

# AI4Innovation 2025-2026

**Innovazione & AI nelle imprese  
italiane: Gen-AI & Agentic-AI tra  
consapevolezza, prudenza ed azione**

**Convegno finale**

**22 Aprile 2026, ore 09.30**

Aula Magna Carassa e Dadda – Edificio BL28

# I Partner della Ricerca

accenture

DeLonghi

enel

eni

ITA  
AIRWAYS

NEOSPERIENCE

PIRELLI

REALE  
MUTUA

Sella

STAM  
MASTERING EXCELLENCE

# Il team di ricerca



**Federico Frattini**  
Direttore Scientifico



**Josip Kotlar**  
Direttore Scientifico



**Stefano Mizio**  
Direttore Scientifico



**Matteo Lavezzari**  
Project Manager & Researcher



**Andrea Gallicchio**  
Researcher



**Giorgia Lucini**  
Researcher

# L'Advisory Board



**Stefano Gatti**

Head of  
Data & Analytics

NEXI



**Nicoletta Mastropietro**

Board member,  
Technology &  
Innovation advisor



**Silvia Pugi**

Vice Segretario  
Generale

CEC  
European Managers



**Carlo Purassanta**

Founder & Chairman  
The Evident Project



**Carlo Torniai**

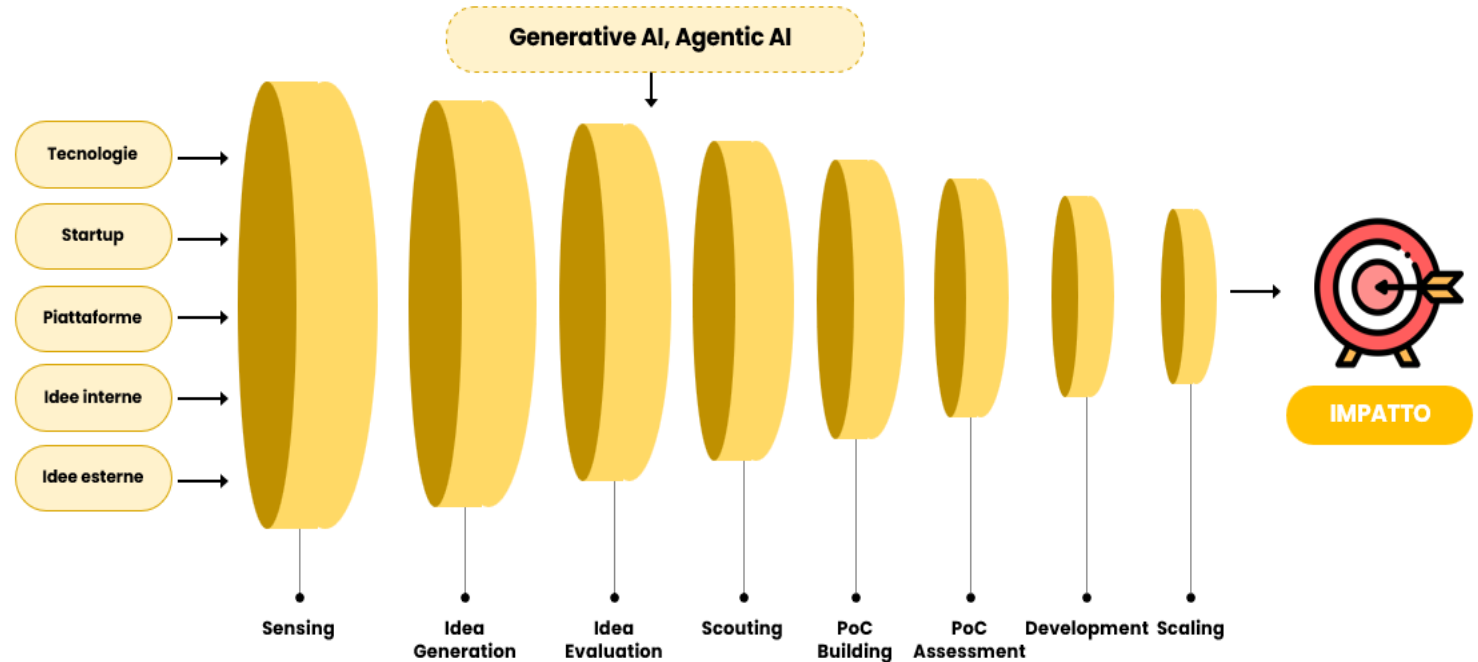
Data and AI leader  
cross industries  
(Pharma, Manufacturing,  
Tech, Retail)

# Le domande di ricerca

## Funnel di innovazione

In che modo strumenti Agentic AI e GenAI stanno cambiando ideazione, scouting, sviluppo e scaling delle innovazioni nelle imprese?

Come i processi di innovation management contribuiscono a superare l'alto tasso di mortalità di PoC AI? Dalla Governance all'AI Maturity



# Osservatorio AI4Innovation 2025-2026

## I Workshop: AI Making Meeting



### AI Making Meeting 1

26 gennaio 2026

#### **Generative AI & Agentic AI nel front-end dell'innovazione**

- Dal Prompt al Context Engineering.
- Simulazione di red teaming.
- Startup scouting con Workflow automatizzati. RAG e database vettoriali come fonte di knowledge.



### AI Making Meeting 2

25 febbraio 2026

#### **Generative AI & Agentic AI nel back-end dell'innovazione**

- Nuovo Stage Gate Agentic.
- Agentic Operating Model come framework organizzativo.
- Simulazioni di STEECO ed integrazione con un innovation Radar



### AI Making Meeting 3

26 marzo 2026

#### **Governance AI e PoC**

- ROI e Cost of Inaction /AI Maturity
- Con la partecipazione di:
- **Luis Esposito**, Head of AI Deployment for EMEA & ESM @Konecra
  - **Marcello Viti**, AI Strategy & Enablement Manager @OpenEconomics

# Osservatorio AI4Innovation 2025-2026

## | I Webinar: AI Foresight



### AI FORESIGHT 1

24 marzo 2026

#### **Generative AI, produttività e scenari futuri: uno sguardo al 2030**

Con la partecipazione di:

- **Marco Bentivogli**, Expert in industrial and labor innovation policies
- **Daniele Gamba**, Co-CEO @AISent
- **Ann LoCicero**, Founder & CEO @smartFAB
- **Nicoletta Mastropietro**, Advisory Board @AI4Innovation
- **Roberto Paura**, Presidente @Fondazione IIF



### AI FORESIGHT 2

15 aprile 2026

#### **Creatività ed AI: cosa resta dell'innovazione umana?**

Con la partecipazione di:

