tecnologie e processi adeguati significa non solo accedere a un contributo economico, ma soprattutto costruire basi più robuste per la competitività e la sicurezza nel medio-lungo periodo.



STRATEGIE E PIANIFICAZIONE IT

La prossima leva strategica del CIO

LA PIANIFICAZIONE COME VANTAGGIO COMPETITIVO

Ahmet Engin Tekin

-
Anaplan Field CTO EMEA

Paul Hart Prieto

-
Anaplan Field CTO EMEA



Il ruolo del CIO è cambiato più negli ultimi cinque anni che nei vent'anni precedenti. Un tempo valutato principalmente in base alla disponibilità dei sistemi, alla capacità di consegna e al controllo dei costi, oggi ci si aspetta che il responsabile IT abbia una solida conoscenza del business, sia esperto in ambito commerciale e contribuisca attivamente alla strategia aziendale. Il mandato è passato dalla gestione del patrimonio tecnologico alla definizione dei risultati che la tecnologia rende possibili: crescita, resilienza, esperienza del cliente e innovazione.

Eppure, per molti leader IT, l'infrastruttura di supporto a tale mandato non ha tenuto il passo. L'aspettativa è strategica; gli strumenti sono ancora operativi.

IL PROBLEMA DELLA PIANIFICAZIONE ALL'INTERNO DELL'IT MODERNO

Entrando nella maggior parte delle grandi funzioni IT, si scopre che la pianificazione avviene ovunque — e da nessuna parte. I budget risiedono nei fogli di calcolo della finanza. I portafogli si trovano negli strumenti PPM. I piani per la forza lavoro sono gestiti dai business partner delle risorse umane. Gli inventari delle applicazioni risiedono nei CMDB o nei repository di architettura. La spesa per il cloud viene monitorata

nelle dashboard FinOps. Ogni disciplina è matura, ma le connessioni tra di esse sono deboli, manuali e spesso obsolete.

La conseguenza è nota. Un consiglio di amministrazione chiede quanto costerebbe accelerare un programma di trasformazione di due trimestri, e la risposta richiede tre settimane e quattro fogli di calcolo. Un CFO mette in discussione il run-rate IT, e la conversazione si riduce ad una riconciliazione dei numeri piuttosto che a una discussione sul valore. Arriva un nuovo requisito normativo e nessuno è in grado di modellare rapidamente il trade-off tra assorbire il costo, declassare altre attività o assumere personale per far fronte alla spesa.

Non si tratta di una mancanza di impegno o di talento. È una lacuna strutturale. La pianificazione IT oggi abbraccia almeno quattro ambiti interconnessi — pianificazione finanziaria, pianificazione del portafoglio e degli investimenti, pianificazione della forza lavoro e della capacità, e pianificazione delle risorse e delle applicazioni — ciascuno sostenuto da considerazioni di rischio, conformità e sicurezza. Trattarli come discipline separate, supportate da strumenti separati, rende quasi impossibile rispondere alle domande che l'azienda sta ponendo oggi.



PERCHÉ QUESTO È IMPORTANTE PER LA POSIZIONE DEL CIO

I CIO che stanno acquisendo una vera influenza strategica sono quelli in grado di muoversi con disinvoltura tra il linguaggio della tecnologia e quello del business. Sono in grado di parlare di economia di scala, allocazione del capitale e compromessi sui risultati con la stessa disinvoltura con cui parlano di architettura e implementazione. Ciò che rende possibile questa disinvoltura non è la personalità o il background, ma la capacità di mettere rapidamente sul tavolo un dato credibile e coerente.

Quando la spesa IT, il personale, il portafoglio progetti e la base patrimoniale si trovano in un'unica vista di pianificazione, la conversazione con il CFO cambia. Non si tratta più di difendere il budget, ma di ottimizzare il portafoglio. Anche la conversazione con i responsabili delle unità aziendali cambia: lo show-back e il charge-back diventano trasparenti e l'IT non è più la voce di costo opaca nel conto economico di qualcun altro. E la conversazione nella sala del consiglio cambia più di ogni altra cosa, perché gli scenari possono essere modellati in poche ore anziché in settimane. Ad esempio, un CFO che chiede quanto costerebbe rinviare di dodici mesi una migrazione di piattaforma importante, riallocare la capacità liberata a un'iniziativa di AI e assorbire un taglio del 5% al budget operativo può ottenere una risposta credibile e con costi completi lo stesso pomeriggio — con le implicazioni relative alla forza lavoro, ai fornitori e al portafoglio visibili accanto al dato principale.

È questo che garantisce al reparto IT un ruolo credibile nel processo decisionale strategico, non solo a parole ma anche nei fatti. Ed è proprio questo che permette al CIO di operare come un vero e proprio partner strategico.

COSA FA EFFETTIVAMENTE UN LIVELLO DI PIANIFICAZIONE CONNESSO

Un approccio di pianificazione connessa non sostituisce gli strumenti specialistici su cui i team IT già fanno affidamento. ITSM, piattaforme FinOps, sistemi PPM, HRIS e CMDB continuano tutti a svolgere al meglio la loro funzione. Ciò che mancava era il livello al di sopra di essi: il luogo in cui i dati finanziari, di portafoglio, sulla forza lavoro e sulle risorse si uniscono per supportare le decisioni, modellare i compromessi e collegare l'attività IT ai risultati aziendali.

In termini pratici, ciò significa essere in grado di consolidare il budget IT, la spesa per i fornitori e l'allocazione dei costi in una visione unificata. Significa bilanciare la capacità e le competenze della forza lavoro rispetto alla domanda dei programmi. Significa dare priorità e ridefinire le priorità degli investimenti con un'adeguata modellizzazione degli scenari, considerando i costi affrontabili e quelli non affrontabili piuttosto che affidarsi all'istinto. Significa comprendere il pieno impatto finanziario della razionalizzazione delle applicazioni o dell'aggiornamento tecnologico prima di impegnarsi. E, sempre più spesso, significa fare tutto questo con la generazione di scenari assistita dall'intelligenza artificiale, in modo che la funzione di pianificazione stessa diventi più veloce e reattiva.

Il cambiamento consiste nel passare dal monitoraggio di ciò che è accaduto alla decisione di ciò che dovrebbe accadere in seguito — con sicurezza, con una visibilità condivisa tra IT, finanza e business, e con la capacità di rivedere la risposta al mutare delle condizioni.

L'OPPORTUNITÀ DAVANTI AI LEADER IT

Le tendenze di mercato puntano in un'unica direzione. La gestione finanziaria dell'IT e la gestione strategica del portafoglio sono entrambe categorie in crescita, guidate proprio dalle pressioni che i CIO stanno avvertendo: la necessità di visibilità sui costi IT, la richiesta di allineamento strategico degli investimenti e la crescente aspettativa che ogni euro speso in tecnologia possa essere collegata a un risultato aziendale. Per i leader IT, la domanda non è più se investire in una migliore capacità di pianificazione.

I CIO che considerano la pianificazione una capacità strategica — e non amministrativa — sono quelli che definiranno il ruolo dell'ufficio IT nel prossimo decennio.

AGENTIC HYPERAUTOMATION

Verso una nuova intelligenza operativa d'impresa

Giovanni Russo

-
Head of Artificial Intelligence

Crescenzo Boccia

-
Hyperautomation Practice Director

Marco Minoia

-
AI e HyperAutomation R&D Tech Lead

Francesco Carrera

-
NEXTGEN AI Solutions



L'Hyperautomation ha rappresentato una risposta concreta alla crescente complessità dei processi aziendali. Workflow digitali, RPA, intelligenza artificiale e analytics hanno permesso di superare l'automazione puntuale e intervenire su interi flussi di valore. L'esperienza maturata ne evidenzia però i limiti: rigidità dei processi predefiniti e difficoltà nel governare contesti operativi non strutturati e in continua evoluzione.

