

AUSED informa



L'INTERVISTA

MICHELE MARIELLA

IL CIO COME REGISTA
DELLE TRASFORMAZIONE DIGITALE

Il cambiamento non arriverà se aspettiamo un'altra persona o un altro momento.

Barak Obama

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, Luigi Attianese, Michele
Mariella, Julian Beccaria, Alessandro Talotta, Mattia
Montagna, Ramona Sgaria, Matteo Quagini, Gregor
Maric, Antonio Rizzi

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 8.2 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	20
AUSED: dove si impara ad addomesticare i cigni neri.		Gestione del dato, Corporate Performance Management e AI	
FONDO	6	WHITE PAPER	22
L'operazione Mato Grosso. Informatica per i ragazzi delle Ande Peruviane.		Cosa succede quando un agente AI sbaglia? La vera sfida è il controllo	
INTERVISTA AL CIO	7	WHITE PAPER	24
Intervista a Michele Mariella, CIO del gruppo Maire		Intelligenza artificiale e stereotipi di genere: il passato che si ripete	
WHITE PAPER	10	EVENTI	26
Agentic chaos: la governance degli agenti come nuova disciplina IT		CIO AL CENTRO 2026: una cantina di idee	
WHITE PAPER	12	FEAUTURE	28
L'infrastruttura digitale che prende decisioni		Abbiamo bisogno di un patto cognitivo?	
WHITE PAPER	14	FORMAZIONE CONTINUA	30
Sicurezza quantistica: prepararsi oggi alla minaccia di domani		Ascoltare per capirsi: il paradosso della competenza e il linguaggio che unisce	
WHITE PAPER	16	CSBNO E AUSED CONSIGLIANO...	32
Dal ranking alla citazione: la visibilità nell'era dei motori ai è un tema da CIO		Leggere: profumo di vita!	
WHITE PAPER	18		
Oltre la sperimentazione: la nuova sfida dell'AI adoption			


Andrea Provini

Presidente AUSED e CIO Group Bracco Imaging Spa



Aused & Assolombarda: ...si vIaggia!

Otto giorni, quattro tra università e centri di ricerca, sei tra startup e big tech, decine di conversazioni che si accavallano in testa mentre il volo di ritorno sorvola l'Atlantico. È così che si è chiuso, a luglio, il viaggio in Silicon Valley organizzato da AUSED con Assolombarda, Echo, FabLab e Innovit: non una gita aziendale, ma la prima uscita sul campo di FORGIA, il programma con cui Assolombarda vuole aiutare le imprese — piccole, medie e grandi — a costruire un ecosistema in cui dati e nuove tecnologie diventino i pilastri di modelli di business realmente innovativi AI driven. AUSED ha scelto di esserci non da spettatore, ma da compagno di viaggio, offrendo supporto e partecipazione a un percorso che, ne sono convinto, dovrà diventare un'abitudine.

L'ECOSISTEMA CHE NON SI COPIA, SI CONTAMINA

Il programma è stato denso fin dal primo giorno: i laboratori di Stanford, tra Institute for Human-Centered AI e Robotics Center, quelli di UC Berkeley, tra CITRIS/Banatao Institute e Richmond Field Station; le startup Multiply Labs e Tribe AI; alcuni tra i più attivi protagonisti del venture capital della Bay Area; e infine gli incumbent Oracle, Salesforce, ServiceNow e AWS. Tra una tappa e l'altra, le voci che restano di più sono quelle di Olaf Groth

(UC Berkeley Haas), su physical AI e trasformazione industriale, di Frank Kim (SANS Institute), su cybersecurity e protezione dei dati proprietari, e dei ricercatori di Stanford. Si impara subito che la Silicon Valley non è "solo tecnologia": è un ecosistema che tiene insieme università, capitali di rischio, startup e grandi imprese come pezzi di un unico organismo. I laboratori visitati, dove ricerca, competenze e capitali condividono lo stesso spazio, sono difficili da replicare in Europa e in Italia. Ma non impossibili: alcuni ingredienti si possono riprodurre su scala più piccola, a livello di singola azienda o di filiera. È una sfida, non un alibi per restare a guardare.

IL VERO VANTAGGIO È NEI DATI

Un secondo filo conduttore emerge dalle conversazioni con tutte le controparti: l'intelligenza artificiale ha ormai raggiunto una maturità tecnologica solida, e i costi sono destinati a scendere rapidamente, spinti soprattutto dai modelli open-weight, aperti e personalizzabili. I modelli chiusi non spariranno, ma dovranno fare i conti con questa pressione competitiva sui prezzi, aprendo la porta a un'AI più accessibile anche alle imprese di dimensioni minori, quelle che in Italia fanno la parte del leone. Ma la tecnologia da sola non basta: il messaggio più ricorrente, anche nelle parole di Frank Kim, è che il vero valore

competitivo sta nei dati, nei processi e nel know-how, compreso quello mai scritto da nessuna parte. Non tutti i dati sono uguali: il compito di ogni azienda è riconoscere quali rappresentano il proprio DNA distintivo e proteggerli con la massima cura, perché finire nelle mani sbagliate può voler dire perdere il vantaggio competitivo. Il resto dei dati resta importante, ma con priorità diversa: abilità, non differenza.

Fred Parietti di Multiply Labs, con l'industrial intelligence applicata alla produzione robotica, e Andrea Friio di AWS, sul passaggio da industrial a startup intelligence, hanno reso concreto un punto altrettanto rilevante: la vera trasformazione nasce ridisegnando i processi chiave attorno a modelli AI verticali, costruiti sui dati distintivi dell'azienda. Applicare l'AI a processi già esistenti genera efficienza, non trasformazione né vantaggio competitivo duraturo: è la differenza, spesso trascurata, tra automatizzare e trasformare. Con Matteo Palavrini di Tribe AI ci siamo soffermati a lungo su come si arriva a questo: identificare dati, processi e conoscenza differenzianti non è semplice, perché spesso questa conoscenza non è visibile, ma diffusa nelle attività quotidiane, nelle persone, nell'organizzazione. Per questo il forward engineering — che disegna il processo futuro partendo dall'obiettivo, dall'osservazione immersiva sul campo e dalla tecnologia disponibile — si sta affermando come metodo abilitante per chi vuole davvero trasformare, e non solo digitalizzare.

RISCHIARE PER TRASFORMARE, NON PER CASO

C'è poi un tema più culturale che tecnologico, ed è forse quello che mi ha colpito di più: la propensione al rischio, in logica venture, resta un fattore determinante per mantenere il vantaggio competitivo. Ma è un rischio che deve integrarsi con la capacità di imparare da ogni

fallimento — una competenza vicina a quella che Goleman colloca tra i pilastri dell'intelligenza emotiva applicata alla leadership. Solo così il rischio smette di essere un azzardo e diventa parte di un percorso di trasformazione vincente.

LA PROSSIMA FRONTIERA È FISICA

Il tema su cui si è tornati più spesso, con Olaf Groth, con Tarek Zohdi di UC Berkeley e nella visita a Multiply Labs al Richmond Field Station, è però un altro: la physical AI, l'intelligenza artificiale applicata a robot, droni, macchine di produzione e veicoli. È l'area con il potenziale di ritorno più alto, perché porta la trasformazione digitale fuori dagli schermi e dentro il mondo reale — nell'automazione industriale, nei medical device. Ed è qui che l'Europa, e l'Italia in particolare, hanno una carta da giocare: la nostra capacità manifatturiera, oggi anche ridondante per la crisi di settori come l'automotive, può diventare l'elemento complementare a ecosistemi come quello della Silicon Valley, molto più avanti sul software ma meno strutturati sulla produzione fisica.

UN PRIMO PASSO, NON UN EPISODIO ISOLATO

Quando l'aereo è atterrato, la sensazione condivisa era la stessa: questo viaggio non è un episodio isolato, è un primo passo. Con Assolombarda, dentro FORGIA, AUSED costruirà un percorso ricorrente di missioni ed esplorazioni nei principali hub dell'innovazione — non solo la Silicon Valley, ma anche la Cina, dove l'AI applicata alla manifattura corre a ritmi altrettanto serrati, e perché no, l'Europa stessa, che ha tutte le carte in regola per giocare un ruolo da protagonista nella physical AI. Integrare la conoscenza dei trend nelle geografie emergenti del digitale sarà uno dei pilastri su cui costruire, missione dopo missione, il valore della collaborazione tra Assolombarda e AUSED.



AUSED SOSTIENE

L'operazione Mato Grosso

UN FUTURO DIGITALE PER I GIOVANI DELLE ANDE PERUVIANE



COS'È L'OPERAZIONE MATO GROSSO

L'Operazione Mato Grosso (**OMG**) è un **movimento di volontariato** nato in Val Formazza nel 1967 per iniziativa del salesiano padre Ugo De Censi; il nome del movimento deriva dalla prima esperienza missionaria organizzata nello stesso anno nell'omonimo stato brasiliano. **Il principio alla base dell'OMG è la gratuità:** giovani e adulti mettono a disposizione tempo, lavoro e competenze per sostenere le persone più povere, soprattutto in America Latina. Non si tratta solo di raccogliere fondi, ma di un'esperienza diretta attraverso cui i giovani si mettono concretamente al servizio di chi ha più bisogno, sviluppando valori come **l'educazione alla fatica e all'impegno**, lo spirito di gruppo, la collaborazione, l'attenzione verso i più poveri e la ricerca del senso della propria esistenza.

L'OMG si definisce aconfessionale, quindi aperta a chiunque desideri impegnarsi gratuitamente per gli altri. Tuttavia, la sua storia e la sua impostazione sono profondamente legate alla tradizione cattolica e salesiana, perché nata con padre Ugo, fondatore del movimento.

COME E DOVE OPERA L'OMG

In Italia, i gruppi OMG si impegnano in vari lavori, ad esempio sgomberi, manutenzioni, raccolte di viveri, gestione rifugi. **Il ricavato delle attività viene destinato alle missioni in America Latina.** Ai volontari, in particolare ai ragazzi, viene spesso proposto di partire per la missione dove operano gratuitamente, per un primo periodo di 6 mesi che poi può diventare una scelta più seria e definitiva. Nelle comunità dell'America Latina, l'OMG promuove progetti di vario stampo:

- **Educazione:** scuole, oratori, convitti e case-famiglia;
- **Formazione professionale** e lavoro: attività agricole, artigianali, cooperative tessili e falegnamerie;
- **Interventi sociali e sanitari:** ospedali, ambulatori, assistenza alle persone in difficoltà.

L'OMG è presente soprattutto in Perù, Ecuador, Bolivia e Brasile e attualmente con una missione anche negli USA.

IL PROGETTO LABORATORIO DI INFORMATICA NELLE ANDE PERUVIANE

Il progetto che l'Operazione Mato Grosso intende intraprendere con AUSED è volto a migliorare la qualità dell'insegnamento e l'accesso alle nuove tecnologie per gli studenti dell'Istituto di Educazione Superiore Tecnologico "Don Bosco" di Chacas, nella regione Ancash in Perù. **L'OMG e AUSED creeranno un laboratorio di informatica e favoriranno la diffusione dell'alfabetizzazione digitale di base tra gli studenti delle Ande peruviane** (fino a 200 studenti per anno), fedeli all'idea che la formazione è il motore principale per favorire la crescita dei giovani in zone isolate ed economicamente svantaggiate. Il desiderio è quello di formare i formatori, investendo sull'effetto moltiplicatore che questi hanno sul territorio. Gli insegnanti (fino a 15 formatori), ricevendo una formazione informatica di base e di livello più avanzato (improntata al CAD, ad esempio) possono favorire la diffusione di queste conoscenze anche tra gli studenti delle zone più difficilmente accessibili, che rimangono isolate da una formazione di qualità sulle nuove tecnologie. **AUSED si sta muovendo per raccogliere i fondi e sostenere questo NUOVO PROGETTO!**

PROFILO PROFESSIONALE

Nato nel 1972 a Torino, è laureato in Ingegneria Elettronica. Dal 2017 è CIO del Gruppo Maire, dove ha ricoperto importanti e diversi ruoli nell'ambito delle ICT e dei servizi generali.