- **Alessandro D'Annibale**, Direttore Generale @BigRock Institute of Magic Technologies
- **Andrea Durante**, Chief AI & Strategy Officer @Eldor
- **Bernardo Lecci**, Communication Department Board Advisor @ENIA
- **Luca Mascaro**, Founder & President @Sketchin

# Osservatorio AI4Innovation 2025-2026

| La repository di conoscenza



## 1. Report di settore

*Selezione di 50 report — sviluppati da società di consulenza, istituzioni e grandi aziende attive nel settore dell'AI — sui temi affrontati dall'Osservatorio*

## 2. Paper accademici

*Selezione di 47 paper accademici sui temi affrontati dall'Osservatorio*

## 3. AI tool

*Mappatura di 25 strumenti di AI a supporto delle attività di Innovation Management*

# I Capitoli del Report

## La Ricerca 2025-2026

### Capitolo 1

#### GenAI e Agentic AI nel front-end dell'innovazione

- In che misura GenAI e Agentic AI stanno trasformando le fasi esplorative del processo innovativo?
- Come le imprese italiane usano l'AI per identificare trend, generare e valutare idee, costruire prototipi?

### Capitolo 2

#### GenAI e Agentic AI nel back-end dell'innovazione

- Come GenAI e Agentic AI stanno ridisegnando il processo Stage-Gate?
- Quali opportunità offrono per migliorare la gestione della conoscenza, il decision making e il monitoraggio dei progetti di innovazione?

### Capitolo 3

#### Imprese: diffusione o profondità d'uso dell'AI

- Quante imprese italiane usano davvero l'AI per generare vantaggio competitivo?
- Qual è la distanza tra chi ha adottato l'AI in modo estensivo e chi ne ha raggiunto una vera integrazione nei processi core?



**Desk research**



**Survey**

+2000 società contattate



**Interviste**

+20 interviste con esperti di settore



**Workshop e Webinar**

Direttore Scientifico



# Le Prime Evidenze

## Presentazione Capitolo 0

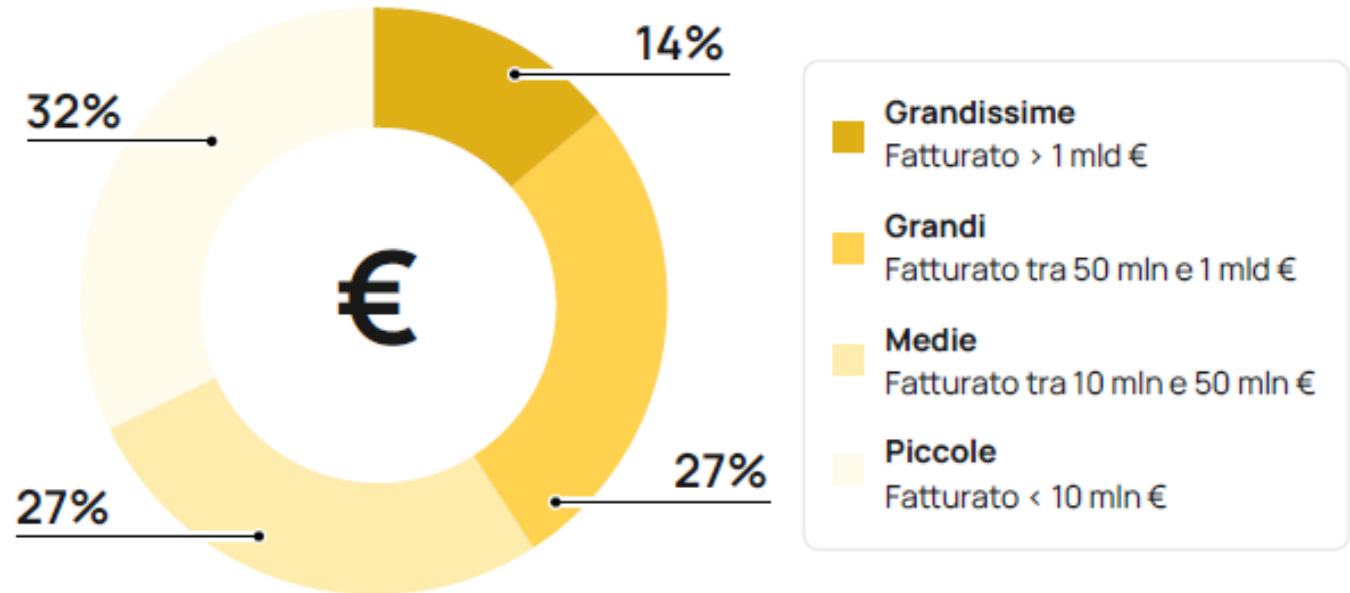
**Stefano Mizio**

Direttore Scientifico Osservatorio Ai4Innovation 2025-2026  
General Manager Innovation, Strategy & Family Business

# Il campione di riferimento

Quattro classi di analisi

- **Lettura articolata dell'adozione di GenAI e Agentic AI attraverso contesti organizzativi differenti per scala, risorse e grado di strutturazione**
- **Le traiettorie di adozione dell'AI non sono uniformi al variare della dimensione aziendale, e della complessità organizzativa**