È qui che si colloca il passaggio all'organizzazione agentica. Non un ulteriore strato tecnologico, ma un diverso modo di concepire l'intelligenza operativa d'impresa. Automazione, AI e governance vengono ricombinate in un sistema coerente e adattivo, capace di sostenere la complessità senza perdere controllo, trasparenza e responsabilità.

La visione nasce anche dall'esperienza di ricerca e sperimentazione industriale condotta da Lutech e sintetizzata nel paper "Agentic Hyperautomation: A Distributed Architecture for Scalable AI-Driven Workflows" dove dai modelli deterministici basati su workflow predefiniti si passa a ecosistemi di agenti intelligenti collaborativi, capaci di ragionare per obiettivi e vincoli. L'AI non è più solo supporto all'analisi: diventa capacità operativa in grado di agire, orchestrare e adattare i processi in tempo reale, mantenendo l'uomo al centro del controllo strategico.

WORKFLOW FLESSIBILI GUIDATI DAL TARGET

Nel paradigma tradizionale di BPM e RPA, i processi sono sequenze predefinite. Anche se arricchiti da AI, restano flussi rigidi: l'intelligenza classifica, estrae informazioni o suggerisce azioni, mentre l'esecuzione segue binari stabiliti a priori. Il modello funziona nei contesti stabili e ripetitivi, ma mostra fragilità quando aumentano eccezioni, incertezza e necessità di integrare dati, regole e contesto.

L'organizzazione agentica ribalta la prospettiva. Al centro non c'è più il workflow, ma l'obiettivo. Gli agenti:

- ricevono un intento
- analizzano il contesto
- scompongono il problema
- coordinano le azioni necessarie coinvolgendo sistemi, dati e, quando opportuno, persone.

Il processo non è più uno script da eseguire, ma un risultato da raggiungere attraverso percorsi variabili.

INTEGRAZIONE APERTA, PLUG&PLAY

Sul piano architetturale, la visione agentica si fonda su un sistema nervoso digitale basato su

protocolli aperti. Standard come Model-Context-Protocol (MCP), per l'accesso governato ai tool, e Agent-to-Agent Protocol (A2A), per il dialogo tra agenti, abilitano un ecosistema componibile. Il valore non risiede nel singolo agente, ma nella capacità degli agenti di collaborare in modo fluido, scalabile e aperto anche a capacità di terze parti.

Un elemento distintivo è la memoria evoluta del sistema. Accanto alla conoscenza strutturata dell'organizzazione, policy, regole e dati di processo, gli agenti possono apprendere dall'esperienza operativa, riconoscere schemi ricorrenti e riutilizzare strategie efficaci già validate.

GOVERNANCE AZIENDALE POTENZIATA

In questo scenario evolve e fornisce supporto anche il process mining. Gli approcci case-centric mostrano limiti nei processi ad alta interconnessione; i modelli object-centric rappresentano invece le relazioni reali tra eventi, documenti, attori e sistemi, pilastro per i digital twin dei processi operativi e dell'intera organizzazione. Questi modelli migliorano l'analisi ex post e alimentano il comportamento degli agenti, rendendo l'automazione più consapevole del contesto organizzativo.

La governance diventa capacità strategica. Una governance operativa by design garantisce sostenibilità economica, controllo industriale e sovranità digitale. Servono un AI Gateway centralizzato, capace di orchestrare l'accesso a modelli diversi, dai grandi LLM commerciali agli Small Language Models specializzati, e pratiche di MLOps estese agli agenti, dove codice, prompt, modelli e tool sono soggetti ad operazioni di tracciabilità e verificabilità.

Il fine è governare l'intero ciclo di vita dell'intelligenza artificiale, controllando costi, rischi

e allineamento agli obiettivi di business, senza affidarsi a tecnologie black-box.

UNA NUOVA ESPERIENZA DI LAVORO

L'impatto organizzativo riguarda l'esperienza quotidiana delle persone. La collaborazione persona-macchina espande la conversazione testuale e rendendola interattiva, contestuale, generativa. Con la Generative UI, l'agente può disegnare dinamicamente gli strumenti utili all'operatore: un form per approvare un'eccezione, un grafico per leggere un trend, una checklist intelligente per avanzare una pratica.

L'operatore smette di essere un navigatore di sistemi complessi e diventa un supervisore strategico, affiancato da un copilota proattivo che risponde, anticipa e costruisce l'ambiente di lavoro più adatto alla decisione.

EFFICIENZA, ADOZIONE, RESPONSABILITÀ

Con l'adozione dell'agentic hyperautomation, entro il 2026 circa il 40% delle applicazioni enterprise integrerà casi d'uso in grado di generare impatti concreti, con una riduzione del lead time dei processi di business fino al 51%.

Il trend osservato registra inoltre un incremento della produttività tra il 20% e il 30% nei processi di prevenzione del settore telecomunicazioni, insieme a una riduzione degli overhead operativi compresa tra il 40% e il 60%. Questo risultato si riflette anche nei processi di procurement del settore energy & utilities, dove si osserva inoltre una riduzione fino all'80% del tempo necessario per l'accesso alle informazioni critiche.



La Governance dell'innovazione continua

L'EVOLUZIONE STRATEGICA DEL SYSTEM INTEGRATOR DA ESECUTORE TECNOLOGICO A FILTRO CRITICO E TRUSTED ADVISOR

Matteo Marzocchini

Chief Operating Officer Divisione
Systems Integration



EXECUTIVE SUMMARY

Nel panorama macroeconomico e tecnologico contemporaneo, la trasformazione digitale ha smesso di configurarsi come un progetto discreto — caratterizzato da un inizio e una conclusione definiti — per strutturarsi come una condizione permanente di adattamento e aggiornamento competitivo. Le organizzazioni si trovano oggi immerse in un ecosistema saturo di stimoli tecnologici e asimmetrie informative, all'interno del quale l'eccesso di offerta e l'esasperazione mediatica rischiano di indurre investimenti affrettati o privi di coerenza con gli obiettivi di lungo periodo.

Il presente white paper analizza il mutamento paradigmatico che investe il ruolo del System Integrator. In un contesto caratterizzato da una cronica asimmetria di competenze interne e da una compressione dei tempi decisionali, questa figura evolve da mero implementatore di soluzioni a presidio critico e strategico, il cui valore non si misura sulla quantità di tecnologie integrate, ma sulla sostenibilità operativa e sulla qualità delle decisioni che è in grado di guidare.

IL PARADIGMA DELLA TRASFORMAZIONE PERMANENTE E IL RISCHIO DELL'HYPE TECNOLOGICO

L'attuale dinamica di mercato impone alle aziende un confronto quotidiano con innovazioni pervasive, repentine e multidimensionali: dall'Intelligenza Artificiale all'automazione avanzata, passando per la cybersecurity, le architetture cloud ibride e i complessi framework normativi. Questa discontinuità tecnologica costante introduce un paradosso gestionale: se da un lato ogni innovazione sblocca inediti vettori di efficienza, dall'altro introduce stratificazioni di complessità sistemica che eliminano il concetto stesso di "digitalizzazione completata".

Il digitale rappresenta ormai l'infrastruttura portante di ogni singola operation aziendale, dalla governance del dato alla gestione della supply chain e del customer journey. Tuttavia, l'esposizione continua a trend emergenti genera due minacce speculari per il management:

- **L'obsolescenza competitiva:** il rischio lineare di non cogliere tempestivamente i fattori abilitanti di un'innovazione reale.
- **La perdita di coerenza strategica:** l'inseguimento opportunistico ed estemporaneo delle tendenze di mercato, privo di un disegno architeturale integrato.