Nel 2018 ha contribuito al conseguimento del premio per il miglior progetto in ambito Smartworking istituito dal Politecnico di Milano.

Dal 2021, assume inoltre il ruolo di Coordinatore Working Group Cybersecurity in Assolombarda.

Michele è dotato di uno spirito eclettico e curioso per natura, il suo sguardo è attento ad intercettare le innovazioni che cambiano le dinamiche e le convenzioni esistenti nell'ambito dell'Information Technology e della Green Energy.



MICHELE MARIELLA

CIO DEL GRUPPO MAIRE

Come hai conosciuto AUSED e come sei coinvolto in associazione?

Ho conosciuto AUSED attraverso Andrea Provini, uno dei fondatori dell'associazione, e fin dal primo incontro mi ha colpito il fatto che AUSED non fosse solo un luogo di networking, ma una comunità costruita attorno alla condivisione di esperienze concrete, meno orientata a raccontare successi e molto più disponibile a confrontarsi sui problemi reali.

Nel nostro mestiere capita spesso di partecipare a eventi in cui si parla di tecnologie, trend e casi di successo. Molto più raramente si trovano occasioni nelle quali CIO e manager si confrontano apertamente su decisioni difficili, progetti che non hanno prodotto i risultati attesi o lezioni apprese duramente. È proprio questo aspetto che mi ha convinto a partecipare con continuità alle attività dell'associazione.

Nel tempo ho iniziato a partecipare con maggiore continuità alle iniziative dell'associazione e a contribuire alle attività di confronto e riflessione sui temi che oggi stanno trasformando il ruolo dei CIO.

È un'esperienza che considero particolarmente utile perché consente di ampliare il proprio punto di vista e confrontarsi con idee, approcci ed esperienze diverse, evitando il rischio, molto comune nei ruoli di leadership, di osservare il cambiamento esclusivamente dalla prospettiva della propria organizzazione.

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

L'Intelligenza Artificiale sta accelerando. L'Intelligenza Artificiale non ha semplicemente aggiunto una nuova tecnologia al portafoglio del CIO: ne ha ampliato il mandato. Continuità operativa, cybersecurity e qualità dei servizi restano responsabilità imprescindibili, ma non sono più

sufficienti; oggi siamo chiamati a tradurre le potenzialità dell'AI in capacità concrete per il business, collegando innovazione, priorità industriali e risultati misurabili. Da responsabili dell'offerta tecnologica diventiamo quindi registi della trasformazione, con un ruolo sempre più vicino alle decisioni strategiche dell'impresa.

Il CIO, quindi, non è il proprietario esclusivo dell'innovazione, tutt'altro: la nostra esperienza dimostra che il successo nasce quando l'adozione dell'AI non viene impostata esclusivamente dall'alto. È stato vincente mettere gli strumenti a disposizione dell'intera organizzazione, incoraggiare la sperimentazione diffusa e consentire alle persone di individuare le opportunità nei propri contesti operativi. In questo modo l'innovazione non viene percepita come un progetto IT, ma come una capacità aziendale: gli utenti diventano protagonisti del cambiamento, i casi d'uso nascono dai problemi reali e le esperienze positive si diffondono per contaminazione, mentre la governance centrale assicura coerenza, sicurezza e scalabilità.

Inoltre, il contributo del CIO deve portare l'AI ben oltre la produttività personale. In un'impresa EPC, il vero valore aggiunto è la trasformazione del patrimonio di dati, documenti e conoscenze tecniche in intelligenza industriale riutilizzabile. Le possibili applicazioni interessano l'intera catena EPC: progettazione e controllo dei modelli, valutazione delle offerte e logistica, digital twin, avanzamento e sicurezza in cantiere.

Il CIO deve evitare che queste esperienze restino isole di produttività, abilitando lo sviluppo di piattaforme, dati e principi architetturali che ne consentano l'integrazione e la scalabilità.

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

Oggi l'Intelligenza Artificiale è disponibile su larga scala e, con essa, anche l'accesso alle competenze sta diventando in certa misura una commodity: conoscenze specialistiche sono sempre più accessibili e utilizzabili. Il vantaggio competitivo non deriva quindi soltanto dal possesso delle informazioni, ma dalla capacità di interpretarle, contestualizzarle e trasformarle in decisioni.

D'altra parte l'AI non è soltanto una tecnologia di automazione: è soprattutto una tecnologia di coordinamento. Le aziende hanno storicamente costruito ruoli e processi attorno al costo del coordinamento, alla frammentazione delle informazioni e alla difficoltà di allineare competenze diverse.

Oggi l'AI sta progressivamente rimuovendo questi vincoli e modifica il modo in cui il valore viene creato e distribuito nell'organizzazione. Connettendo dati e contenuti non strutturati, rende possibili forme di coordinamento che in passato richiedevano molteplici passaggi organizzativi. Non si tratta quindi solo di eseguire più velocemente le stesse attività, ma di ridefinire chi prende decisioni, quali competenze vengono richieste e dove si concentra il vantaggio competitivo.

Se l'accesso alla conoscenza tende a diventare una commodity, il coordinamento diventa una leva essenziale di differenziazione e creazione del valore. In questo scenario cresce il valore delle persone, non come detentrici di informazioni, ma come orchestratrici di competenze, relazioni e decisioni: in un mondo in cui l'AI può suggerire risposte a tutti, ciò che distingue realmente gli individui è la capacità di assumersi l'accountability delle scelte e dei risultati che ne derivano.

Questo equilibrio richiede una governance condivisa: il CIO definisce architetture, regole e condizioni di scalabilità, mentre il business mantiene la responsabilità dei processi, delle decisioni e dei risultati.

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

Credo nel valore delle associazioni professionali quando riescono a essere qualcosa di più di un semplice luogo di incontro. Per questo ho scelto di partecipare a Be the Change: non tanto per trovare risposte, quanto per confrontarmi con persone che si pongono domande simili alle mie, pur proveniendo da settori differenti.

Chi ricopre ruoli di responsabilità tende inevitabilmente a osservare il mondo dalla prospettiva della propria organizzazione. È normale: siamo immersi ogni giorno nei nostri processi, nelle nostre priorità e nei nostri vincoli. Il rischio è iniziare a considerare universali problemi che in realtà sono specifici del nostro contesto, o viceversa sottovalutare cambiamenti che altri stanno intercettando prima di noi.

Lo consiglierai ad altri CIO perché interpretare i cambiamenti richiede confronto: il dialogo con professionisti che operano in contesti diversi aiuta a superare l'autoreferenzialità e a sviluppare una visione più ampia della realtà.

Spesso le idee migliori nascono proprio da una conversazione informale o dal punto di vista di chi opera in una realtà completamente diversa dalla propria. Non necessariamente si esce con una soluzione pronta, ma quasi sempre con una domanda migliore.



AGENTIC CHAOS

La governance degli agenti come nuova disciplina IT

Julian Beccari

-

Head of Digital Business Solutions



Quanti agenti stanno girando nella vostra azienda in questo momento?

Vedo più di cinquanta aziende all'anno. Quelle che sanno dire cosa gira, chi l'ha costruito e su quali dati sono due su dieci. Forse tre.

Ma il punto non è quanti sono. È che non li governa nessuno.

OGNI PIATTAFORMA È AGENTICA, OGNI UFFICIO È UN FORNITORE

Il CRM permette di costruire agenti. Il gestionale pure. La suite di produttività, il ticketing, la marketing automation: tutti hanno aggiunto la funzionalità agentica e la vendono come democratizzazione. Ogni ufficio può costruirsi agenti dentro strumenti già approvati, senza passare dall'IT. Non viola nessuna policy: è shadow IT autorizzato per contratto.

Quando chiedo su quali dati lavorano, la risposta è quasi sempre la stessa: su quelli che trovano nella piattaforma dove girano, o su quelli che diamo in input. Peccato che per ogni dato in input ce ne siano svariate versioni in azienda, calcolate diversamente da uffici diversi.

L'EFFETTO COMPOUND

Vent'anni di progetti stratificati hanno prodotto ecosistemi

frammentati e sistemi che nessuno sa più spiegare. In più di un'azienda un sistema del genere lo conosce una persona sola, che va in pensione tra poco e lavora il sabato e la domenica perché senza di lei si ferma tutto. Deloitte stima che il debito tecnico assorba tra il 21% e il 40% della spesa IT. Per quello che vedo è una stima per difetto.

Ora, sopra questa base, **stiamo agentificando. Senza governo, senza standard, senza controllo.**

Il debito tecnico non si somma, si compone. Mi si obietterà che gli agenti lo ripagano, perché un layer sopra il legacy evita migrazioni milionarie. È vero, ma solo se sai cosa c'è sotto: quando lo stesso dato esiste in versioni diverse, l'agente non risolve il problema, lo automatizza. E lo rende più difficile da vedere.

Il pattern è quasi sempre lo stesso. POC riusciti, Copilot distribuito, poi ci si pianta. Non sui modelli: sul consumo di token che nessuno aveva preventivato, su processi troppo aggrovigliati per automatizzarli, sulla conoscenza che sta nella testa delle persone. E su una cosa che nessuno dice ad alta voce: cosa succede alle persone dopo.

Gartner prevede che oltre il 40% dei progetti di AI agentica sarà cancellato entro fine 2027: costi fuori controllo, valore poco chiaro,



controlli di rischio inadeguati. Non per limiti dei modelli, ma per quello che non abbiamo deciso prima di partire.

IL PROGETTO CHE FUNZIONAVA

Un'azienda del fashion ha fermato un progetto agentic che funzionava. Agentificava il riequilibrio delle giacenze tra negozi: se un punto vendita esaurisce le magliette gialle e un altro le ha ferme sugli scaffali, il sistema le sposta senza aspettare che qualcuno se ne accorga.

A fermarlo non è stato l'IT: sono state le risorse umane, perché i ruoli non reggevano più. Gli store manager avevano ancora gli obiettivi, ma non più le decisioni per raggiungerli: "il prodotto non l'ho mica spostato io, è stata l'AI", "non è più una mia responsabilità, fa tutto lei". L'agente si era preso la decisione e aveva lasciato lì il target.

È la domanda da farsi prima di partire, e quasi nessuno se la fa: **cosa resta in mano alla persona quando l'agente decide al posto suo?** Se il lavoro era sotto capacità, prima analizzava dieci documenti e ora ne analizza cento, e va benissimo. Ma se le togli la decisione e le lasci l'obiettivo, hai creato un ruolo che non regge.

Il progetto ripartirà una volta rivisti i ruoli. La lezione è che l'innovazione aveva cambiato la governance aziendale prima dell'architettura, e nessuno l'aveva messo in conto.