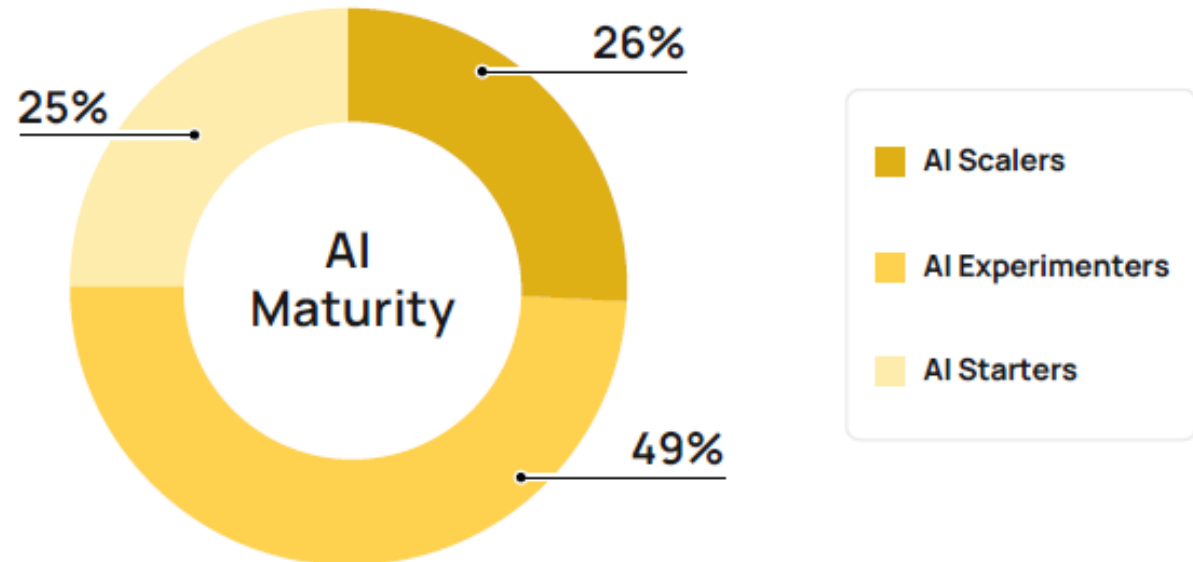
Rispondenti: 85 Innovation Manager

# AI Maturity

## | Dichiarata

- **AI Scalers (26%)**: Sono le imprese che hanno trasformato l'IA in una componente strutturale del proprio modello di innovazione.
- **AI Experimenters (49%)**: Organizzazioni che hanno avviato progetti pilota (PoC) su casi d'uso specifici nell'innovazione, ma dove l'integrazione rimane parziale.
- **AI Starters (25%)**: Realtà in cui l'approccio all'AI nell'innovazione è ancora sporadico, non strutturato e guidato dall'iniziativa di singoli, privo di una regia strategica centrale

Come valuteresti la maturità complessiva della tua azienda nell'adozione di GenAI e AgenticAI?

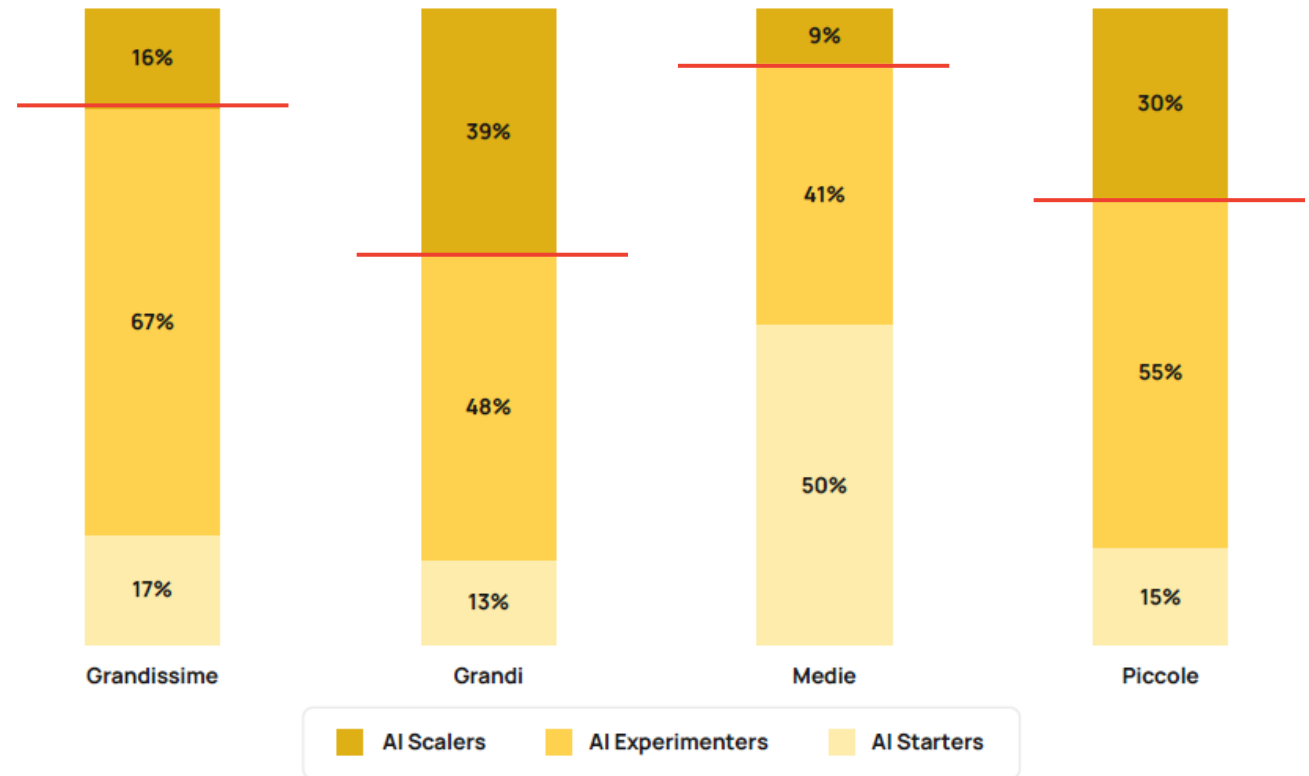


# AI Maturity

## Per dimensione di azienda

- **Le grandi e grandissime imprese mostrano la maggiore concentrazione di profili avanzati**
- **Le piccole imprese. Il 30% dei rispondenti di questa fascia si dichiara AI Scaler, una quota superiore a quella delle aziende medie (9%) e paragonabile a quella delle grandissime.**
- **Le aziende medie: il 50% di Starters e solo il 9% di Scalers. Il rischio di rimanere «stuck in the middle»**

Come valuteresti la maturità complessiva della tua azienda nell'adozione di GenAI e AgenticAI?