In questo scenario, la funzione primaria del moderno System Integrator si sposta sul piano della valutazione critica. Il partner



tecnologico opera come un filtro selettivo, il cui compito è isolare il valore reale dal rumore di fondo dell'hype di mercato, supportando il cliente nell'identificazione di ciò che è strutturalmente strategico rispetto a ciò che è meramente contingente. Significa accompagnare l'organizzazione in un percorso di assessment che pesi le opportunità tecnologiche sulla base della sostenibilità operativa, dell'impatto organizzativo e della coerenza con le tappe di sviluppo di lungo termine.

L'ASIMMETRIA DELLE COMPETENZE E I NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE ICT

La velocità dei cicli di innovazione ha reso evidente l'impossibilità, per la stragrande maggioranza delle organizzazioni, di internalizzare e mantenere aggiornate tutte le competenze necessarie a governare l'intero spettro tecnologico. Presidiare simultaneamente, e con il medesimo livello di specializzazione, domini verticali complessi — come la sicurezza dei dati, l'analisi predittiva avanzata o l'ottimizzazione di infrastrutture multi-cloud — risulta economicamente e operativamente insostenibile.

Le strutture aziendali più resilienti stanno rispondendo a questa sfida attraverso l'adozione di un modello di governance ibrido ed equilibrato. Da un lato, questo approccio prevede il mantenimento interno della conoscenza profonda dei processi core e della sovranità sulle decisioni strategiche dell'organizzazione; dall'altro, si orienta verso l'affidamento a partner strategici esterni per l'apporto di competenze verticali, altamente specialistiche e costantemente aggiornate.

Sotto questo profilo, l'intervento del System Integrator non si traduce in una sostituzione o in una perdita di controllo da parte del cliente, bensì in un suo potenziamento

strutturale. Il partner esterno trasferisce all'organizzazione un patrimonio di esperienze maturate in mercati eterogenei e una visione d'insieme fondamentale per mitigare i rischi di implementazione.

DAL PROGETTO AL VALORE: IL RUOLO DEL TRUSTED ADVISOR NELLE SCELTE DI LUNGO PERIODO

Mentre i cicli di mercato comprimono il time-to-market e i tempi di deliberazione del management, l'orizzonte temporale degli impatti legati alle scelte tecnologiche si estende significativamente nel medio e lungo periodo. Un'architettura software o un modello di gestione dei dati adottati oggi vincolano l'agilità e la conformità dell'azienda per gli anni a venire.

Sorge quindi la necessità di consolidare la figura del System Integrator nel ruolo di Trusted Advisor. Questa evoluzione poggia su tre pilastri operativi fondamentali:

- **Scouting Tecnologico Continuo:** Consiste nell'attività permanente di analisi, testing e validazione delle soluzioni emergenti sul mercato, finalizzata a selezionare solo le innovazioni stabili e realmente abilitanti.
- **Mitigazione del Rischio Operativo:** Si traduce nella consapevolezza tecnica e oggettiva dei limiti applicativi, dei vincoli di integrazione e delle criticità di sicurezza di ciascuna architettura, proteggendo l'azienda da investimenti fallimentari.
- **Focalizzazione sul Beneficio Reale:** Impone un orientamento rigoroso alla generazione di valore misurabile per l'organizzazione, escludendo logiche di vendita opportunistiche o la semplice rincorsa alla tecnologia del momento.

CONCLUSIONI

Nell'era dell'innovazione permanente, il vero vantaggio competitivo non risiede nell'adozione acritica o precoce dell'ultima tecnologia disponibile, ma nella capacità di implementare la soluzione corretta, nel momento esatto e con una piena comprensione delle sue implicazioni sistemiche, organizzative e finanziarie. Il System Integrator del futuro si qualifica non per la mera capacità esecutiva di interconnettere sistemi, ma per il rigore metodologico con cui orienta le scelte strategiche del business.

GOVERNANCE DEI DATI

RAG vs Fine-tuning

QUALE STRATEGIA PER PORTARE I DATI AZIENDALI NEI MODELLI

Massimiliano Iacono

CTO



L'integrazione della conoscenza aziendale negli LLM è oggi una decisione architettonica con conseguenze dirette su costi operativi, governance dei dati e velocità di adozione. Due approcci dominano il dibattito: il **Retrieval-Augmented Generation (RAG)** e il **Fine-tuning**. Non si escludono a vicenda, ma rispondono a esigenze diverse e implicano una scelta che è necessaria da comprendere prima di allocare budget e risorse.

Il RAG non modifica il modello: indicizza i documenti aziendali come vettori numerici in un database dedicato e, ad ogni richiesta, recupera i passaggi più pertinenti iniettandoli nel prompt prima della generazione. La knowledge base rimane esterna al modello, aggiornabile in modo indipendente e continuo.

Il Fine-tuning interviene invece sui parametri interni del modello attraverso un processo di addestramento supervisionato su dataset aziendali curati. L'obiettivo non è trasferire fatti, ma modificare il comportamento del modello: il tono comunicativo, la struttura delle risposte, la capacità di seguire formati output specifici, la familiarità con terminologia tecnica proprietaria. Una volta completato, quella conoscenza è incorporata nei pesi del modello e non è separabile da esso.



I CRITERI CHE DEVONO GUIDARE LA SCELTA

1. Natura e frequenza di aggiornamento dei dati: se i documenti aziendali cambiano con frequenza (pensiamo a normative, listini, procedure operative, circolari interne) il **RAG è l'unica opzione praticabile** poiché aggiornare la knowledge base richiede di reindicizzare i documenti modificati, un'operazione automatizzabile e completabile in ore. Con il Fine-tuning, ogni aggiornamento significativo richiederebbe un nuovo ciclo di addestramento, con costi e tempi incompatibili con basi documentali dinamiche.

Se invece la conoscenza è stabile (come un dominio tecnico consolidato, una specializzazione linguistica che non cambia nel tempo) il **Fine-tuning è più efficace**, perché quella competenza diventa parte strutturale del modello senza dover essere recuperata ad ogni inferenza.

2. Tipologia di task: la natura del compito incide profondamente sulla scelta. Per task di generazione e risposta a domande aperte su contenuti documentali (es. assistenza clienti, ricerca interna, supporto normativo) il RAG è naturalmente adatto perché ancora la risposta ai documenti recuperati, riducendo il rischio di output non fondati.

Per task di classificazione (categorizzazione di ticket, routing di richieste) e di estrazione strutturata (parsing di

documenti contrattuali, compilazione di campi da testo libero), il Fine-tuning produce risultati più precisi e consistenti: il modello impara a riconoscere pattern specifici e a produrre output in formati rigidi che il RAG tende a gestire con minore affidabilità.

3. Requisiti di latenza: Il RAG introduce un overhead misurabile. La ricerca vettoriale e l'assemblaggio del contesto aggiungono tipicamente 200–600ms al tempo di risposta. Per applicazioni interne a bassa frequenza questa latenza è irrilevante. Per sistemi ad alto volume con requisiti real-time (es automazioni integrate in processi operativi critici, interfacce conversazionali su larga scala) un modello fine-tuned, che non richiede il round-trip di retrieval, garantisce latenze significativamente inferiori.