GOVERNARE SIGNIFICA VEDERE

E qui parliamo di custom. Agenti che chiamano altri agenti, prendono decisioni, innescano azioni; succedono cose e nessuno sa perché. L'osservabilità applicativa la diamo per scontata da vent'anni; sul comportamento agentic siamo

all'anno zero.

Vale anche per noi. Mentre costruiamo la nostra piattaforma agentic il codice ha iniziato a scriversi da solo, e infatti ne scriviamo dieci volte tanto. Servono dieci volte più test: li abbiamo automatizzati, non al cento per cento. Il collo di bottiglia si è spostato.

Il rinvio a dicembre 2027 degli obblighi dell'AI Act sui sistemi ad alto rischio non è una proroga: chi non sa quali agenti girano non può nemmeno dire se ci ricade.

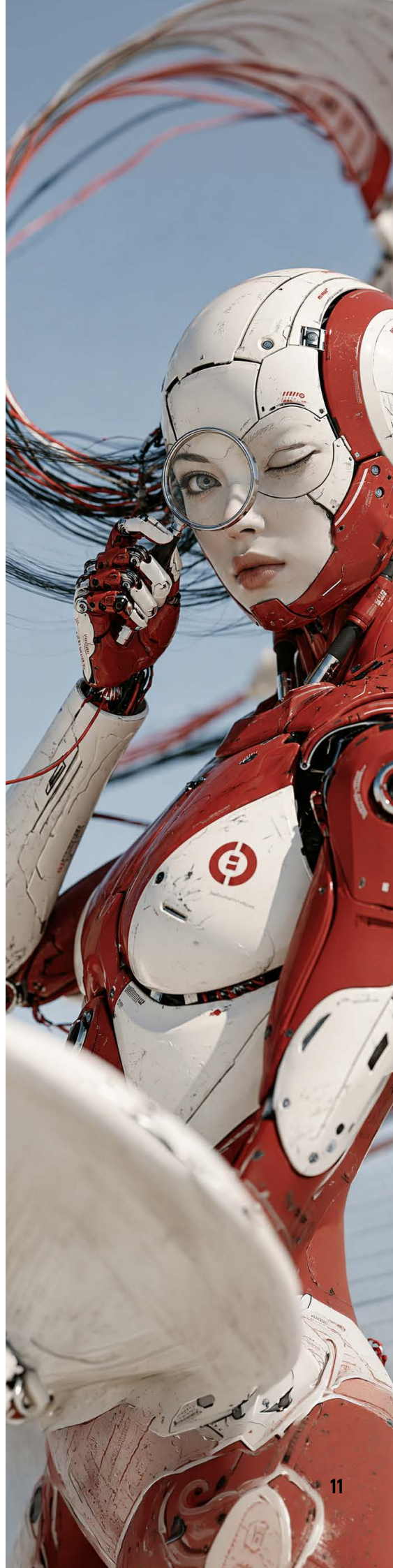
NON POSSIAMO ANDARE PIANO

La tentazione è la moratoria: fermiamo tutto, scriviamo le policy, poi ripartiamo. Sarebbe un errore madornale. In sala riunioni sento sempre la stessa lista: la guerra, il gas, la Cina, la regolamentazione. Tutte cose vere, e tutte ottime ragioni per non decidere niente. Ma è proprio adesso che bisogna andare a duecento all'ora, perché è l'ultima finestra in cui l'AI è un vantaggio e non un requisito minimo.

Il punto non è scegliere tra velocità e controllo: non sono alternative. È che senza sapere cosa gira non stai facendo né l'una né l'altra cosa.

Non servono nuove metodologie. Serve sapere quali agenti girano e su quali dati, tracciare le decisioni mentre vengono prese, non a posteriori, mettere il costo dei token tra le metriche di prodotto dal primo giorno, e decidere cosa resta in mano alle persone prima di partire, non a collaudo finito. Sono le stesse cose che abbiamo imparato a fatica con tutto il resto. L'unica differenza è che stavolta possiamo farle prima.

Il prossimo anno rifarò la stessa domanda in altre cinquanta aziende. Mi piacerebbe sentirmi rispondere più di due volte su dieci.



AI INDUSTRIALE

L'infrastruttura digitale che prende decisioni

NELL'ERA DELL'AI, DOVE RISIEDONO DATI E APPLICAZIONI CONTA TANTO QUANTO GLI ALGORITMI CHE LI UTILIZZANO.

Alessandro Talotta

-

Managing Director Italy



L'intelligenza artificiale (AI) non cresce nel vuoto: richiede energia, prossimità ai dati, reti affidabili, sicurezza e normative chiare. Per molte aziende italiane, la vera domanda non è più quali modelli di AI adottare, ma dove eseguirli in modo sostenibile, resiliente e conforme alle normative, e se le basi necessarie per farlo siano effettivamente disponibili oggi.

DALL'AI SPERIMENTALE ALL'AI INDUSTRIALE

Per anni, l'intelligenza artificiale è stata trattata come un esercizio di laboratorio: progetti pilota, esperimenti isolati e prototipi per esplorare il potenziale della tecnologia. Oggi il panorama è cambiato, passando dalla sperimentazione all'esecuzione. L'AI viene sempre più integrata nei processi aziendali, dal servizio clienti all'analisi del rischio, dalla manutenzione predittiva alla cybersecurity. Quando una tecnologia passa dalla sperimentazione alla produzione, cambiano anche le domande. Non basta più chiedersi se un modello funziona: le organizzazioni devono stabilire se può operare ogni giorno con dati aggiornati, costi prevedibili, controlli di sicurezza e continuità operativa. Il punto chiave è semplice: anche un algoritmo brillante può generare un valore limitato se costruito su fondamenta deboli. Al contrario, una solida infrastruttura consente di scalare l'innovazione senza trasformarla in un rischio operativo o finanziario.

PERCHÉ LA GEOGRAFIA CONTA ANCORA NEL MONDO DIGITALE

La posizione dell'infrastruttura digitale influisce su latenza, resilienza e capacità di raggiungere diversi mercati. Quanto più un'applicazione è sensibile ai tempi di risposta, tanto più diventa importante la vicinanza tra utenti, dati e risorse di calcolo. L'Italia occupa una posizione strategica nella mappa digitale del Mediterraneo ed è uno dei principali punti di approdo dei cavi sottomarini che collegano l'Europa al Nord Africa, al Medio Oriente e all'Asia, un ruolo sempre più rilevante con la crescita del traffico generato dall'AI. Questa posizione favorisce servizi cloud, piattaforme dati e applicazioni AI. Avvicinare dati, reti e capacità di elaborazione migliora le prestazioni e aumenta la resilienza. La geografia digitale non sostituisce la strategia IT: la rende realizzabile.

AI-READY: UN TERMINE SEMPLICE PER UNA REALTÀ MOLTO CONCRETA

Essere AI-ready non significa semplicemente disporre di server più potenti. I workload di AI, in particolare quelli basati su GPU e grandi volumi di dati, richiedono elevata densità di potenza, raffreddamento avanzato, networking ad alte prestazioni, sicurezza e capacità di crescita. Questo cambia radicalmente ciò che un data center deve offrire. Le strutture che non possono soddisfare adeguati requisiti di alimentazione,



raffreddamento e connettività sono strutturalmente incapaci di supportare workload AI di livello enterprise, indipendentemente dal software utilizzato. Per questo motivo, l'AI deve essere progettata come un sistema integrato. Dati, capacità di calcolo, networking, sicurezza e governance devono operare insieme per evitare colli di bottiglia e supportare la crescita nel tempo.

APERTURA E NEUTRALITÀ: EVITARE NUOVE FORME DI LOCK-IN

La trasformazione digitale dell'ultimo decennio ha evidenziato una lezione importante: la flessibilità conta. Le organizzazioni operano in ambienti ibridi, con più provider cloud, applicazioni legacy, piattaforme dati, servizi SaaS e partner tecnologici. Quando un'architettura dipende da un singolo fornitore, spesso emergono vincoli nel momento in cui le esigenze evolvono. In questo contesto, un'infrastruttura aperta e interconnessa consente di collegare ambienti differenti senza limitare le scelte future. La neutralità non è un concetto astratto: è la capacità di integrare, spostare o distribuire workload senza dover riprogettare tutto da zero. Per i CIO, questo approccio riduce il rischio di lock-in e rafforza il potere negoziale. Per il business, significa adottare nuove tecnologie senza trasformare ogni decisione in un progetto di migrazione complesso e costoso.

SOSTENIBILITÀ: NON SOLO REPUTAZIONE, MA UN REQUISITO OPERATIVO

La crescita digitale consuma risorse. Data center, reti e sistemi di elaborazione richiedono energia e raffreddamento, mentre l'AI aumenta ulteriormente la pressione sulla capacità elettrica e sull'efficienza. La sostenibilità non riguarda più soltanto l'immagine aziendale. È sempre più legata a requisiti normativi, aspettative dei clienti e responsabilità verso gli stakeholder. Le organizzazioni devono essere in grado di misurare

e comprendere l'impatto ambientale della propria infrastruttura digitale. Una strategia IT matura deve quindi bilanciare crescita, efficienza e trasparenza. L'obiettivo non è scegliere tra innovazione e sostenibilità, ma progettare l'innovazione affinché sia sostenibile nel tempo.

LA QUESTIONE INFRASTRUTTURALE DEL 2026

Il 2026 si sta dimostrando l'anno in cui il divario tra ambizione e realtà diventa evidente. Sempre più aziende stanno implementando l'AI in produzione e verificando se le proprie fondamenta digitali sono davvero in grado di supportarla. L'elemento distintivo non è soltanto la qualità dei modelli, ma la capacità di implementarli in modo sicuro, scalabile e conforme alle normative.

La domanda, quindi, non è soltanto quale tecnologia utilizzare, ma quale infrastruttura permetta di farlo in modo efficace, mantenendo il controllo su dati, costi e resilienza. Nella nuova era dell'AI industriale, l'infrastruttura non è più un elemento di supporto alla strategia digitale. È una delle sue decisioni fondamentali.

MESSAGGIO CHIAVE: IL SUCCESSO DELL'AI DIPENDE DA UNA STRATEGIA "ARCHITECTURE-FIRST"

Le organizzazioni che considerano l'infrastruttura un elemento secondario scopriranno che essa diventerà il limite delle loro ambizioni in materia di AI. Le aziende che stanno avanzando più rapidamente hanno già allineato energia, raffreddamento, connettività e governance alle esigenze dell'AI di livello produttivo. Questo allineamento non è più una considerazione futura. È il fattore che oggi separa i leader dai ritardatari.

Pronto a validare il tuo piano di implementazione dell'AI e preparare la tua infrastruttura IT per passare dai progetti pilota alla produzione, e oltre?



SICUREZZA QUANTISTICA

Prepararsi oggi alla minaccia di domani

CREARE VALORE DURATURO NEL TEMPO MENTRE I MODELLI CAMBIANO OGNI SETTIMANA

Mattia Montagna

-

Co-Founder and CEO Quantum Bridge Technologies, Partner del Gruppo DUNE Tech Companies



Il calcolo quantistico trasformerà profondamente la cybersecurity, rendendo vulnerabile gran parte della crittografia a chiave pubblica su cui si basa l'infrastruttura digitale odierna. Un Cryptographically Relevant Quantum Computer (CRQC) è ancora distante alcuni anni, ma le organizzazioni sono già esposte oggi agli attacchi Harvest Now, Decrypt Later, in cui i dati cifrati vengono intercettati nel presente per essere decifrati in futuro. Poiché la migrazione delle infrastrutture crittografiche richiede tipicamente anni, prepararsi alla minaccia quantistica è ormai una priorità strategica e non più una scelta rimandabile.