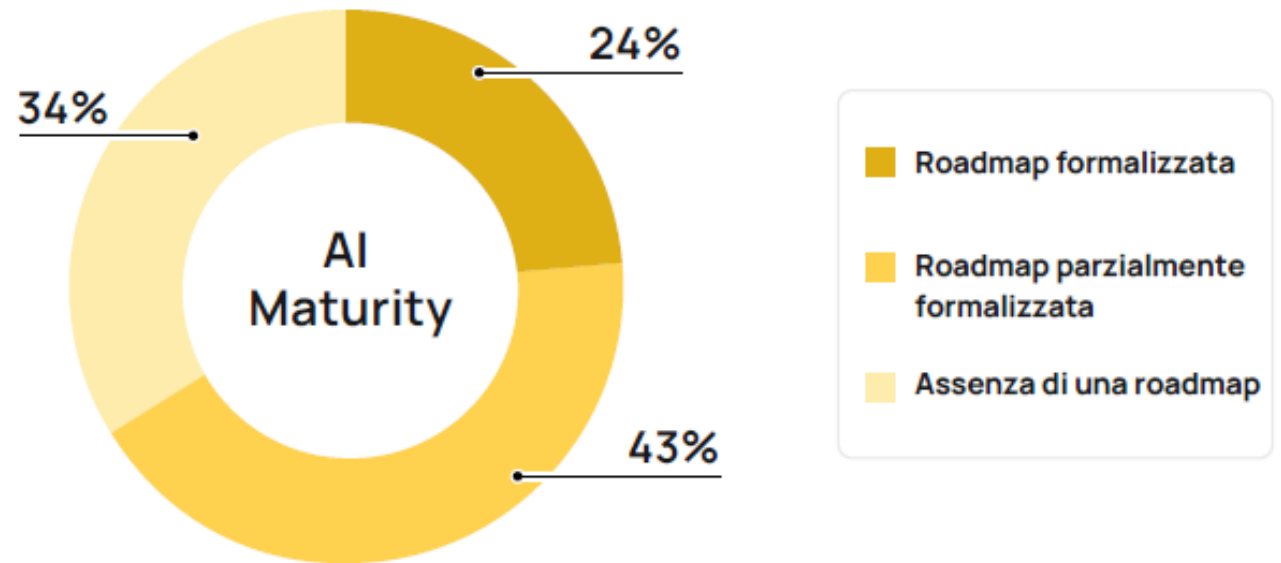


# AI (Technology) Roadmap

## | La cornice strategica

- **Quasi due terzi del campione si attribuiscono una qualche forma di pianificazione strategica sull'AI (67% dichiara di avere una roadmap almeno parziale).**
- **AI Scalers + AI Experimenters: 75%**

La tua azienda ha una roadmap per l'integrazione dell'AI?

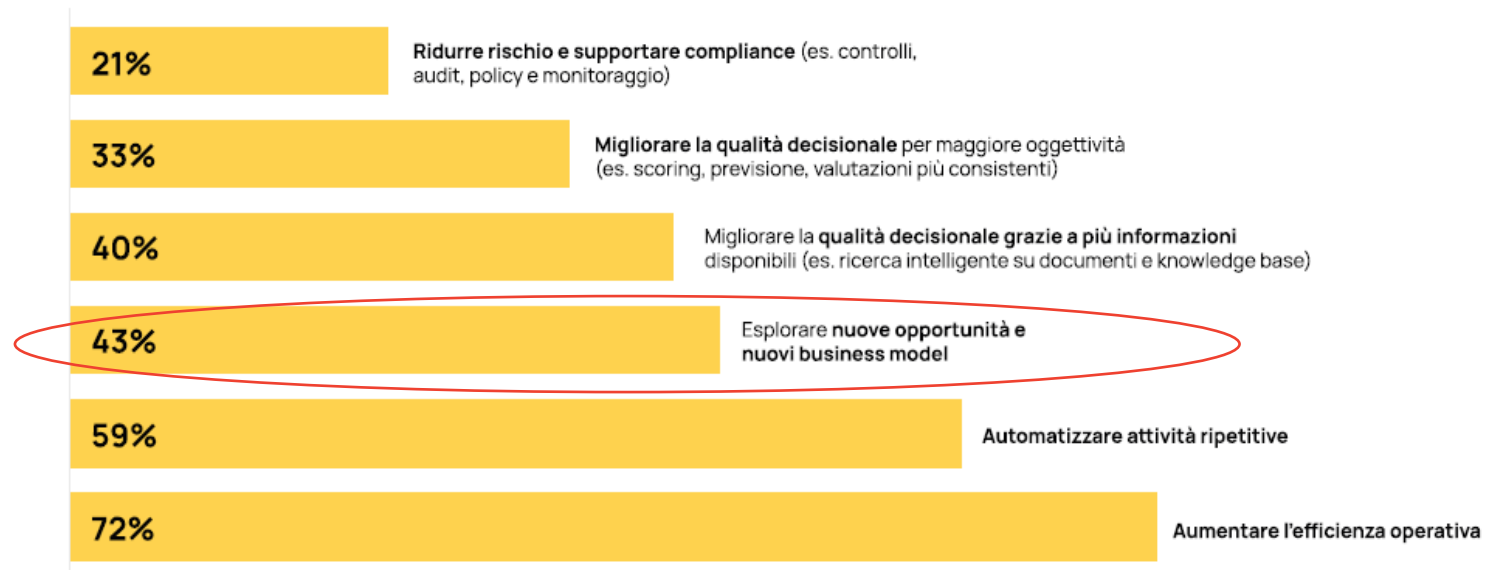


# Priorità di utilizzo dell'AI per l'innovazione

| Dall'efficienza operativa a nuovi modelli di business

- **72%: efficienza** (la porta d'ingresso)
- **Quasi la metà del campione: AI come leva per ridefinire l'offerta, aprire nuovi spazi di mercato e ripensare il modello competitivo**
- **21%: rischio e compliance. Innovation Manager.**

Quali sono oggi le principali priorità di utilizzo dell'AI per l'innovazione nella vostra azienda?

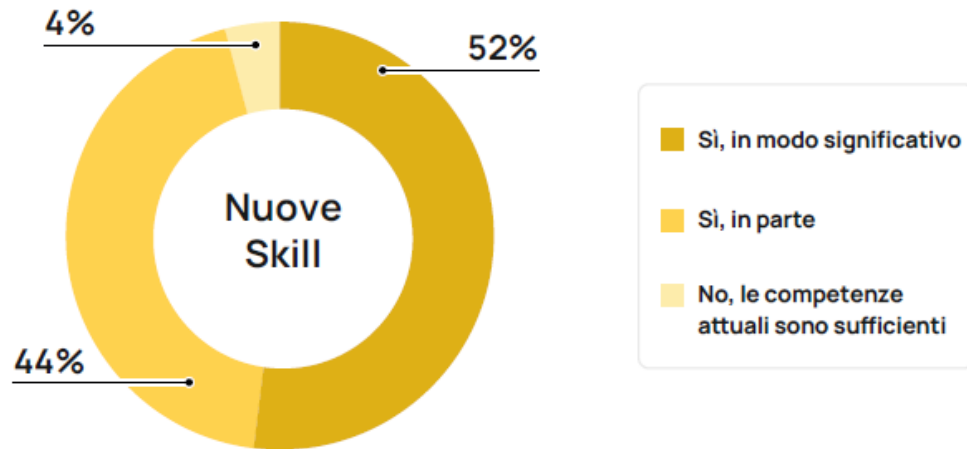


# Hiring nei gruppi di innovazione

## Le nuove skill necessarie

- **96%: nuove skill nei team di Innovation**

Ritenete necessario sviluppare nuove skill/capabilities nel team Innovation per lavorare efficacemente con GenAI e agenti?



Come colmate i gap evidenziati?