4. Vincoli di compliance normativa: con il RAG, i dati aziendali risiedono nel vector store e non vengono mai incorporati nei parametri del modello quindi, in caso di obbligo di cancellazione (GDPR, diritto all'oblio), è sufficiente rimuovere i documenti dall'indice. Con il Fine-tuning, i dati sono fusi nei pesi del modello e non esistono oggi tecniche affidabili di rimozione selettiva, rendendo il suo utilizzo su dati personali non anonimi un rischio legale concreto in qualsiasi giurisdizione GDPR. Il RAG offre inoltre tracciabilità nativa delle fonti (ogni risposta è ancorabile ai documenti che l'hanno generata) requisito frequente in settori regolamentati come il finanziario, il sanitario e il legale.

UN ESEMPIO CONCRETO

Nello sviluppo del nostro progetto Omnia Bridge, la nostra scelta è stata coerente con i criteri descritti sopra. Omnia Bridge opera su basi documentali per definizione dinamiche: codice legacy, specifiche tecniche, regole di business estratte da sistemi in evoluzione. Ogni progetto cliente porta con sé una knowledge base unica, che si arricchisce mano a mano che l'analisi procede. In questo scenario, il Fine-tuning sarebbe stato un vincolo strutturale: avrebbe imposto cicli di addestramento ricorrenti per ogni cliente e reso impossibile la tracciabilità delle fonti, requisito non negoziabile quando le risposte del sistema guidano decisioni di modernizzazione su sistemi critici.

Abbiamo però fatto un passo ulteriore rispetto al RAG tradizionale. La pipeline di ingestione di Omnia Bridge non si limita a vettorializzare i documenti: classifica i contenuti, ne riconosce la natura (codice, documentazione, regole di business, specifiche funzionali) e ricostruisce le relazioni semantiche tra entità prima ancora che la conoscenza venga indicizzata. Il risultato è un RAG ibrido che combina ricerca vettoriale e navigazione su grafo: il modello non recupera solo i passaggi più simili alla domanda, ma può seguire le connessioni tra componenti, dipendenze e flussi logici del sistema analizzato.



GLI AGENTI INTELLIGENTI

AI e ciclo di sviluppo del software

LA RIVOLUZIONE È GIÀ INIZIATA

Alberto Bazzi

-
Head of CX Strategy & Technology

Guido D'Albore

-
Head of CX Technology & AI

ASSIST

D I G I T A L

Dalla scrittura del codice alla generazione di test, fino all'individuazione di anomalie e alla gestione di incidenti in produzione: l'AI non è più un supporto marginale allo sviluppo software, ma un acceleratore che sta evolvendo l'intero ciclo di vita applicativo.

Secondo McKinsey, nel 2026 circa l'80% degli sviluppatori utilizza strumenti AI in almeno una fase del Software Development Lifecycle e il 40% del codice globale è già generato o co-generato dall'AI.

Per le aziende di IT services il tema non è più se adottare l'Intelligenza Artificiale nello sviluppo software, ma quanto rapidamente riusciranno a integrarla nei processi e a governarne l'impatto. La pressione per accelerare la delivery, senza compromettere qualità, sicurezza e sostenibilità operativa sta trasformando l'AI da tecnologia sperimentale a leva strategica per la competitività.

DALL' AUTOCOMPLETAMENTO AGLI AGENTI INTELLIGENTI

Fino a pochi anni fa, gli strumenti AI per gli sviluppatori erano principalmente assistenti di autocompletamento. Oggi, invece, i Large Language Models evoluti sono in grado di comprendere requisiti in linguaggio naturale, generare architetture software, scrivere test

automatici, effettuare code review e supportare la gestione degli incidenti in produzione.

Il fenomeno più rilevante è quello dell'"agentic coding": sistemi capaci di eseguire task multi-step in modo semi-autonomo, iterando sui feedback e collegando più attività consecutive. Attività che richiedevano giorni di coordinamento tra team possono oggi essere completate nell'arco di poche ore, con un impatto diretto sulla velocità di delivery.

Il report "2026 Agentic Coding Trends" di Anthropic segnala che gli sviluppatori utilizzano strumenti AI nel 60% delle attività quotidiane. Tuttavia, la delega completa agli agenti resta ancora limitata, confermando il modello dominante della collaborazione ibrida human-AI.

LE AREE IN CUI L'AI GENERA PIÙ VALORE

Le attività più ripetitive e basate su pattern sono quelle in cui l'AI sta esprimendo il massimo potenziale, mentre le decisioni che richiedono visione strategica, comprensione del business e capacità di valutazione restano ancora fortemente presidiate dalle persone. Tra tutte, la fase di coding è quella in cui l'AI sta producendo gli effetti più evidenti: supporta la generazione automatica di funzioni, il debugging, la code review e il refactoring, contribuendo ad accelerare sia lo sviluppo sia le attività di manutenzione evolutiva.



L'adozione di sistemi di agentic coding sta inoltre trasformando l'analisi funzionale in un processo di sintesi intelligente, grazie all'estrazione automatica di requisiti da transcript e documenti informali e al supporto nella definizione delle architetture software. Anche il testing sta vivendo una forte accelerazione. L'AI consente di generare automaticamente test case e identificare in modo predittivo le aree di codice più esposte a regressioni e anomalie.

Nelle operations, prende invece forma il paradigma AIOps attraverso sistemi capaci di monitorare le performance, correlare eventi IT, analizzare log applicativi e suggerire possibili root cause, riducendo il mean time to repair. Ma c'è un effetto collaterale spesso sottovalutato, perché più velocità non significa automaticamente maggiore affidabilità.

IL RISCHIO DEL "PARADOSSO GENAI"

Accelerare la produzione di codice significa aumentare contemporaneamente la quantità di software da mantenere, controllare e proteggere. È il cosiddetto "Paradosso GenAI": più velocità e produttività significano anche più debito tecnico, vulnerabilità e incoerenze architetturali da gestire.

Per mitigare questo rischio, le organizzazioni più mature stanno rafforzando le pipeline di Continuous Integration e Continuous Delivery con quality gate automatici, analisi statiche e controlli di sicurezza integrati. L'obiettivo è chiaro: se l'AI produce più codice, servono più controlli, non meno.

In questo scenario cresce anche il ruolo dei profili senior, sempre più orientati verso governance architetturale, supervisione degli output AI e

validazione della qualità complessiva dei sistemi.

CAMBIANO I RUOLI, NON IL VALORE DELLE PERSONE

Nonostante la rapida crescita del mercato degli strumenti AI, l'integrazione dei sistemi multi-agente e l'automazione crescente dei workflow, l'AI non sta sostituendo gli sviluppatori, ne sta ridefinendo ruolo e responsabilità.

Oggi i developer evolvono verso attività di orchestrazione e validazione degli output AI, mentre architetti e QA engineer rafforzano la propria funzione nella supervisione strategica, nella qualità e nell'affidabilità dei sistemi automatici. E tutti, indipendentemente dal ruolo, stanno imparando a lavorare con gli agenti: non più solo a scrivere codice, ma a definire task, skills, valutare output e capire i limiti di quello che delegano.

Siamo quindi nel pieno di una trasformazione che richiede alle aziende IT non solo di integrare strumenti AI, ma di saperne gestire impatto e complessità.

Il vero vantaggio competitivo non dipende più dal numero di strumenti, ma dalla capacità di costruire processi di adozione strutturati, investire nella formazione continua, definire KPI chiari e sviluppare modelli organizzativi per bilanciare innovazione, controllo e sostenibilità operativa. Occorre agire con metodo, visione strategica e rapidità di esecuzione. Il rischio, ormai, non è soltanto implementare male l'AI, ma restare indietro mentre il gap competitivo cresce di mese in mese.