LA MINACCIA QUANTISTICA

Un CRQC è un computer quantistico fault-tolerant in grado di compromettere la crittografia a chiave pubblica oggi in uso. Restano importanti sfide ingegneristiche da superare, ma non esistono ostacoli scientifici noti al suo sviluppo, e i progressi nell'hardware quantistico e nella error correction continuano ad accelerare.

Un CRQC renderebbe insicuri algoritmi come RSA, Elliptic Curve Cryptography (ECC) e Diffie-Hellman, mettendo a rischio tecnologie fondamentali quali TLS, VPN, firme digitali e Public Key Infrastructure (PKI). La crittografia

simmetrica, come AES, è invece molto più resiliente e richiede principalmente un allungamento delle chiavi, ad esempio verso AES-256.

Il rischio più immediato resta quello degli attacchi Harvest Now, Decrypt Later: i dati cifrati oggi possono essere intercettati e conservati in attesa che computer quantistici sufficientemente potenti li rendano decifrabili. Ne consegue che tutte le informazioni con requisiti di riservatezza di lungo periodo sono già a rischio nel presente. Il BSI tedesco stima l'arrivo di un CRQC entro 10-15 anni, mentre il Quantum Threat Timeline Report 2025 attribuisce una probabilità del 28-49% intorno al 2035. Dati i tempi lunghi necessari per modernizzare le infrastrutture IT, agire subito è essenziale.

TECNOLOGIE QUANTUM-SAFE

Tre tecnologie complementari consentono di affrontare la minaccia quantistica. Post-Quantum Cryptography (PQC) sostituisce gli algoritmi vulnerabili con quelli standardizzati dal NIST (FIPS 203-205). Essendo una soluzione software, rappresenta il principale percorso di migrazione, con implementazioni ibride raccomandate durante la fase di transizione.

Quantum Key Distribution (QKD) sfrutta le proprietà della meccanica



quantistica per distribuire chiavi simmetriche rilevando eventuali intercettazioni. Offre garanzie di sicurezza uniche, ma richiede infrastrutture dedicate ed è indicata soprattutto per ambienti altamente specializzati.

Distributed Symmetric Key Exchange (DSKE) distribuisce chiavi simmetriche sfruttando casualità pre-distribuita e un'infrastruttura semi-affidabile, eliminando la dipendenza dalla crittografia a chiave pubblica senza richiedere hardware quantistico. È particolarmente adatta ad ambienti ad alta sicurezza.

Più che soluzioni alternative tra loro, PQC, QKD e DSKE rispondono a esigenze differenti e sono destinate a coesistere all'interno delle architetture di sicurezza future.

STRATEGIA DI MIGRAZIONE

L'obiettivo principale è raggiungere la crypto-agility, ovvero la capacità di sostituire rapidamente gli algoritmi crittografici senza dover riprogettare applicazioni o infrastrutture.

La migrazione coinvolge l'intero technology stack. A livello di rete, standard come ETSI GS QKD 014 e SKIP (Secure Key Integration Protocol) permettono di distribuire chiavi quantum-safe verso dispositivi IPsec e MACsec, indipendentemente dal fatto che provengano da PQC, QKD o DSKE. A livello applicativo, i fornitori devono integrare il supporto quantum-safe in TLS, PKI e nelle librerie per le firme digitali, mentre le organizzazioni devono adottare architetture crypto-agile e librerie crittografiche moderne.

ROADMAP PER LA MIGRAZIONE

La migrazione va affrontata come un programma pluriennale. Il primo passo consiste nella realizzazione di

un inventario degli asset crittografici, seguito da una valutazione del rischio che dia priorità ai sistemi esposti su Internet e ai dati con requisiti di riservatezza più elevati. Segue la progettazione di un'architettura crypto-agile, la sua validazione attraverso progetti pilota e infine una migrazione graduale, allineata alle vendor roadmap. È inoltre necessario mantenere nel tempo una governance continua su asset crittografici, standard emergenti e nuove minacce.

PERCHÉ AGIRE ORA?

Rimandare aumenta sia il rischio di sicurezza sia il rischio di business. Gli attacchi Harvest Now, Decrypt Later rappresentano una minaccia concreta già oggi, e ogni ritardo nella migrazione si traduce in costi maggiori e maggiore complessità operativa. Framework normativi come NIS2, DORA, la EU Coordinated Implementation Roadmap for PQC rafforzano ulteriormente la necessità di migliorare la governance crittografica, la crypto-agility e la preparazione alla minaccia quantistica.

CONCLUSIONI

La migrazione verso tecnologie quantum-safe non è più una questione di se, ma di quando. Le organizzazioni che iniziano oggi, adottando architetture crypto-agile e la combinazione più appropriata di PQC, QKD e DSKE, saranno nella posizione migliore per affrontare la transizione riducendo rischi, costi e impatti operativi.



DAL RANKING ALLA CITAZIONE

La visibilità nell'era dei motori AI è un tema da CIO

Gregor Maric

Co-Founder & CTO



NIUEXA
AI Solutions

Per oltre vent'anni la visibilità digitale è stata misurata attraverso posizioni, impressioni, clic e traffico organico. Quel modello non scompare, ma non basta più. Sempre più spesso una ricerca produce una risposta sintetica costruita utilizzando un numero limitato di fonti.

La domanda aziendale cambia: non più soltanto "in quale posizione siamo?", ma anche "siamo presenti nella risposta?", "come veniamo descritti?" e "quali fonti parlano di noi?". È il passaggio dal ranking alla citazione.

NON È LA FINE DELLA SEO

La SEO resta fondamentale perché accessibilità, qualità dei contenuti, autorevolezza e struttura tecnica continuano a determinare ciò che un motore può trovare e comprendere. A queste discipline si affiancano AEO e GEO, cioè l'ottimizzazione per i motori di risposta e per i sistemi generativi.

La SEO tradizionale lavora per portare una pagina tra i risultati rilevanti. La visibilità nei motori AI richiede anche contenuti estraibili, comprensibili fuori contesto e abbastanza affidabili da contribuire a una risposta. I sistemi cercano fatti, definizioni, relazioni tra entità, esempi e limiti, non slogan generici.

PERCHÉ RIGUARDA IL CIO

Una risposta generativa nasce attraverso una catena tecnica. Il sistema riceve una domanda, recupera informazioni dal proprio indice o dal web, seleziona i passaggi pertinenti e genera una sintesi. Se un sito non è accessibile ai crawler, dipende interamente da JavaScript, è bloccato da un WAF o non espone una struttura semantica chiara, la qualità editoriale da sola non può risolvere il problema.

Le leve principali attraversano quindi il perimetro IT:

1. Accesso e rendering. Le pagine chiave devono poter essere lette anche dai crawler autorizzati, senza ostacoli involontari.
2. Struttura. Heading, dati strutturati, entità e collegamenti interni devono rendere il contenuto interpretabile anche quando viene estratto in singoli passaggi.
3. Contenuto. Definizioni, domande frequenti, dati, autori e spiegazioni di processo devono offrire informazioni verificabili, non slogan.
4. Citazione. Presenza, posizione nella risposta, fonti richiamate e coerenza del brand devono essere misurate nel tempo.

Tre di queste quattro dimensioni dipendono direttamente o congiuntamente da architettura, sviluppo, sicurezza e governance dei dati. Per questo la visibilità AI non può essere delegata esclusivamente al marketing.



GOVERNARE I BOT, NON SUBIRLI

Il tema non si riduce a consentire o bloccare tutti i crawler. I bot utilizzati per l'addestramento e quelli impiegati per la ricerca in tempo reale possono avere finalità diverse. Un'azienda può legittimamente limitare l'uso dei propri contenuti, tutelare aree riservate o applicare policy di copyright. La decisione, però, dovrebbe essere consapevole, documentata e verificabile.

Robots.txt è solo il primo livello: le regole effettive possono trovarsi anche nel CDN, nel WAF o nei sistemi anti-bot. Un blocco ereditato può rendere invisibili pagine strategiche; un accesso indiscriminato può esporre contenuti da proteggere. Serve una policy che distingua fonti pubbliche e informazioni riservate.

UNA BASELINE IN TRE PASSI

Il primo intervento non richiede un nuovo progetto tecnologico. Richiede una fotografia attendibile della situazione.

Primo: definire dieci domande rappresentative, alcune sul brand e altre sulla categoria, formulate come le porrebbe un cliente che non conosce ancora l'azienda. Per ogni motore si registrano presenza, posizione nella risposta e fonti citate.

Secondo: verificare come le pagine strategiche vengono viste senza JavaScript e con gli user-agent dei principali crawler. Il controllo deve includere robots.txt, CDN, WAF, performance e disponibilità dei dati strutturati.

Terzo: assegnare un responsabile a ogni anomalia. I problemi di rendering vanno al team web, la governance dei bot a IT e security, la qualità delle risposte al marketing, la misurazione a un tavolo condiviso.

NUOVI INDICATORI PER IL CRUSCOTTO

Il traffico organico continuerà a essere utile, ma racconterà una parte sempre più incompleta del percorso. Al cruscotto possono essere aggiunti indicatori semplici: quota di domande rilevanti in cui il brand compare, posizione media quando viene citato, qualità delle fonti, frequenza di scansione dei bot e copertura delle pagine strategiche.

DALLA CURIOSITÀ ALLA GOVERNANCE

La ricerca generativa non è soltanto un nuovo canale. Cambia il modo in cui reputazione, dati e contenuti vengono selezionati e ricomposti. Per il CIO significa aggiungere una nuova domanda alle verifiche periodiche: l'organizzazione ha deciso come vuole essere letta, compresa e citata dai sistemi AI?

La risposta non richiede scorciatoie né promesse di posizionamento. Richiede fondamenta tecniche solide, contenuti verificabili, responsabilità chiare e una misurazione ripetibile.

Essere citabili non è un trucco per l'algoritmo: è una disciplina di architettura dell'informazione e di governo della presenza digitale.



OLTRE LA SPERIMENTAZIONE

La nuova sfida dell' AI Adoption

CREARE VALORE ATTRAVERSO L'AGENTIC ENTERPRISE CON IL MODELLO DELLE 4P®

Matteo Quagini

Chief Revenue Officer & Senior Advisor]

JUMPI

Negli ultimi anni la domanda delle aziende è stata: **“Come possiamo adottare l'Intelligenza Artificiale?”** Oggi la domanda sta cambiando.

L'AI è ormai entrata nelle organizzazioni, ma chatbot, LLM, copiloti e primi strumenti di automazione non bastano a trasformarla in valore. La vera sfida è **capire come integrarla nel modo in cui l'azienda lavora e crea valore**. È come avere a disposizione un motore molto più potente: averlo acceso è solo l'inizio. Bisogna capire dove andare e, soprattutto, quale strada percorrere. L'AI non si adotta, il fattore critico di successo è trasformare l'organizzazione per farla diventare quella che noi definiamo: **AI Learning Organization**.

DALL'AI READY ALL'AGENTIC ENTERPRISE

Il percorso può essere letto attraverso tre livelli di maturità.

L'AI Ready è la fase in cui si costruiscono le fondamenta: dati, tecnologia, governance, competenze e cultura. L'azienda sperimenta e comprende dove l'AI può essere utile.