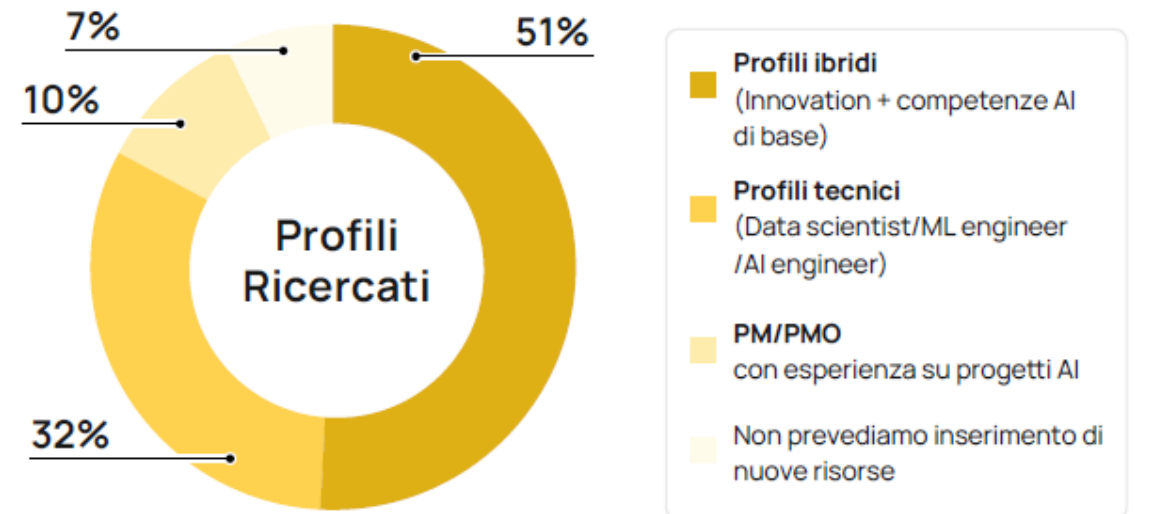


# Il nuovo Innovation Team AI-Driven

| Crescono i profili ibridi

- **Il 51% dei rispondenti indica come priorità i profili ibridi — figure che combinano competenze di innovation management con una conoscenza di base dell'AI nuove skill nei team di Innovation.**
- **l'AI literacy: la capacità di comprendere come questi strumenti funzionano, quali sono i loro limiti, come valutarne gli output e come governarli in modo responsabile.**

Che tipo di profili state cercando?



Guest Speaker

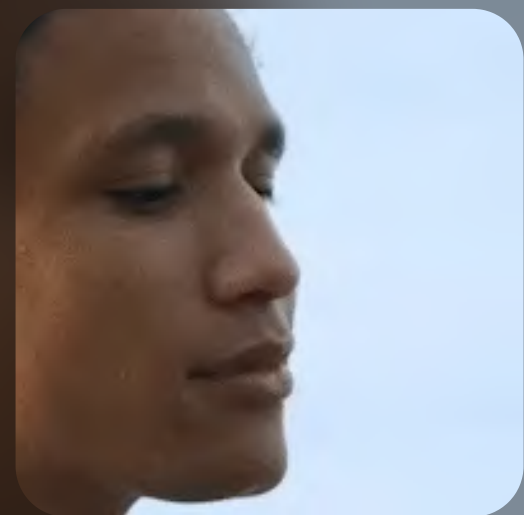
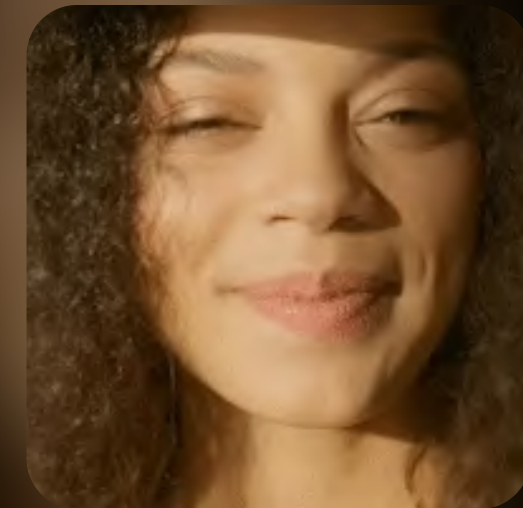


***Dobbiamo parlare***

**Dario Cerea**

Esperto di Innovazione e Artificial Intelligence  
@Indigo.ai

Dobbiamo



Parlare

# Costruire ponti tra tecnologia e business

Sono un ingegnere gestionale del Politecnico di Milano.

Negli ultimi anni ho lavorato nel costruire prodotti AI per aziende, cercando di trasformare modelli complessi in strumenti che generano valore reale.

Quello che mi interessa non è la tecnologia in sé, ma cosa succede quando entra nei processi: dove funziona, dove si rompe, e perché. Negli ultimi mesi ho visto da vicino cosa succede quando l'AI smette di essere un tool e diventa un sistema operativo.



## indigo.ai



# Agenda

01 Cosa è davvero cambiato da gen AI e Agenti AI

02 Perché le aziende stanno sbagliando applicazione

03 Cosa succede quando AI entra nei processi reali

04 Cosa ci insegna confronto Cina vs Occidente

05 Quale modello operativo rende AI sostenibile

06 Con quale mentalità passare da prudenza ad azione

# Partiamo da una storia

A volte un cambiamento di epoca si vede prima  
in una singola mossa che in mille analisi

# La mossa che nessuno avrebbe fatto

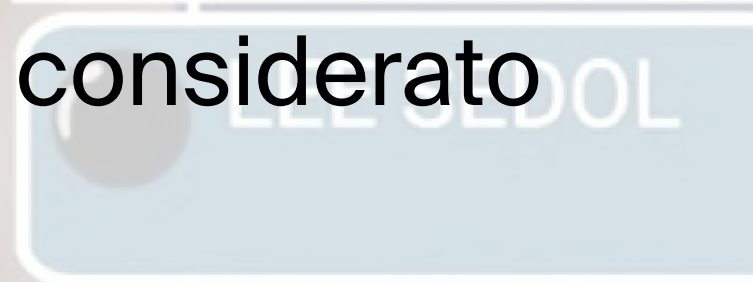
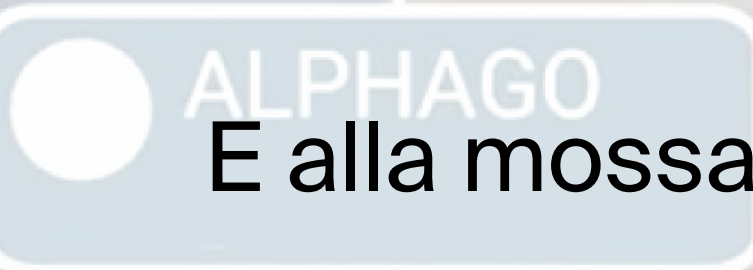
Per tremila anni il Go è stato uno dei simboli più alti della strategia umana.

Poi arriva AlphaGo.