WIND

Nessuna strategia, nessuna metrica, nessuna difesa reale

IL COSTO INVISIBILE DELL'IMPROVVISAZIONE NELL'ADOZIONE DI UN SECURITY OPERATION CENTER

Antonio Forzieri

Cyber Security Director B2B

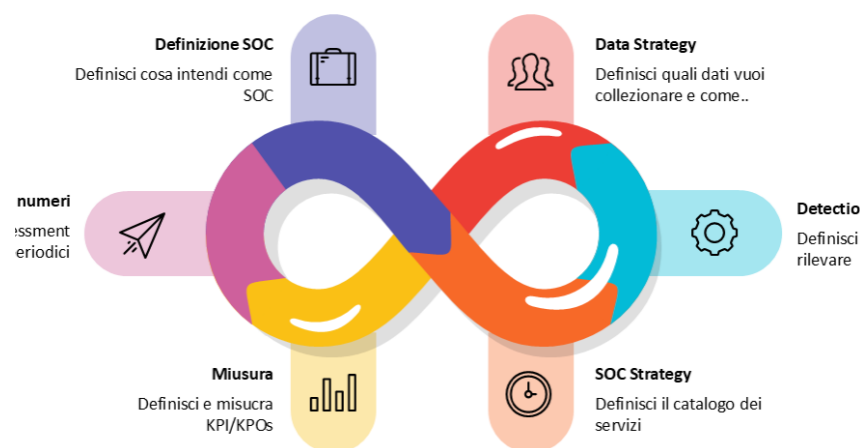
Marco Sannino

Head of Cybersecurity RAD



Con l'entrata in vigore della NIS2, il Security Operation Center non è più un'opzione: è una funzione essenziale per ogni organizzazione. Interno o gestito da un provider MSSP (se possibile spiegare sigla),

poco importa, le sfide da affrontare nella sua adozione sono sorprendentemente simili. Analizziamo sei fasi per comprenderne insieme il valore e i compromessi.



1. CHE COS'È DAVVERO UN SOC?

Una ricerca rapida rivela una verità spiacevole: non esiste una definizione universale di SOC: ENISA, SANS, NCC, ISACA. Ogni ente propone la propria, e riconciliarle è un esercizio vano.

Noi abbiamo scelto quella del SANS:

"A SOC is defined by its capabilities and how these capabilities are prioritized by the organization owning the SOC. Capabilities are process-based, the related service driven by the business needs or mission statement of the organization."

Il punto chiave: un SOC è un insieme di servizi basati su processi



strutturati, allineati ai bisogni di business. Dovete scegliere con chiarezza.

2. IL CATALOGO DEI SERVIZI: COSA DEVE FARE IL VOSTRO SOC?

Una volta definito il perimetro, serve costruire il menù delle capability. Non esiste un catalogo universale, Gartner ha proposto la **SOC Capability Matrix**, ma nonostante l'ottimo lavoro, non risulta esaustiva. Definite il vostro menù e diffondetelo all'organizzazione. Qualunque strada percorriate introduce nel vostro catalogo tre macro-famiglie di servizi:

- **Prima dell'incidente** (Left of bang): monitoraggio in tempo reale, threat intelligence, vulnerability management, ecc.
- **Dopo l'incidente** (Right of bang): rilevamento, risposta, contenimento, analisi forense, recovery, ecc.
- **Gestione Qualità** (Quality management): executive reporting, awareness, technology watch ecc.

Quali servizi attivare dipende dalla maturità, budget e contesto di rischio. L'importante è che sia una scelta deliberata, non un'improvvisazione.

3. DETECTION STRATEGY: SAPERE COSA CERCARE

Oggi abbiamo uno strumento potente: il framework MITRE ATT&CK, standard de facto per mappare tecniche di attacco e costruire una strategia di detection.

I criteri per le priorità possono variare: non esiste una scelta giusta o sbagliata: ciò che conta è che la strategia sia definita, documentata e comunicata al team.

Qui come esempio vi riporto le tecniche di attacco usate contro le telco: in verde quelle maggiormente utilizzate, in rosso (nelle sue varie

sfumature) quelle via via meno utilizzate.

4. LA STRATEGIA DEL DATO: RACCOGLIERE CON INTELLIGENZA

Solo a questo punto ha senso chiedersi: di quali dati ho bisogno? Anche qui MITRE ATT&CK ci guida, indicando le data source necessarie per rilevare ciascuna tecnica.

La strategia del dato richiede decisioni granulari: quali sorgenti integrare nel SIEM, come filtrarle, compprimerle, ottimizzarle. Di alcuni log avrete bisogno integralmente; altri andranno filtrati per ridurre il rumore; altri ancora serviranno solo in caso di investigazione e potranno essere conservati in storage a basso costo. Ogni scelta deve derivare coerentemente dalle fasi precedenti.

5. MISURARE PER MIGLIORARE

Senza misurazione, ogni decisione resta un'opinione. **Due dimensioni sono fondamentali: efficacia ed efficienza.** Spesso inversamente proporzionali, trovare il loro bilanciamento fa la differenza tra un SOC che funziona e uno che esiste solo sulla carta.

Due KPI sono imprescindibili. Il **MTTD** (Mean Time to Detect) misura quanto tempo passa dall'evento sospetto alla rilevazione: è la capacità di vedere. Il **MTTR** (Mean Time to Respond) misura il tempo dalla rilevazione all'applicazione delle contromisure: è la capacità di agire. Ridurre questi tempi può fare la differenza tra un incidente gestibile e una crisi conclamata: e se la tecnologia gioca un ruolo, sono le procedure operative standard a determinare davvero la performance. Ma non basta. È essenziale monitorare il volume di allarmi generato dalle quattro regole più rumorose: l'esperienza ci insegna che in ogni SOC osservato, le prime quattro regole coprono circa l'80% delle segnalazioni totali. Il tasso di near miss e il tasso di casi riclassificati

offrono indicazioni immediate sullo stato di salute del monitoraggio. E per i SOC che hanno abbracciato l'automazione, quelli che qualche anno fa si definivano "SOC 2.0", diventa molto interessante misurare i falsi positivi chiusi automaticamente dalla piattaforma di orchestrazione e i true positive gestiti con risposte automatizzate.

6. OLTRE I NUMERI: LA VERA MISURA DELL'EFFICACIA

Possono però dei meri numeri rappresentare lo stato di protezione e resilienza di un SOC? No. I KPI sono necessari, ma non sufficienti. Accompagnare la misurazione quantitativa con esercizi di assessment basati proprio su MITRE ATT&CK per valutare lo stato di salute del monitoraggio, il pieno utilizzo delle tecnologie e le eventuali scoperture di perimetro è il vero metodo per misurare l'efficacia di un SOC.

Perché alla fine, queste sei fasi non sono un percorso lineare con un punto di arrivo: sono un ciclo iterativo. È questa iterazione continua a trasformare un SOC da centro di costo a vantaggio competitivo.

La domanda non è se vi serva un SOC. È: **il vostro è costruito su una strategia, o sull'improvvisazione?**

Lingue in estinzione

QUANDO L'AI DIVENTA STRUMENTO DI TUTELA CULTURALE

Sergio Caucino

WPP IT Global Cluster Platforms Director

In molti articoli contemporanei si discute, in modo sempre più consapevole e informato, del ruolo che sta giocando l'AI nel contesto lavorativo, sociale ed economico. A supporto di questa discussione è tornata in auge la riscoperta di strumenti etici e filosofici noti da tempo, che trovano una naturale applicazione nell'analisi critica di una tecnologia, che si è posta ad un livello quasi paritario su capacità, fino a pochissimo tempo fa, ad esclusivo appannaggio della natura umana: la capacità di analisi e giudizio non rigidamente lineare, la creatività e l'interazione linguistica oltre ad altre.