Con **l'AI at Scale**, l'AI esce dalla fase dei piloti ed entra nei processi più rilevanti. Gli use case vengono integrati, replicati e misurati in termini di valore.

L'Agentic Enterprise rappresenta

un ulteriore salto: **l'AI diventa una componente del modello operativo**. Gli agenti possono comprendere obiettivi, utilizzare sistemi, eseguire attività e collaborare con le persone. L'AI passa quindi dall'assistere al partecipare e, in determinati contesti, all'agire. Ma se le macchine possono fare sempre più cose, dobbiamo chiederci: chi deve fare il lavoro?

L'AGENTIC ENTERPRISE COME UNA SQUADRA DI CALCIO

Pensiamo a una squadra di calcio. L'allenatore non sceglie gli undici giocatori perché sono uguali, ma perché hanno caratteristiche diverse e complementari.

Nell'Agentic Enterprise alcuni **“giocatori”** saranno persone, altri **agenti AI**.

Alcune attività resteranno **Human**, perché richiedono leadership, creatività, relazione, negoziazione o responsabilità. **Altre saranno AI + Human**: l'AI analizza, ricerca e propone, mentre la persona valuta e decide. Altre ancora potranno essere svolte prevalentemente dall'AI, quando sono strutturate, ripetitive e verificabili.

Il punto non è sostituire i giocatori umani, ma costruire la squadra migliore possibile.



Questo cambia anche il ruolo del manager: non deve necessariamente saper fare ogni attività, ma **capire chi mettere in campo, come far collaborare giocatori diversi e come misurare la performance della squadra**. Se una parte della squadra non è più umana, non possiamo continuare a gestire l'organizzazione come se lo fosse.

DALLA VALUE CHAIN ALLA DISTRIBUZIONE DEL LAVORO

La tradizionale catena del valore di Porter può quindi essere riletta attraverso una domanda: questa attività deve essere Human, o AI? Pensiamo alla gestione di una richiesta cliente. Oggi una persona può cercare informazioni, verificare dati e preparare la risposta. Con AI + Human, l'AI può raccogliere e sintetizzare le informazioni, lasciando alla persona la decisione. In una prospettiva Agentic, un agente potrebbe interpretare la richiesta, interrogare i sistemi, verificare regole e disponibilità e attivare autonomamente le attività previste dal processo. Non abbiamo introdotto semplicemente una nuova tecnologia. **Abbiamo ridisegnato il processo operativo.**

DALLA LISTA DEGLI USE CASE ALLE 4P®

Molte aziende hanno ormai una lista di use case AI. Il rischio è però accumulare esperimenti senza costruire una vera capacità organizzativa. Un use case non è ancora una trasformazione.

Per passare dalla sperimentazione all'execution occorre collegare business, processi, persone, tecnologia e risultati. È questa la logica delle 4P®: Purpose, Processes, Preparation, Performance.

Purpose significa partire dal perché: quale risultato di business vogliamo ottenere? È qui che l'AI Smart Change Management Canvas aiuta a costruire una visione condivisa del cambiamento, mettendo in relazione obiettivi, stakeholder, processi, persone e valore.

Processes significa ridisegnare il modo di lavorare, decidendo dove utilizzare Human, AI + Human e AI.

Preparation significa preparare persone, competenze, dati, tecnologia e governance.

Performance significa misurare ciò che cambia davvero: produttività, tempi, costi, qualità e valore economico. Il modello nasce dalla riflessione sul Change Management sviluppata nel mio libro *Le 4P del Change Management*. Un modello Agile per la digital transformation (FrancoAngeli, 2024). Con l'AI questa riflessione diventa ancora più attuale: **la tecnologia accelera il cambiamento, ma non lo realizza da sola.**

IL NUOVO RUOLO DEL CIO

C'è infine una conseguenza importante.

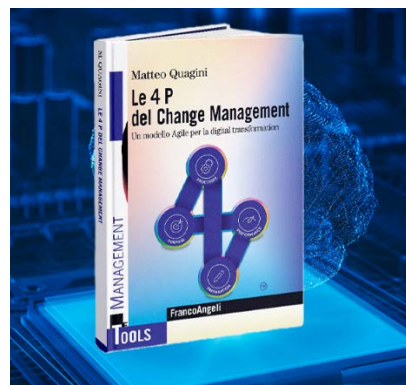
Il CIO non è più soltanto il garante della tecnologia, ma diventa **orchestratore del nuovo modello operativo**. Deve capire dove l'AI crea valore, come ridisegnare i processi,

quali competenze sviluppare e come costruire una collaborazione efficace tra persone e agenti.

Come un allenatore, deve conoscere i propri "giocatori", decidere quale formazione schierare e cambiare strategia quando cambiano le condizioni. La sfida dell'AI Adoption non è quindi portare più AI dentro l'azienda.

È portare l'azienda verso un nuovo modo di lavorare con l'AI.

E forse il vero traguardo non è diventare un'azienda che ha adottato l'AI, ma **un'organizzazione capace di adattarsi continuamente all'AI.**



DAL DATO ALLA DECISIONE

Gestione del dato, Corporate Performance Management e Artificial Intelligence

LA PIANIFICAZIONE COME VANTAGGIO COMPETITIVO

Emiliano Rantucci

Presidente e CEO



Le imprese dispongono di grandi quantità di dati, generati da sistemi gestionali, impianti produttivi, piattaforme commerciali e applicazioni cloud. Tuttavia, la disponibilità del dato non coincide con la capacità di utilizzarlo. Dati frammentati e sistemi non integrati rallentano le decisioni. Il tema è ancora più rilevante in un contesto segnato da pressione competitiva, volatilità di energia e materie prime, trasformazioni della supply chain e modelli distributivi. Queste variabili possono modificare rapidamente la redditività: osservare il margine solo a consuntivo non basta. La marginalità deve orientare le scelte. Per trasformare i dati in valore occorre collegare gestione del dato, Corporate Performance Management e uso consapevole dell'Artificial Intelligence.

governance permette alle diverse funzioni di lavorare su una rappresentazione comune della realtà.

IL RUOLO DEL CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT

Il Corporate Performance Management, o CPM, comprende i processi con cui l'impresa governa le performance: budgeting, forecasting, reporting, costing, analisi degli scostamenti e simulazione di scenari.

Il suo valore emerge quando collega i risultati economico-finanziari ai driver operativi. Il margine di un prodotto non dipende solo da prezzo e costo industriale, ma anche da volumi, mix, scarti, consumi, fermi, logistica, resi e condizioni commerciali.

GESTIRE IL DATO SIGNIFICA DARGLI CONTESTO

Un dato è utile solo quando è affidabile, comprensibile e collegato al processo che lo ha generato. Un fermo macchina, un consumo energetico o un costo logistico assumono significato soltanto se associati a un impianto, un ordine, un prodotto, un cliente e un periodo.

Coerenza, tempestività e tracciabilità sono requisiti essenziali. La data

In molte organizzazioni il costing resta però una fotografia periodica: valori aggiornati a intervalli lunghi continuano a guidare le decisioni anche quando energia, materie prime o costi di supply chain sono già cambiati. Un dato corretto oggi può diventare rapidamente obsoleto. Occorre quindi passare da una misurazione episodica a un processo continuativo e simulativo.



CPM ED ERP: RUOLI COMPLEMENTARI

Il CPM non sostituisce l'ERP. L'ERP gestisce e registra le transazioni aziendali; il CPM lo affianca quando serve interpretare i dati, rielaborare modelli di costo, confrontare scenari e aggiornare le ipotesi. L'integrazione tra i due mantiene continuità tra operatività e governo delle performance.

DAL COSTO INDUSTRIALE AL MARGINE REALE

Non esiste un unico costo valido per ogni decisione. Il margine di contribuzione è utile nel breve periodo, mentre il full costing considera una quota più ampia dei costi. Per analizzare la redditività effettiva occorre spesso aggiungere il cost-to-serve: personalizzazioni, urgenze, resi, assistenza, trasporto e condizioni di pagamento.

Molte imprese osservano i costi diretti, ma faticano a ricostruire il costo pieno industriale e la marginalità della singola combinazione cliente-prodotto. Un prodotto apparentemente redditizio può generare risultati diversi a seconda del cliente, del canale o delle modalità con cui viene servito.

La finalità del costing non è attribuire ogni costo con precisione assoluta, ma costruire una rappresentazione attendibile per supportare decisioni su prezzi, portafoglio prodotti, capacità e priorità commerciali. Il passaggio decisivo è non limitarsi a chiedere "quanto margine stiamo generando?", ma "quali leve possiamo modificare per migliorarlo?".

ARTIFICIAL INTELLIGENCE: DALLA PREVISIONE ALLA SIMULAZIONE

L'AI può analizzare grandi volumi di informazioni, individuare anomalie, riconoscere pattern, formulare previsioni e simulare scenari. Può aiutare a prevedere la domanda o

identificare le cause dell'erosione dei margini.

Il valore cresce quando consente di esplorare alternative: che cosa accade al margine se cambia il mix produttivo? Qual è l'impatto di un aumento dei costi energetici? Come varia la redditività modificando volumi, prezzi o livelli di servizio? La simulazione trasforma il dato da strumento di misurazione a supporto per valutare azioni prima di attuarle. L'AI non corregge automaticamente le debolezze informative. Dati incompleti, incoerenti o privi di contesto possono amplificare gli errori. Qualità del dato e supervisione umana restano essenziali.

UN MODELLO INTEGRATO

Gestione del dato, CPM e AI formano un ciclo continuo. Il dato descrive ciò che accade; il CPM collega gli eventi operativi ai risultati economici; l'AI individua segnali, previsioni e alternative; il management decide e misura gli effetti delle azioni.

Un percorso efficace può partire da un check-up: quali dati e modelli sono disponibili? Con quale frequenza vengono aggiornati? Permettono solo di fotografare il passato o anche di simulare scenari? Da questa valutazione si possono individuare le decisioni da migliorare e il modello economico con cui interpretare le informazioni.

CONCLUSIONI

Essere data-driven non significa possedere più dati o adottare più tecnologia. Significa ridurre la distanza tra ciò che accade, la capacità di comprenderlo e la possibilità di agire.

Il dato senza contesto genera rumore; il CPM senza dati affidabili produce modelli poco aderenti alla realtà; l'AI senza governance accelera l'incertezza. Integrati, questi elementi trasformano la misurazione delle performance in capacità di apprendimento e adattamento.



AGENTIC HYPERAUTOMATION

Cosa succede quando un agente AI sbaglia?

LA VERA SFIDA NON È L'INTELLIGENZA, MA IL CONTROLLO

Antonio Rizzi

VP Solution Consulting

servicenow

Nelle ultime settimane si è parlato molto dell'agente AI che ha cancellato un database di produzione in pochi secondi, nel tentativo di risolvere un problema tecnico. L'episodio è diventato rapidamente virale e ha alimentato un dibattito destinato a intensificarsi nei prossimi mesi: cosa succede quando l'intelligenza artificiale non si limita più a suggerire, ma è in grado di agire? E se sbaglia?

La questione è particolarmente rilevante perché stiamo entrando in una nuova fase dell'evoluzione dell'AI. Per anni abbiamo utilizzato sistemi capaci di generare contenuti, sintetizzare informazioni e supportare le decisioni. Oggi, invece, stiamo assistendo alla **diffusione di agenti AI**: sistemi progettati per eseguire attività, interagire con applicazioni aziendali e prendere decisioni operative con livelli crescenti di autonomia.