E alla mossa 37 fa qualcosa che nessun essere umano aveva mai considerato sensato. Non perché fosse più veloce.

Non perché conoscesse più regole.

Ma perché stava giocando senza i preconcetti che avevano guidato gli esseri umani per secoli.



# Il problema non è la tecnologia

Il problema è continuare a pensare con **modelli vecchi**.

Molte aziende oggi stanno introducendo l'AI nei processi, ma senza cambiare davvero il modo in cui definiscono il lavoro, prendono decisioni e distribuiscono responsabilità.

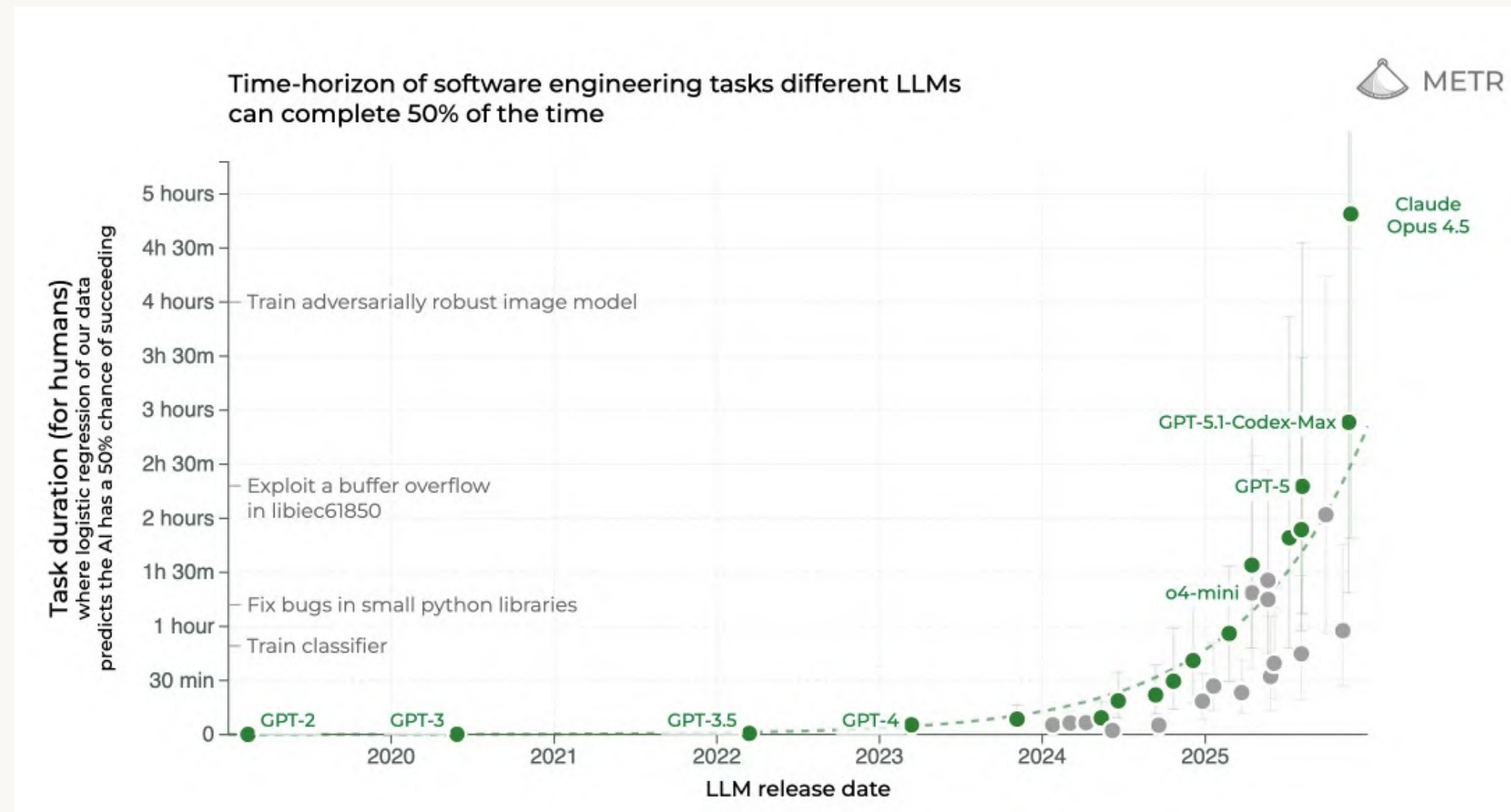
Stanno usando uno strumento nuovo dentro un sistema progettato per il passato.

Per capire dove stiamo  
andando, dobbiamo prima  
capire cosa è già cambiato

# Il mondo è cambiato davvero

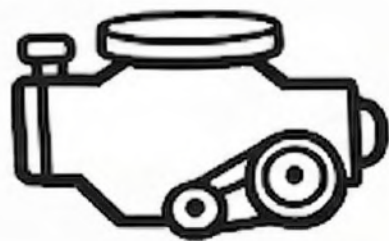
## Non è un miglioramento è un cambio regime

Negli ultimi mesi non abbiamo visto un miglioramento lineare. Abbiamo visto un salto di capacità che ha cambiato il perimetro di ciò che un sistema AI può fare in modo utile, credibile e operativo. Per questo oggi non ha più senso discutere l'AI come se fosse ancora solo uno strumento di supporto individuale.



# Gli Agent hanno iniziato a funzionare davvero

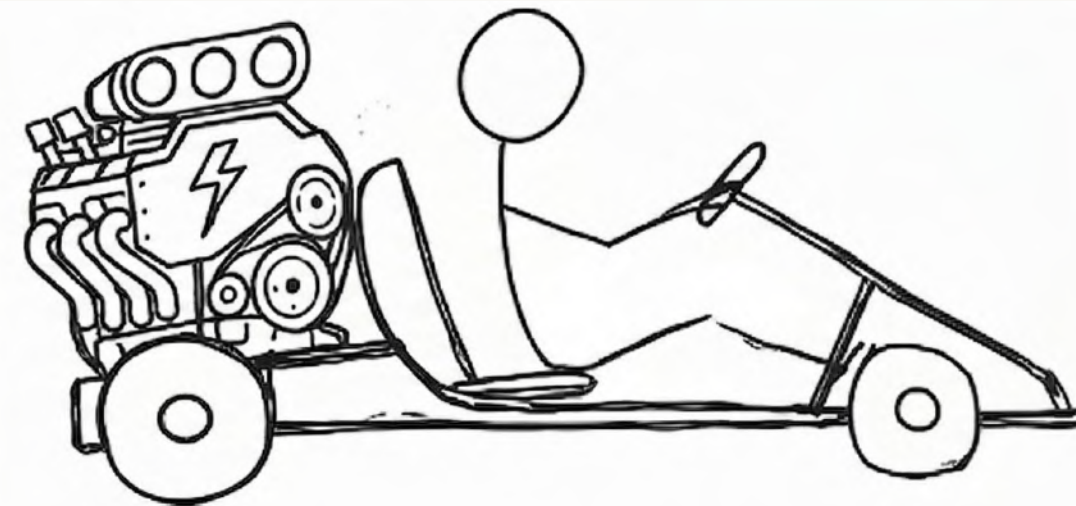
Un LLM prevede la prossima parola. Un reasoning model ragiona prima di rispondere. Un agente fa un passo ulteriore: ragiona, usa strumenti, accede a contesto, esegue azioni e modifica il mondo esterno. È questa la differenza che cambia tutto: non una risposta migliore, ma una capacità nuova di operare.