Mi vorrei soffermare su quest'ultimo aspetto. Espressioni come "ho parlato con ChatGPT" fa ormai parte di una modalità espressiva molto comune e per quanto sia una sottile iperbole, ci racconta molto della traiettoria evolutiva che la nostra generazione sta sperimentando nei confronti della controparte tecnologica. E siccome la trasformazione linguistica non modifica la società ma, al contrario, la segue, significa che la comunità dei parlanti ha già fatto una scelta. La scelta è quella di abbracciare la presenza di interlocutori tecnologici, come lo sono LLM e chatbot, su un terreno umanamente identitario come la lingua parlata.

Vista dalla nostra prospettiva, spesso preconcepita tipica del cosiddetto primo mondo, questo gesto che, curiosamente, qualificiamo con una certa indifferenza come naturale, mostra una massiccia asimmetria che difficilmente riusciamo a cogliere. Noi possiamo parlare con agenti automatici perché apparteniamo a strutture sociali che possono permettersi di addestrare uno o più

modelli di AI sulla nostra variante linguistica.

E' un privilegio.

Nel mondo attuale ci sono circa 7100 lingue documentate (fonte www.ethnologue.com) e di queste solo poco meno di 500 sono considerate istituzionali, ovvero sostenute da stati e regioni e fanno parte della istruzione formale delle proprie comunità. La classificazione delle restanti lingue segue il principio applicato per le specie animali, ovvero vengono considerate da "stabili" fino ad "estinte". Le lingue si estinguono o per motivi sociali, come la assimilazione linguistica, il vantaggio relazionale che portano o per la scomparsa fisica dei parlanti. La fonte riporta più di 455 lingue estinte, in massima parte lingue cosiddette indigene. Una stima (Barbara Marcotulli su Maker Faire) riporta che il tasso di estinzione di lingue indigene nel nord America sia di una lingua scomparsa ogni due settimane. Il noto antropologo Jarred Diamon ne "Il mondo fino a ieri" (2012) cita lo stesso fenomeno e lo considera un irreparabile danno alla conoscenza collettiva.

Umberto Galimberti offre una chiave filosofica altrettanto radicale per comprendere questa perdita: il linguaggio non è uno strumento che l'essere umano usa, ma la condizione stessa attraverso cui il mondo si dischiude alla coscienza; è nella parola che si articola il pensiero, si tramanda l'esperienza, si costruisce l'identità collettiva. **Perdere una lingua significa allora perdere una prospettiva sul reale** che nessuna traduzione potrà mai restituire integralmente, perché ogni lingua porta con sé una ontologia propria,



strutture del tempo, della parentela, del sacro e della natura che non trovano equivalenti altrove.

Questo fenomeno non è una diretta conseguenza della globalizzazione ma piuttosto dalle politiche e pratiche di assimilazione o di accettazione culturale, e della marginalizzazione delle comunità minoritarie. Tuttavia, le forme di colonizzazione linguistica hanno beneficiato della grande disponibilità di materiale linguistico-letterario in forma scritta e audiovisiva dalla parte maggioritaria rispetto ai mezzi molto più scarsi di altre comunità.

Ma la buona notizia è che le tecnologie, pur non essendo intrinsecamente democratiche, offrono enormi possibilità in questa disciplina. Da una parte la **capacità di raccolta di dati digitali non solo in forma scritta ma anche di audio e video** a costi relativamente accessibili, dall'altra le potenzialità della modellazione linguistica, possono contribuire sinergicamente alla preservazione e trasmissibilità alle generazioni future di elementi linguistico-culturali straordinari, in formati immediatamente accessibili con una minima perdita di contenuto.

Immagazzinare e poter ritrasmettere dinamicamente non solo vocabolari e forme grammaticali e sintattiche ma anche strumenti di apprendimento ed insegnamento innovativi, disintermediazione linguistica in tempo reale, senza dover ricorrere necessariamente a lingue dominanti, oltre a gestire l'adattamento culturale in continua evoluzione.

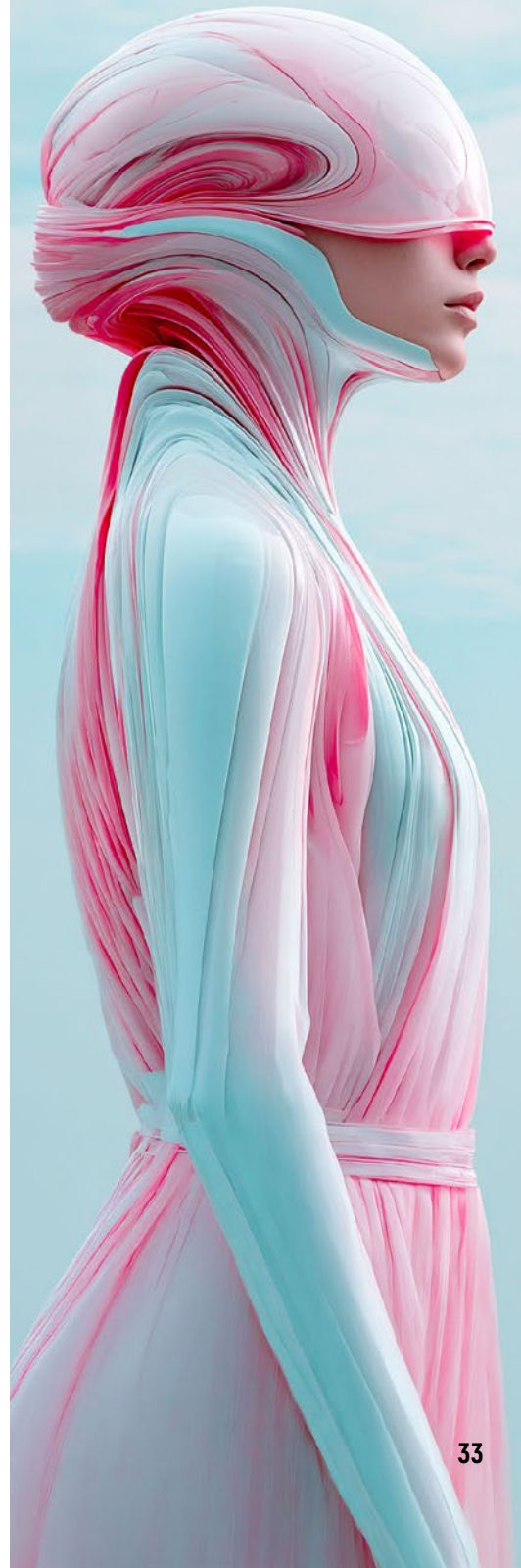
Sebbene questo approccio sia estremamente valido e prioritario per le lingue in via di estinzione, è ugualmente interessante per tutte quelle lingue e dialetti si potrebbe dire in diluizione, ovvero ancora in presenza di comunità attive ma che subiscono influenze dall'ambiente culturale circostante che porta progressivamente alla perdita della

memoria non solo di parole, ma anche di pratiche agricole, metodi di caccia e pesca, medicina naturale e tecniche artigianali tradizionali. Anche in questi casi la digitalizzazione e la conservazione di elementi non materiali possono contribuire a mantenere la ricchezza culturale nutrendo un ecosistema virtuoso.

Abbiamo citato i nativi americani ma lo stesso discorso si applica a tutte le popolazioni del globo. Stanno nascendo molti progetti di inclusione sociale a beneficio delle minoranze linguistiche: cito un progetto Paraguaiano che mira a fornire alla popolazione che parla Guaraní strumenti tecnologici in lingua tradizionale per accedere ai servizi statali e locali, ai progetti per la preservazione delle tradizioni orali Sami in Finlandia o delle lingue Wichi degli indigeni sudamericani.