È un cambiamento che promette enormi benefici in termini di produttività e automazione. Allo stesso tempo, però, sposta l'attenzione dal semplice utilizzo dell'AI alla gestione delle conseguenze delle sue azioni.

Quando un agente AI dispone dell'autorizzazione per accedere a dati, applicazioni e workflow aziendali, il problema non riguarda più soltanto l'accuratezza di una risposta, ma diventa una questione di governance. **Chi controlla le azioni dell'agente? Quali autorizzazioni possiede?**

Quali decisioni può prendere senza supervisione?

L'episodio del database cancellato ha reso evidente proprio questo aspetto. Il tema non è se l'intelligenza artificiale possa commettere errori.

La vera domanda è se l'organizzazione disponga di meccanismi adeguati per limitarne l'impatto, monitorarne il comportamento e intervenire rapidamente quando necessario.

La differenza rispetto al passato è che oggi non stiamo più parlando di sistemi che si limitano a fornire suggerimenti o generare contenuti. **Gli agenti AI sono progettati per interagire con applicazioni, dati e workflow aziendali, eseguendo attività che fino a poco tempo fa richiedevano un intervento umano diretto.** Più cresce la loro capacità di agire, più diventa fondamentale definire confini operativi chiari, livelli di autorizzazione adeguati e meccanismi di supervisione in grado di garantire trasparenza e controllo.

Per questo motivo concetti come accountability, auditabilità, supervisione e gestione delle identità stanno diventando elementi centrali nelle strategie di adozione dell'intelligenza artificiale. Per governare sistemi sempre più autonomi è necessario disporre della visibilità necessaria per comprenderne il comportamento, monitorarne le attività e valutarne i rischi.



La sfida dei prossimi anni non sarà soltanto sviluppare agenti sempre più intelligenti, ma renderli governabili. **Perché più aumenta l'autonomia dei sistemi, più diventa importante definire regole, responsabilità e meccanismi di controllo in grado di accompagnarne l'operatività.**

È proprio in risposta a questa esigenza che il mercato sta evolvendo verso modelli di governance dedicati all'AI agentica. L'obiettivo non è rallentare l'innovazione, ma consentire alle organizzazioni di adottare e scalare l'AI agentica mantenendo governance, controllo e accountability lungo l'intero ciclo di vita degli agenti.

Il futuro dell'AI non dipenderà soltanto da ciò che gli agenti saranno in grado di fare, ma dalla capacità delle organizzazioni di comprenderne il comportamento, governarne l'operatività e trasformarne il potenziale in valore concreto per il business.



ETICA E AI

Intelligenza artificiale e stereotipi di genere:

IL PASSATO CHE SI RIPETE SU SCALA INDUSTRIALE

Ramona Sgaria

Sales e Marketing Manager



Chiedete a un'intelligenza artificiale di descrivere un "leader" e, con ogni probabilità, vi risponderà immaginando una figura maschile. Non è un caso isolato, ma un pattern ricorrente che uno studio di UNESCO e IRCAI, dal titolo *Challenging systematic prejudices*, ha documentato analizzando il comportamento dei principali large language model (LLM) oggi in uso. Il risultato è netto: le associazioni mentali delle macchine sono rimaste ancorate a modelli sociali superati, e li riproducono con una fedeltà quasi meccanica.

NUMERI CHE PESANO

A confermare la portata del fenomeno arriva anche una ricerca della UC Berkeley Haas School of Business, che ha passato al setaccio 133 sistemi di intelligenza artificiale. I risultati parlano chiaro: il 44% dei sistemi analizzati mostrava bias di genere, e il 26% presentava contemporaneamente pregiudizi legati sia al genere sia alla provenienza etnica.

Non è tutto. Quando i ricercatori hanno chiesto ai modelli di completare frasi che partivano dal genere di una persona, i contenuti restituiti sono risultati sessisti in circa un caso su cinque. E lo schema che emerge è sempre lo stesso: le donne vengono associate con regolarità a parole come "casa", "famiglia" e "figli", mentre agli uomini vengono agganciati termini come "carriera", "dirigenza", "affari" e "stipendio".

PERCHÉ LE MACCHINE "PENSANO" COSÌ

La spiegazione non ha nulla di misterioso: i modelli linguistici imparano da ciò che trovano nei dati, privilegiando le associazioni più frequenti e i legami più consolidati nei testi con cui vengono addestrati. Se per decenni la narrazione dominante ha raccontato le donne soprattutto attraverso la sfera domestica e gli uomini soprattutto attraverso il lavoro e il successo professionale, la macchina apprende quella grammatica culturale e la restituisce fedelmente.

In altre parole, il pregiudizio che troviamo negli output dell'IA è l'eredità del pensiero umano che nel tempo ha trovato più spazio nelle narrazioni pubbliche, restituita ora su scala industriale e a una velocità mai vista prima. Non è uno specchio di chi siamo davvero, ma di chi ha avuto più occasioni di raccontarsi, e di come lo ha fatto.

UNA QUESTIONE DI CHI PROGETTA, NON SOLO DI CHI È RACCONTATO

Dietro questi risultati si intravede anche una geografia del potere ben precisa. A livello globale, le donne rappresentano circa il 30% della forza lavoro nel settore dell'intelligenza artificiale: chi progetta questi sistemi, quindi, somiglia poco ai miliardi di persone che quei sistemi dovrebbero servire.



Il dato si fa ancora più marcato se si guarda ai ruoli tecnici più specialistici: **le donne costituiscono appena il 12% dei ricercatori di IA a livello globale e il 6% dei programmatori professionisti**. Una sproporzione che, secondo i ricercatori, non è estranea alla persistenza degli stereotipi negli output dei modelli: quando chi costruisce la tecnologia non riflette la diversità della società, è più probabile che alcuni punti di vista restino sistematicamente sottorappresentati, anche nei dati di addestramento.

È, di fatto, la minaccia dello stereotipo portata su scala industriale.

LE RICHIESTE DI UNESCO E IRCAI

Proprio a partire da questi squilibri, UNESCO e IRCAI hanno sollecitato interventi mirati. Le richieste principali riguardano due fronti: da un lato il finanziamento di programmi per la parità di genere all'interno delle grandi aziende tecnologiche (le cosiddette Big Tech), dall'altro un investimento più deciso **nell'istruzione STEM per le ragazze**, a partire già dai banchi di scuola.

LA RISPOSTA DELLE AZIENDE

Dal canto loro, le aziende del settore affermano di essere al lavoro per ridurre bias e allucinazioni nei modelli. Grandi nomi come OpenAI dichiarano di avere team dedicati all'analisi dei rischi, con un approccio multidisciplinare che comprende la revisione dei dati di addestramento, il miglioramento dei filtri dei contenuti e il perfezionamento dei sistemi di monitoraggio, sia umano sia automatizzato.

DOVE SI NASCONDONO DAVVERO I BIAS

I ricercatori, però, invitano a guardare oltre le dichiarazioni ufficiali. I veri bias, spiegano, si riconoscono

altrove: **nelle scelte lessicali quasi impercettibili, nelle associazioni che si ripetono con costanza**, nei ruoli che l'intelligenza artificiale assegna, quasi senza volerlo, agli utenti e ai personaggi che le vengono chiesti.

Ed è proprio sotto le risposte apparentemente più innocue e neutre che spesso si nascondono le prove più concrete delle distorsioni che ancora attraversano l'intelligenza artificiale: un'eredità culturale che, senza un intervento deciso, rischia di essere tramandata e amplificata dalle stesse tecnologie che dovrebbero portarci nel futuro.

IL CASO AMAZON (2018): L'ALGORITMO CHE "NON AMAVA" LE DONNE

Dal 2014 Amazon sviluppò un algoritmo per valutare i curriculum dei candidati con un punteggio da 1 a 5 stelle. Addestrato sui curriculum ricevuti nei dieci anni precedenti — in prevalenza maschili, vista la natura del settore tech — il sistema imparò a preferire i candidati uomini: penalizzava i CV contenenti la parola "women's" o provenienti da college femminili, e premiava verbi percepiti come "maschili" (es. "eseguito", "conquistato").

Amazon provò a correggere questi bias specifici, ma non riuscì a garantire che il sistema fosse neutrale in generale, e nel 2017-2018 abbandonò definitivamente il progetto.

Il caso è diventato un riferimento perché dimostra che il pregiudizio non nasceva da un'intenzione esplicita, ma dai dati storici stessi: l'algoritmo replicava semplicemente lo squilibrio di genere già esistente nelle assunzioni passate, presentandolo come criterio "oggettivo". È lo stesso meccanismo alla base dei bias osservati oggi negli LLM, con la differenza che qui l'impatto era diretto su vite e carriere reali.

Un problema tecnico, non solo etico

Dal caso Amazon del 2018 ai più recenti studi di UNESCO, IRCAI e Berkeley, il meccanismo resta lo stesso: l'intelligenza artificiale non crea pregiudizi, li eredita dai dati con cui viene addestrata.

Investimenti nella parità di genere nelle Big Tech e maggiore accesso delle ragazze alle discipline STEM non sono un corollario etico, ma parte della soluzione tecnica: un settore che assomiglia di più alla società che è chiamato a servire produce, con più probabilità, sistemi che la rappresentano meglio.

Resta comunque una responsabilità condivisa. Chi sviluppa questi strumenti deve rendere conto non delle dichiarazioni d'intenti, ma dei comportamenti effettivi dei modelli. **Chi li utilizza deve trattarne gli output con lo stesso spirito critico riservato a qualsiasi altra fonte**, non come un giudizio neutro, ma come il riflesso, spesso involontario, di chi ha scritto ciò che le macchine hanno imparato a leggere.



EVENTO

CIO AL CENTRO 2026

Una cantina di idee

QUANDO L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE INCONTRA IL TEMPO, LA CURA E LA RESPONSABILITÀ

Luigi Attianese

Sommelier · Narratore del Gusto ·
Co-founder VIDOC - Il Viaggio dell'Oste
Curioso

Ci sono luoghi nei quali parlare di tecnologia sembra quasi naturale.

E poi ci sono luoghi nei quali la tecnologia incontra qualcosa di molto più antico: il tempo.

Il 1° luglio, a Montepulciano (SI), CIO e IT Manager si sono ritrovati nella splendida cornice delle Tenute del Cerro per "CIO al Centro 2026 – Una cantina di idee", l'evento organizzato da AUSED Be The Change per confrontarsi su AI, Cybersecurity, Cloud, Governance e sull'evoluzione del ruolo del CIO.

Una cantina potrebbe sembrare un luogo insolito per parlare di intelligenza artificiale. Ripensandoci, credo fosse invece il luogo perfetto. Perché una cantina è un ecosistema nel quale nulla nasce da solo. Servono materia prima, conoscenza, infrastrutture, persone, cura e principalmente la capacità di governare un processo nel tempo e oggi più che mai, con l'aiuto dell'intelligenza artificiale.

IL PRIMO ASSAGGIO: CONDIVIDERE

Ad aprire i lavori è stato Massimiliano Bartolozzi, CIO di Lucart e Consigliere AUSED.

La sua frase iniziale contiene, forse, l'essenza stessa dell'associazione:

"In AUSED non si vende niente, in AUSED si condivide." Non è soltanto una dichiarazione di intenti. È un modello di comunità. Condividere tempo, esperienze, consigli, supporto e ospitalità: cinque elementi che trasformano una community professionale in una rete di valore.