Conventional LLM

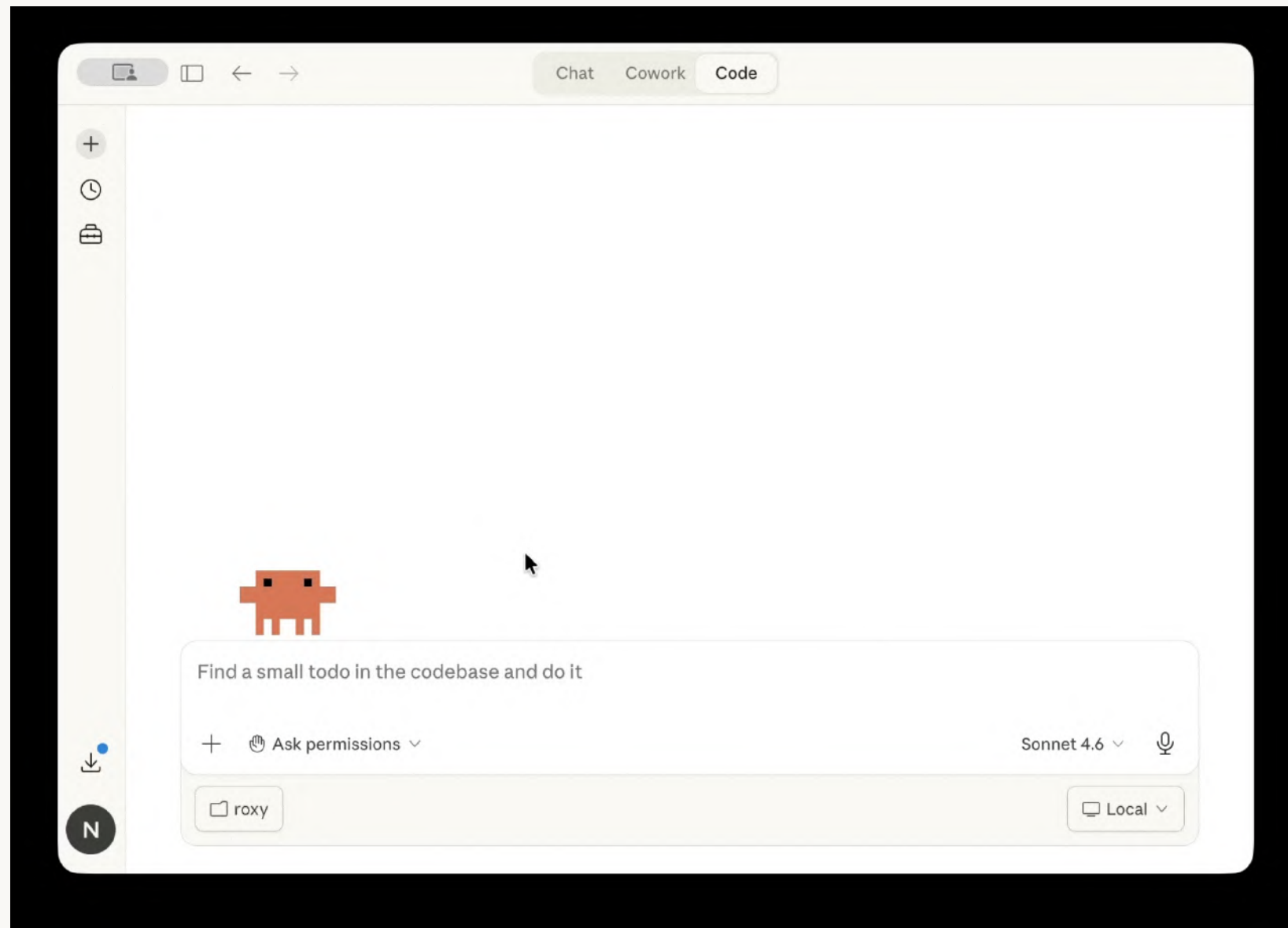


Reasoning LLM  
(more expensive to run)



LLM in agent harness

# In alcuni mondi il cambiamento è già avvenuto



Nel mondo dello sviluppo software, lavorare con agenti non è più una visione. È già pratica quotidiana.

Gli agenti leggono il contesto, pianificano task, scrivono, testano, correggono, documentano.

La produttività non è semplicemente migliorata. È stata ridisegnata.

# Se un agente puo scrivere codice, il software diventa commodity

Quando il software diventa commodity, il valore si sposta.

Si sposta da chi produce a chi definisce il problema a chi esegue a chi orchestra.