In conclusione, le lingue indigene e tutte le lingue non istituzionali non sono semplici dati da archiviare: sono patrimonio culturale profondamente identitario, spesso veicolato da voci ormai scomparse, e la loro perdita accelera nell'era digitale, dove gli algoritmi amplificano le lingue dominanti e marginalizzano quelle minoritarie ma sono anche la migliore opzione per preservarne la diversità. Il rischio è di consegnare all'oblio interi universi simbolici prima ancora che la comunità scientifica abbia avuto il tempo di documentarli.

Per la prima volta nella storia, dimenticare non è una condanna, ma una scelta e una responsabilità.



FORMAZIONE CONTINUA

Il cliente non compra solo dati. Compra anche fiducia.

COME TECNOLOGIA E INTELLIGENZA EMOTIVA SI COMPLETANO NELLA VENDITA MODERNA

Alessandro Masolini

Formatore Vendite, Executive Coach, Counselor

IL CASO

Immaginate un venditore perfettamente attrezzato: CRM aggiornato in tempo reale, dashboard con lo storico completo del cliente, un sistema di AI che suggerisce il momento esatto per fare la chiamata. Il cliente viene contattato al momento giusto, con l'offerta giusta, al prezzo giusto.

Eppure la trattativa si blocca.

Il cliente è vago. Dice che "ci pensa". Rimanda. Non risponde alle mail. La tecnologia ha funzionato benissimo, alla perfezione e tuttavia qualcosa, nel momento decisivo, si è inceppato.

Cos'è mancato?

"La logica ti porta da A a B. L'immaginazione ti porta ovunque."

Albert Einstein

La risposta è semplice e al tempo stesso scomoda per chi ha investito anni nella digitalizzazione dei processi commerciali: mancava la dimensione umana. Attenzione: non quella del venditore (che era preparatissimo), ma quella del cliente, con le sue paure, le sue incertezze, i suoi dubbi. In altre parole: dover gestire il peso emotivo di una decisione d'acquisto.

LA RIVOLUZIONE DIGITALE NELLE VENDITE: COSA ABBIAMO GUADAGNATO

Bisogna riconoscerlo: la trasformazione digitale ha cambiato le vendite in modo radicale e da molti punti di vista, decisamente in meglio.

Oggi i sistemi CRM moderni consentono di tracciare ogni interazione con il cliente lungo tutto l'SLF (sales life cycle) di vita della relazione commerciale. Le piattaforme di sales analytics permettono di prevedere con buona approssimazione quali opportunità si chiuderanno e in quale arco temporale. Il marketing automation alimenta la pipeline con lead qualificati. L'intelligenza artificiale generativa supporta la preparazione delle offerte, personalizza le comunicazioni, analizza le call di vendita per suggerire aree di miglioramento.

Il risultato? Meno tempo sprecato su prospect non qualificati, più precisione nel timing, migliore allocazione delle risorse commerciali. Una visibilità sul funnel di vendita che fino a vent'anni fa era semplicemente impensabile.



“L’informazione non è conoscenza.”

Albert Einstein

Eppure, ed è qui che inizia il ragionamento che voglio sviluppare, tutta questa potenza digitale si ferma davanti a un punto ben preciso: la soglia emotiva del cliente.

OGNI TRATTATIVA HA IL SUO LATO NASCOSTO: LE EMOZIONI CHE DECIDONO

In ogni trattativa entrano in gioco due grandi dimensioni: la propria posizione, cioè quello che viene dichiarato apertamente e poi l’interesse, cioè quello che si vuole davvero e che non viene comunicato apertamente

Quando un cliente si siede al tavolo di una negoziazione, che sia fisica o virtuale, porta con sé molto più di un capitolato tecnico e un budget. Porta i propri pensieri, le proprie paure, ma anche le proprie speranze, le proprie ambizioni.

Nel corso di anni di formazione sui processi negoziali, ho osservato ripetutamente come le trattative non si bloccano per ragioni razionali, ma per ragioni emotive che raramente vengono dette ad alta voce. Esistono tre grandi categorie di paure che governano silenziosamente il comportamento d’acquisto:

1. La paura del rischio. “E se sbaglio? E se questa soluzione non funziona? E se spendo male il budget?” Il cliente spesso non lo dice, ma lo pensa. Ogni decisione d’acquisto è una scommessa sul futuro e le persone sono naturalmente avverse alla perdita. Kahneman e Tversky lo hanno dimostrato decenni fa: perdere qualcosa fa due volte più male che guadagnare qualcosa di

equivalente.

2. L’incertezza sulla scelta. Il mercato è pieno di alternative. Il cliente ha incontrato altri fornitori, ha letto white paper, ha consultato Gartner o altre società di ricerca, ha fatto autoformazione, ha sentito i colleghi di settore. Il paradosso è che più informazioni colleziona, più si sente confuso. È un fenomeno conosciuto come: “bulimia da informazione”. L’eccesso di scelta non libera: paralizza. Barry Schwartz ha dimostrato che l’abbondanza di opzioni, contrariamente al senso comune, non aumenta il nostro benessere. Troppe alternative generano paralisi decisionale, ansia di fare la scelta sbagliata e maggiore insoddisfazione post-acquisto, a causa del continuo confronto con le “opzioni scartate”. Il venditore che si presenta con dati e specifiche tecniche aggiuntive rischia, inconsapevolmente, di peggiorare questa condizione.

3. Il timore del giudizio. Nelle vendite B2B, chi compra raramente decide da solo. C’è un responsabile, un comitato, un consiglio di amministrazione. Il buyer o chi compra, ha paura di sbagliare davanti agli altri. Una scelta sbagliata non è solo un danno per l’azienda: è una macchia sul proprio percorso professionale. Questa paura sociale è forse la più sottovalutata e la più potente.

Queste tre paure non compaiono in nessuna dashboard. Non vengono intercettate da nessun algoritmo di lead scoring. Eppure sono lì, presenti come macigni in ogni trattativa e spesso determinano l’esito finale più di qualsiasi argomento tecnico o commerciale.

Il silenzio del cliente, quel “ci devo pensare” che spesso sancisce la fine di un incontro, non è indecisione. È quasi sempre una paura non gestita dal venditore. Ed è qui che entra in gioco qualcosa che nessuna piattaforma tecnologica può sostituire: la

capacità di ascolto empatico. L’ascolto attivo non è semplicemente sentire le parole dell’interlocutore. È percepire ciò che non viene detto. È notare la pausa prima della risposta, l’esitazione nella voce, la domanda ripetuta che viene fatta per la terza volta in modo diverso. È capire che dietro una richiesta di sconto spesso si nasconde una paura del rischio, non un problema di budget. Un venditore che sa ascoltare a questo livello e che ha gli strumenti cognitivi per riconoscere e nominare le emozioni del cliente, riesce a fare qualcosa che nessun CRM farà mai: stabilire la fiducia nel momento in cui sta vacillando.

INTEGRARE TECNOLOGIA E UMANITÀ IN UN SISTEMA UNICO

La tesi di questo articolo è che la tecnologia diventi utile alle vendite: la tecnologia è uno strumento straordinario e chi non la usa, chi non ha ancora imparato a padroneggiarla, è già in svantaggio competitivo.

Tecnologia e intelligenza emotiva non sono alternative, ma livelli diversi dello stesso processo. Possiamo immaginarli come dei piani diversi che si completano in modo naturale, se si capisce il ruolo di ciascuno.