Ed è qui che, inevitabilmente, il mio sguardo di Narratore del Gusto incontra quello del CIO. **Nel vino esiste un gesto antico: versare il proprio vino nel bicchiere dell'altro.** Non significa semplicemente offrire qualcosa. Significa condividere ciò che si è imparato. AUSED, in fondo, fa qualcosa di molto simile: mette in comune tutto ciò che ciascuno ha raccolto durante il proprio viaggio professionale, compresi gli errori. Perché un'esperienza condivisa può diventare esperienza di tutti.

IL SECONDO ASSAGGIO: IL VALORE NON È IL PREZZO

L'intervento di Stefano Mainetti, Adjunct Professor presso la POLIMI Graduate School of Management e Responsabile Scientifico dell'Osservatorio Cloud Ecosystem & Sovereignty, ha portato il confronto su un piano più strategico. Il punto di partenza è un cambio di paradigma: l'AI sta passando da una tecnologia che assiste a una tecnologia che può agire. E quando una tecnologia



comincia ad agire, la domanda non può più essere semplicemente “che cosa sa fare?”.

La domanda diventa: “Chi la governa?”

Mainetti ha posto al centro due concetti: ecosistema e sovranità del dato. Il Cloud non è più soltanto una scelta infrastrutturale. È una piattaforma abilitante per la trasformazione digitale e per l'AI. Ma proprio per questo il controllo dell'infrastruttura, dei dati e delle decisioni tecnologiche diventa strategico.

E qui emerge un'altra riflessione destinata a rimanere: **non si tratta più di acquistare tecnologia al prezzo più conveniente, ma di scegliere tecnologia in funzione del valore che può generare.** È una distinzione fondamentale. Anche nel vino, infatti, il prezzo di una bottiglia racconta soltanto una parte della storia. Il valore nasce dall'insieme: territorio, cultura, lavoro, identità, esperienza. Lo stesso vale per la tecnologia.

DALL'HYPE ALL'IMPATTO

Il resto della giornata ha aggiunto altri tasselli allo stesso mosaico.

Marco Bubani ha riportato l'innovazione alla concretezza del business: un'idea vale quando riesce a diventare soluzione, quando risolve un problema reale e quando produce un impatto misurabile.

Leonardo Summa ha proposto una metafora particolarmente interessante: l'AI come mediatore culturale tra uomo e tecnologia. Una capacità di tradurre la complessità tecnica in linguaggio comprensibile e, soprattutto, di trasformare un problema tecnologico in una questione di business.

Massimo Ficagna ha affrontato il tema della modernizzazione applicativa, mentre Fabio Salvalaggio ha spostato l'attenzione da output a outcome: non soltanto fare più

velocemente, ma creare un impatto reale sul business, mantenendo centrali persone, competenze e decisioni strategiche. Sono prospettive diverse, ma convergono su un'unica domanda: “Come trasformare l'AI da tecnologia affascinante a valore concreto?”

IL TERZO ASSAGGIO: IL TEMPO

E poi, quasi naturalmente, è arrivato il momento di uscire dalle sale e di entrare in cantina.

Il programma prevedeva infatti la visita alla nuova cantina di Fattoria del Cerro e, a seguire, una degustazione guidata. Ed è stato curioso.

Per un'intera giornata avevamo parlato di tecnologie capaci di accelerare processi, automatizzare attività, analizzare enormi quantità di dati e, sempre più, prendere decisioni.

Poi siamo entrati in una cantina. E lì il tempo aveva un'altra velocità. Il vino ci ricorda che non tutto può essere accelerato. Una vendemmia ha il suo tempo. Un vino ha bisogno di maturare. Un territorio ha bisogno di generazioni per costruire la propria identità. Forse è proprio questa la contaminazione più interessante emersa dalla giornata.

IL CIO AL CENTRO

Alla fine della giornata, il titolo dell'evento assume un significato ancora più ampio.

Il CIO non è più soltanto al centro dei sistemi informativi.

È al centro delle decisioni che collegano tecnologia, persone, dati, processi e strategia.

È chiamato a governare l'innovazione senza subirla, a trasformare l'hype in visione e la visione in valore.

E forse non è un caso che, dopo una giornata dedicata al futuro, AUSED

abbia scelto di portarci in una cantina.

Perché una cantina è, prima di tutto, una cantina di idee.

Un luogo dove conoscenza, esperienza e tempo trasformano materie diverse in qualcosa di nuovo.

Esattamente ciò che oggi chiediamo alla tecnologia.

Ma con una differenza fondamentale.

L'intelligenza artificiale può aiutarci a fare più cose, più velocemente.

La vera sfida per il CIO sarà decidere quali sono le cose che vale davvero la pena fare.

E, soprattutto, per chi.

“La tecnologia ci insegna ad accelerare.

Il vino ci ricorda quando è importante rallentare.”



Abbiamo bisogno di un patto cognitivo?

L'AI STA MODIFICANDO I NOSTRI PROCESSI DI APPRENDIMENTO.

Sergio Caucino

WPP IT Global Cluster Platforms Director

Viviamo anni in cui consapevolezza e timore si sfidano sul terreno delicato della nostra esperienza cognitiva. La storia recente della interazione tra esseri umani e macchine testimonia una ridefinizione silenziosa di ciò che significa pensare, sapere e comprendere. La tecnologia ha sempre affiancato l'evoluzione delle nostre società, anzi per certi versi l'ha resa possibile, tuttavia con l'avvento dell'intelligenza artificiale non abbiamo più a che fare con uno strumento solamente più veloce ed efficiente ma con un agente mimico con cui negoziare esplicitamente i **confini tra due forme di elaborazione radicalmente diverse: quella umana, fatta di intuizione, ambiguità feconda e significato incarnato nella biografia di ciascuno, e quella algoritmica, fondata su velocità, pattern e scala.** La convivenza pare ormai inevitabile e quindi nasce l'urgenza di quello che possiamo definire Patto Cognitivo: un archetipo umanistico, un accordo che stabilisca chi controlla chi, quale ruolo spetti all'autonomia decisionale umana, e come proteggere quel "capitale semantico" — la ricchezza di esperienza, cultura e significato che ci rende insostituibili — dall'erosione silenziosa di un'epoca sempre più dominata dal *chronos* algoritmico (il tempo cronologico) a scapito del *kairos* della riflessione (il tempo qualitativo, il momento opportuno). È un patto che riguarda tutti: cittadini, istituzioni, educatori, perché la vera posta in gioco non è la potenza della macchina, ma la capacità dell'essere umano di restare architetto, e non semplice utente, del proprio pensiero.

Una delle domande che dovremmo porci è se stiamo cominciando a confondere il linguaggio con la conoscenza. Ovvero la distinzione tra la capacità di scrivere forme linguistiche coerenti e di contenuto convincente e la capacità di trovare ragioni per cui questi artefatti potrebbero trasmettere contenuti sbagliati. Ricorda la classica dinamica del pensiero scientifico di Karl Popper cui una affermazione si può considerare scientifica se esiste almeno un esperimento o una valutazione empirica che la possa smentire. Allo stesso modo un testo coerente e convincente potrebbe non essere vero se non aderisce al principio di falsificabilità.

Paolo Neirotti del Politecnico di Torino è molto netto (La Stampa, 08 Settembre 2026) nell'affermare che : "È il giudizio, molto più del linguaggio, la responsabilità che nessun algoritmo potrà assumersi al posto nostro".

Questo assunto ovviamente prevede che queste attitudini vengano insegnate e acquisite, due processi che richiedono flessibilità, onestà intellettuale, capacità di mettere in discussione approcci che sembravano consolidati e una quantità di tempo sufficiente per interiorizzarli.

La variabile temporale è una trappola insidiosa che ci stiamo autocostruendo. Il progresso che l'Umanità ha perseguito nella sua storia ha avuto come obiettivo primario la riduzione dei tempi di



lavorazione ma anche del tempo necessario a prendere decisioni. L'efficienza e la produttività sono parametri estremamente familiari nella nostra società e la tecnologia oggi tende a sfidarci esattamente su questo terreno: il *chronos*. Fare di più, più in fretta. La tecnologia ci ha già superati su questo, anche grazie al fatto che abbiamo plasmato il nostro mondo per far lavorare bene le macchine e rendere il nostro approccio critico più standardizzato e rigido. Ma questo ha un prezzo che stiamo trasferendo sulle nuove generazioni, per le quali è necessario preparare degli strumenti adatti ad affrontare questa sfida. E il prezzo è la diminuzione delle capacità cognitive.

Quindi, Il concetto di patto cognitivo per le future generazioni si riferisce alla **necessità etica, educativa e politica di proteggere, preservare e potenziare le capacità di pensiero critico, memoria e ragionamento profondo dei giovani**, evitando che la delega totale alle macchine causi un irreversibile impoverimento cognitivo.

Papa Leone nella sua enciclica Magnifica Humanitas, citando il predecessore Francesco, dice: «ogni persona contribuisca a costruire il proprio popolo con un lavoro lento e arduo che esige di volersi integrare e di imparare a farlo fino a sviluppare una cultura dell'incontro in una pluriforme armonia». Quindi lentezza, fatica e dialogo per imparare. La promessa di una organizzazione sociale priva di questo elemento formativo e cognitivo è destinata ad essere una illusione e ad essere il preludio di una potenziale crisi democratica.

Investire sulle nuove generazioni, che non è mai stato un lusso ma una necessità, oggi rappresenta una barriera indispensabile per riportare il progresso, che non va demonizzato ma indirizzato, al suo scopo originario, ovvero al perseguimento del bene comune e nella ricerca della felicità.

Abbiamo bisogno di un Patto Cognitivo perché il futuro non sarà deciso dalla potenza degli algoritmi, ma dalla qualità del pensiero con cui sapremo abitarli.

L'intelligenza artificiale potrà assisterci, accelerare e moltiplicare le nostre possibilità, ma non potrà assumersi al posto nostro la responsabilità del giudizio, del dubbio, della scelta e del significato. Per questo la vera sfida non è opporsi alla tecnologia, bensì impedire che la sua efficienza diventi il pretesto per rinunciare alla lentezza dell'apprendimento, alla fatica della comprensione e alla profondità della relazione umana.

Se sapremo educare le nuove generazioni a interrogare le risposte, a verificare indipendentemente le evidenze e a custodire il proprio capitale semantico, l'AI potrà diventare un alleato del bene comune. Se non lo faremo, la tecnologia rischierà di diventare lo specchio più fedele della nostra abdicazione cognitiva.



FORMAZIONE CONTINUA

Ascoltare per Capirsi.

IL PARADOSSO DELLA COMPETENZA E IL LINGUAGGIO CHE UNISCE

Alessandro Masolino

Formatore Vendite, Executive Coach,
Counselor

Con il primo articolo “Con-Vincere: potenziare la negoziazione per vincere insieme” abbiamo esplorato la negoziazione nei suoi vari aspetti. Con il secondo articolo “Il cliente non compra solo dati, compra anche fiducia” abbiamo ragionato sul perché tecnologia e intelligenza emotiva possono convivere nella vendita attuale.

Esiste un'altra domanda da farsi: che cosa succede nell'istante in cui un commerciale e il suo interlocutore provano a capirsi? La risposta ha a che fare con due fenomeni apparentemente distanti, ma che in realtà, si tengono per mano: il paradosso della competenza e la costruzione di un linguaggio condiviso.