La tecnologia è un moltiplicatore di efficienza: lavora in modo ottimale nella fase di preparazione e di gestione del processo, identifica il cliente giusto, suggerisce il momento del contatto, fornisce il contesto della relazione, ottimizza il follow-up.

L’intelligenza emotiva lavora nel momento della relazione: nel faccia a faccia (o nel video call), nella trattativa vera, nel momento in cui il cliente deve decidere se fidarsi e procedere o lasciarci per un concorrente. Lì, la capacità di creare connessione, di gestire l’incertezza altrui, di trasformare una paura in una ragione per andare avanti, queste competenze non si automatizzano.

Quale può essere una metafora su questo argomento?

Quella del navigatore GPS, strumento straordinario per arrivare a destinazione. Ma se durante il viaggio il passeggero ha un malore, nessun GPS può sostituire la presenza umana di chi sa cosa fare. La tecnologia porta il venditore davanti al cliente nel modo più efficiente possibile. Poi l'incontro si gioca tra le persone, con le loro emozioni.

COSA SIGNIFICA TUTTO QUESTO PER CHI GESTISCE SISTEMI E PERSONE

4. In primo luogo, significa rivedere il modello di formazione della forza vendita. Non basta più formare i venditori all'uso degli strumenti digitali. Occorre affiancare a quella formazione lo sviluppo dell'intelligenza emotiva: la capacità di riconoscere le emozioni proprie e altrui, di gestire conversazioni difficili, di costruire fiducia in contesti di incertezza.
5. In secondo luogo, significa progettare processi commerciali che lascino spazio all'ascolto. Un venditore che si mette a compilare il CRM durante la call con il cliente non sta ascoltando il cliente: sta gestendo il software. La tecnologia deve supportare il processo, non interromperlo.
6. In terzo luogo, significa allargare il set di KPI con cui si misura la performance commerciale. Accanto al tasso di chiusura, alla lunghezza del ciclo di vendita, al valore medio del contratto, ecc, tutti indicatori preziosi, potrebbe essere utile misurare anche la qualità della relazione, la fedeltà, la soddisfazione dei clienti nella fase di trattativa e del post vendita.

LA DOMANDA CHE CAMBIA TUTTO

Torniamo alla scena iniziale. Il venditore, dopo giorni di silenzio, richiama il cliente. Questa volta non porta nuovi dati, non aggiunge funzionalità all'offerta, non propone uno sconto.

Dice semplicemente:

- “Ho ripensato al nostro ultimo incontro e a quello che mi ha detto.
- Ho percepito che forse c'è qualcosa che la preoccupa.
- Me ne vuole parlare? Come posso aiutarla?

Il cliente fa una pausa. Poi parla. Racconta che il suo responsabile è scettico. Che l'ultimo progetto tecnologico era andato male. Che ha paura di prendere un'altra cantonata.

Non è un problema di prezzo. Non è un problema di funzionalità. È una paura — concreta, ragionevole, umana — che nessun algoritmo aveva visto e che nessuna brochure avrebbe potuto risolvere.

Da quel momento, la trattativa riparte su basi diverse. Si parla di come ridurre il rischio percepito, di come coinvolgere il responsabile scettico, di come strutturare un progetto pilota che permetta di costruire fiducia gradualmente. La tecnologia aveva preparato il terreno. L'intelligenza emotiva ha aperto la porta.

In un'epoca in cui l'automazione avanza velocemente, la capacità di creare fiducia autentica, personale, costruita sulla comprensione dell'altro, è una competenza «soft» di serie A.

È il vantaggio competitivo più difficile da replicare e da automatizzare.

È, in ultima analisi, ciò che decide la partita, come andrà la trattativa.

Il cliente non compra dati.

Compra fiducia.

E la fiducia, ancora oggi, passa attraverso le persone.



La felicità di correre...

Gilberto Fucili

Probo Viro Aused



MINDFUL RUNNING: LA CORSA CONSAPEVOLE

Moi González

De Agostini, 2017

A cosa pensi quando corri? Se d'impatto hai risposto «non lo so», ecco due notizie per te. La prima è che rientri nella maggioranza di persone che si allenano lasciando vagare la mente senza riposarla davvero. La seconda è che hai tra le mani il libro giusto. Correre imparando a concentrare l'attenzione su aspetti specifici, anziché rimbalzare da un pensiero all'altro, è un esercizio in grado di trasformare l'abitudine della corsa in un'esperienza molto più appagante, con effetti positivi enormi, non solo sui risultati sportivi. Questo libro ti propone 56 semplici esercizi di mindfulness da praticare mentre corri, per un totale di 8 settimane di allenamento. Lo scopo della mindfulness applicata alla corsa è di arrivare a sentire il legame indissolubile che c'è tra la mente e il corpo, per riconnetterli e cominciare a vivere con pienezza il presente; per liberarsi davvero dai problemi; per osservare le cose in prospettiva, e conoscersi meglio

Il testo è un invito a scoprire la felicità di correre, non solo come attività fisica, ma anche come strumento per liberare la mente e stimolare la creatività. Vi racconto di come il correre mi abbia aiutato a risolvere problemi e a trovare soluzioni innovative.

No, non stiamo parlando del “correre” metaforico quale ormai si è soliti sentire quando si parla di carriere di lavoro, o economiche oppure dell’aver successo a qualunque costo. Stiamo parlando del correre vero, a qualunque età, ma anche solo camminare o un po’ più velocemente oppure a passi rapidi o correndo proprio nel vero senso della parola.

Meglio se in abbigliamento un po’ sportivo, ma anche in giacca e cravatta va bene... Certo, non occorre essere in outfit abbinato, correndo nelle città o nei viali delle località marittime e turistiche, come mi è capitato spesso di vedere nel boom del footing/running e di cui lo sportswear ne ha subito compreso la valenza.

Correre aiuta i pensieri che diventano più rilassati e creativi. Ricordo perfettamente soluzioni gestionali o software risolte con intuizioni improvvisate nel bel mezzo dei percorsi. In un caso il flash mi colpì in un modo un po’ traumatico, mi sopravvenne che nella procedura

di programmazione di payroll che stavo ultimando avevo completamente dimenticato lo svolgimento di una routine esiziale. Tornai subito in ufficio e completai il lavoro, anche con qualche plus innovativo, sino a notte inoltrata, visto che il prototipo doveva essere testato a breve.

Mente che si svuota, corpo che si tonifica, pensieri creativi e positivi, non una volta mi sono detto tra me e me: che felicità correre!

La corsa è più di un semplice esercizio fisico. Correre è una pratica, una meditazione in movimento che trasferisce il potere dell’immobilità a tutte le attività della nostra vita quotidiana. Vanessa Zusei Goddard parte dall’esperienza maturata durante due decenni di pratica buddhista, durante i quali ha condotto innumerevoli ritiri dedicati alla corsa, e offre un libro ricco di intuizioni, umorismo e visualizzazioni pratiche per fondare la nostra corsa, o qualsiasi pratica fisica, nella meditazione. Quando vediamo la corsa solo come un esercizio e ci concentriamo sul miglioramento dei nostri tempi o sul perdere peso, perdiamo le implicazioni più profonde di quest’arte. Perdiamo l’opportunità di intraprendere la corsa come una pratica che colma l’apparente divario tra quiete e movimento, meditazione e attività. “Mindful running” riguarda la libertà, la semplicità e la gioia del movimento; riguarda il potere

dell’immobilità e l’imparare a usare questo potere per vivere con tutto il cuore

**MINDFUL RUNNING
QUANDO CORRERE DIVENTA
MEDITAZIONE**

Vanessa Zusei Goddard

Terra nuova, 2021





Aused
INFORMA



www.aused.org