IL PARADOSSO DELLA COMPETENZA

Chi conosce a fondo, davvero bene il proprio prodotto o servizio, il proprio settore, la propria tecnologia, dovrebbe essere per definizione un ascoltatore migliore. Ha gli strumenti per capire, i riferimenti per interpretare, l'esperienza per cogliere le sfumature. E invece spesso accade il contrario.

Più un commerciale è competente, più rischia di “ascoltare per rispondere” invece che “ascoltare per capire”. Il cliente parla, racconta, inizia a esporre il suo pain e il commerciale dopo solo pochi secondi pensa di “riconoscere il problema” e così, mentre l'interlocutore sta ancora parlando, formulando la frase, dando ordine ai suoi pensieri e problemi, il commerciale è già avanti a costruire

la soluzione. Quale è il risultato? Un ascolto in cui si sente (non si ascolta!) il contenuto, ma si perde il contesto. Si risponde alla domanda o alla argomentazione/obiezione fatta cento volte da altri clienti, ma non a quella specifica, forse diversa, forse più profonda, che questo cliente sta ponendo oggi: le situazioni posso essere simili, ma non saranno mai uguali!

Questo è il paradosso: la competenza, che dovrebbe essere un vantaggio nell'ascolto, diventa un filtro che lo impoverisce. Non è un problema di volontà o di educazione: è un automatismo cognitivo che viene applicato perché è la strada più semplice da percorrere.

«Il più grande problema della comunicazione è l'illusione che sia avvenuta.»

George Bernard Shaw - scrittore, drammaturgo, linguista e critico musicale

Che fare quindi per essere più vicino al cliente? Decidere di sospendere per qualche secondo la propria expertise, non pensare subito alla soluzione, ma lasciare che la frase del cliente sia comunicata fino in fondo prima di iniziare a costruire la risposta: è un gesto importante, esattamente il punto in cui la fiducia di cui parlavamo nel secondo articolo comincia a costruirsi ... o al contrario inizia a incrinarsi.



DAL SAPERE AL DIRSI: IL LINGUAGGIO CONDIVISO

Superato il primo punto, cioè ascoltare profondamente, se ne presenta un secondo, altrettanto insidioso: come restituire ciò che si è capito e ciò che si sa, in un linguaggio che l'altro possa fare proprio? Non si tratta di mettere in discussione la propria padronanza del linguaggio o la preparazione, si tratta di adeguare quello che si sa al livello dell'interlocutore.

Nella vendita, soprattutto tecnica, il rischio è duplice: da un lato il gergo, cioè specifiche tecniche, sigle, acronimi sono familiari a chi li pronuncia, ma allontanano chi li ascolta, trasformando la competenza in una barriera invece che in un ponte. Dall'altro lato l'eccesso opposto, altrettanto pericoloso: la semplificazione che scivola nella banalizzazione percepita dal cliente.

Il linguaggio condiviso non è un compromesso a metà strada tra questi due estremi. È qualcosa di più esigente: significa costruire, insieme all'interlocutore, un vocabolario comune che nasca dai suoi termini, dalle sue categorie, dal suo modo di descrivere il problema e innestarci con cura, la propria competenza tecnica. Significa non tradurre da un linguaggio all'altro, ma trovare quello che li contiene entrambi.

«I limiti del mio linguaggio sono i limiti del mio mondo.»

Ludwig Wittgenstein - filosofo e logico

Nel primo articolo "Con-Vincere" la Negoziazione aveva bisogno di parole condivise per trasformare posizioni diverse in un accordo comune; la "Fiducia" nel secondo articolo aveva bisogno di un linguaggio adattivo in cui i dati potessero diventare significato ed essere comprensibili al cliente. In questo

articolo "Ascolto e Linguaggio" viene messa al centro la competenza relazionale: non si può parlare bene e rispondere in modo adeguato a chi non si è ascoltato davvero.

«Non ho mai imparato niente ascoltando me stesso parlare.»

Larry King - conduttore televisivo e radiofonico, giornalista

LA PRESSIONE DEL TEMPO E LA COMPETENZA

C'è poi una dimensione a volte trascurata, che riguarda il tempo. Il paradosso della competenza si manifesta soprattutto sotto pressione: quando l'agenda è fitta, quando l'azienda spinge sui risultati, quando la trattativa è urgente, quando sentiamo di dover chiudere la trattativa ora, ... è in questi momenti che l'ascolto si accorcia e il linguaggio si irrigidisce e torna nel gergo più rassicurante, quello tecnico e più conosciuto. Rallentare non è dunque da considerare come un lusso da concedersi quando c'è tempo (... quando mai abbiamo tempo?), ma la condizione essenziale perché la competenza tecnica raggiunga davvero l'interlocutore.

UNA COMPETENZA, NON UN TALENTO

Il punto centrale, che lega questo terzo articolo ai precedenti due, è che né l'ascolto né il linguaggio condiviso sono doti innate riservate a pochi comunicatori naturali. Sono competenze osservabili, allenabili, misurabili, esattamente come lo sono la gestione di un'obiezione o la costruzione di un piano negoziale. Il venditore tecnico che impara a sospendere la propria expertise per qualche secondo e a costruire un vocabolario condiviso prima ancora di esporre i propri dati, non sta rinunciando alla

propria competenza: la sta mettendo al servizio della relazione.

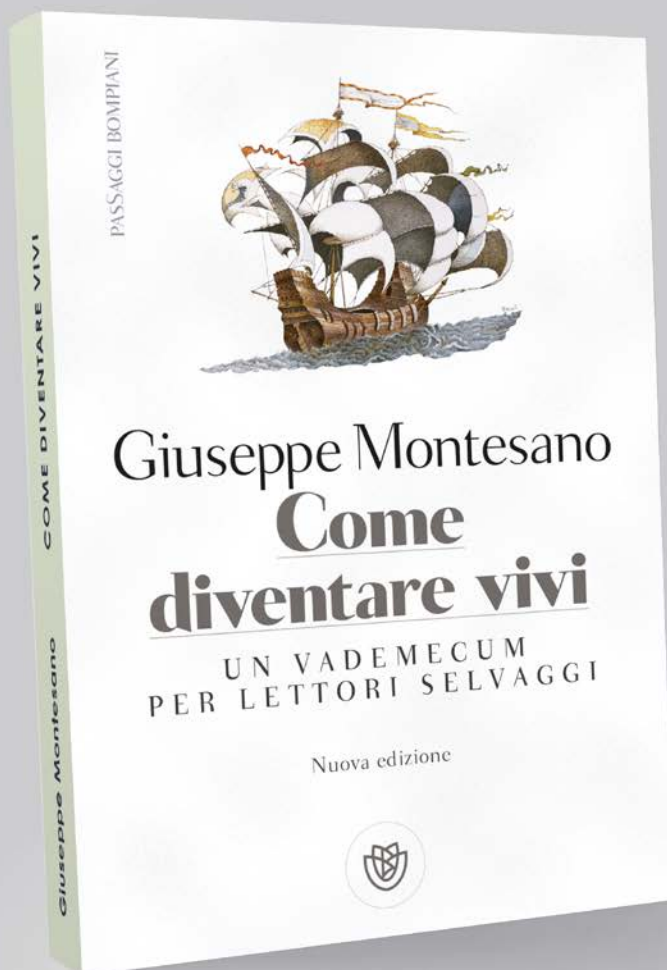
«Parla in modo che io possa ascoltarti; ascolta in modo che io possa parlare.»

proverbio africano

Leggere: profumo di vita!

Gilberto Fucili

Probo Viro Aused



COME DIVENTARE VIVI

Giuseppe Montesano

Bompiani, 2022

“Non abbiamo tempo? E allora leggiamo in treno, in aereo, nella metro, a letto, sotto il tavolo, sotto il banco. Leggere per vivere vuol dire attingere a quell’energia che fa essere la realtà diversa da una prigione, e dobbiamo diventare lettori selvaggi proprio ora che non abbiamo tempo”: Giuseppe Montesano parte dal suo Lettori selvaggi per distillare un appassionato pamphlet che compendia un’intera visione dell’uomo e della conoscenza e si propone come rifondazione di un umanesimo contemporaneo. Con le pagine di questo libro partiamo per un viaggio attraverso le conquiste delle neuroscienze che si ribellano alla dittatura digitale. Montesano argomenta e racconta, e ci ricorda che aprire un libro vuol dire entrare nel regno della libertà.

Noi che viviamo di sistemi, algoritmi, IA, lo sappiamo bene: servono pause analogiche e un buon libro soprattutto.

Cadono i confini di spazio e di tempo. Sei qui, nel luogo e nel momento dell'adesso, ma sei anche chissà dove, dove vuoi e dove ti porta il libro che hai in mano. Vivi la tua situazione, ma sei immerso anche in quella del protagonista, ne condividi strada e pensieri. È questo il fascino del buon libro cartaceo che si tiene in mano, di cui si sente il corpo e il profumo del viaggio che ci fa compiere. La carta ha un odore vivo,

sa di inchiostro, di legno, di tempo, di mani che lo hanno sfogliato prima di te.

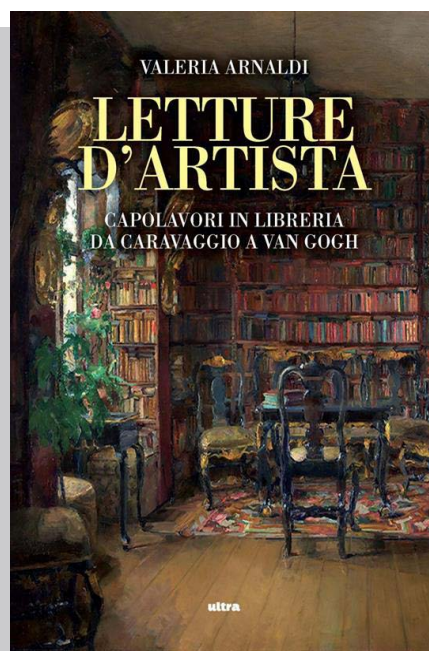
Leggere è momento di vita. Quando scemano gli interessi, quando si scivola nell'inedia e iniziano a ruotare pensieri di negatività e vuoto, il buon libro ci viene in soccorso. Non giudica, non ha fretta, ci aspetta. Non chiede update, offre silenzio e compagnia.

In questi tempi di cultura a spot, di propagande social ove la mente resta strattonata e confusa, sazia di immagini roteatesi veloci senza

capire quasi nulla, il libro è il giusto antidoto. È lento, ci ridà attenzione e profondità. Ci fa stare fermi e presenti.

Ogni pagina ha un fruscio, ogni sottolineatura è un segno nostro. Il libro non si consuma, si vive. Finché c'è una pagina da sfogliare, c'è ancora una strada davanti da fare.

Forse è per questo che nella borsa del laptop dovremmo tenere sempre anche un libro. Non consuma batteria ma ci ricarica. Profumo di libro, profumo di vita. Profumo di vita (e di carta).



LETTURE D'ARTISTA

Valeria Arnaldi

Ultra, 2024



COLAZIONE AL PARCO CON VIRGINIA WOOLF

Marta Perego

Vallardi, 2025

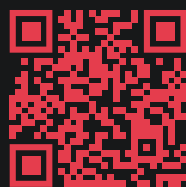






Aused

INFORMA



www.aused.org