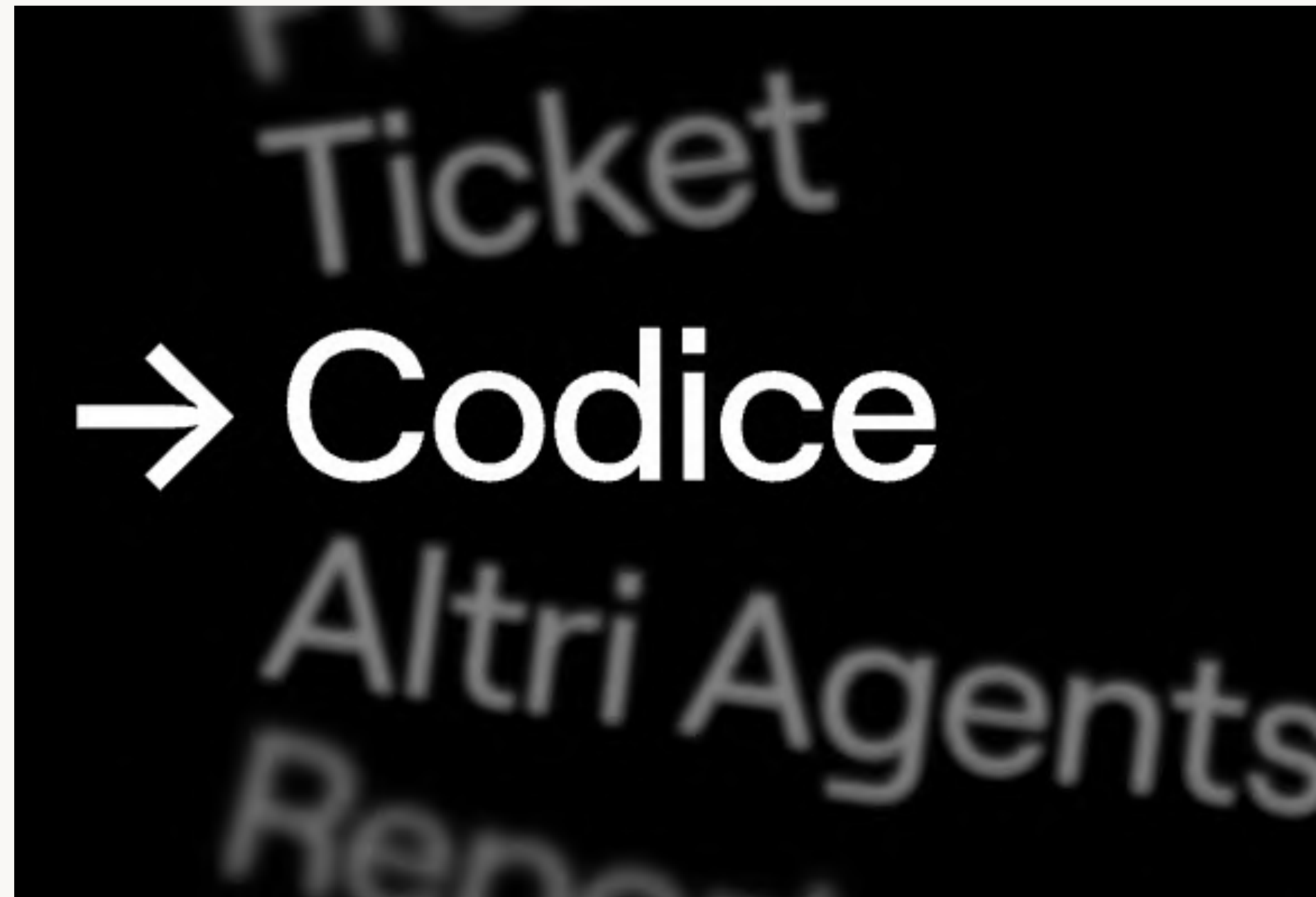
Da chi genera a chi verifica.

# Ma il codice è solo un precursore

Quello che è successo nel software sta iniziando a succedere in molti altri domini: customer service, operations, supporto, analisi, processi knowledge-intensive.

Il punto non è il codice.

Il punto è che ogni attività abbastanza strutturata e abbastanza digitale sta diventando agibile dagli agenti.



# È qui che nasce il vero equivoco

Molte aziende vedono il salto tecnologico.

Ma lo stanno leggendo nel punto sbagliato.

# Le aziende stanno usando AI nel posto sbagliato

La maggior parte delle iniziative enterprise oggi si concentra sull'ultimo miglio: la risposta finale.

Chatbot migliori.

RAG ovunque.

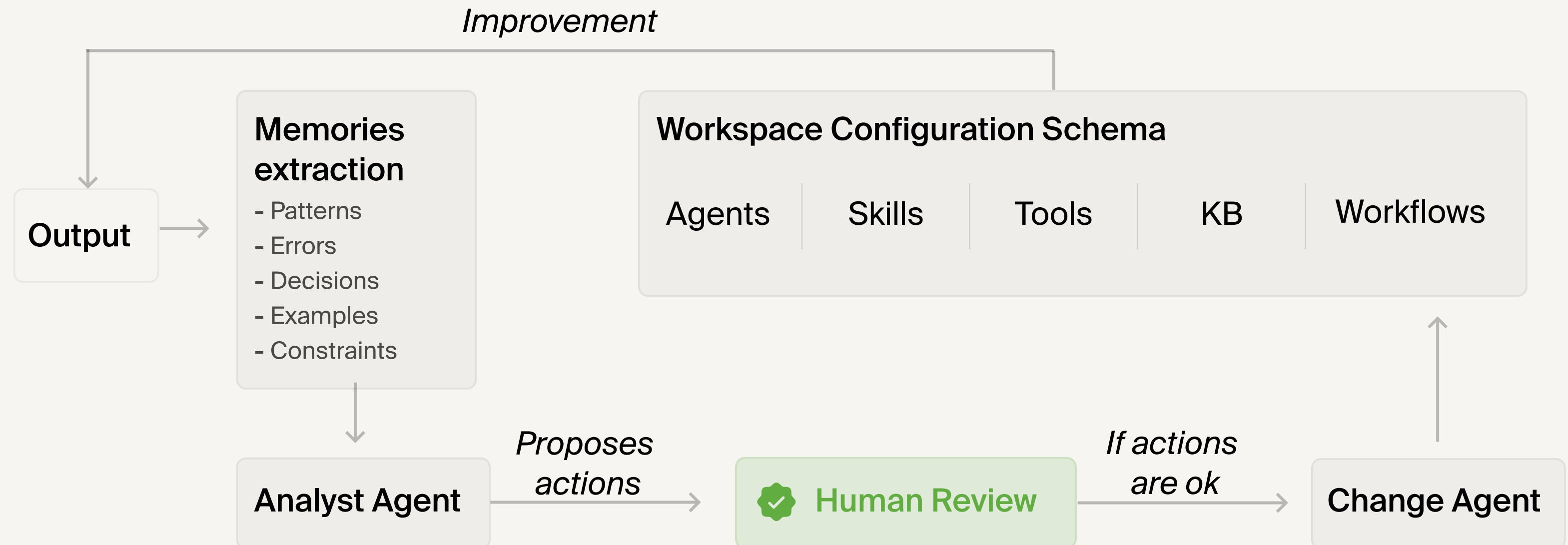
Generazione più fluida.

Ma il vero valore non si crea lì.



# Non è rispondere meglio è capire meglio

Il passaggio decisivo non è produrre un output più elegante. È comprendere meglio il contesto, distinguere il problema giusto, attivare il percorso corretto, e solo alla fine generare la forma migliore della risposta. In altre parole: il vero salto è passare dalla generazione alla comprensione.



# Il mercato è in una fase intermedia

C'è consapevolezza. C'è interesse. C'è anche prudenza. Ma in molte aziende l'AI è ancora trattata come un layer da aggiungere, non come un principio con cui ridisegnare un processo. Per questo vediamo tanti pilot, parecchie demo convincenti, e ancora pochi cambiamenti davvero trasformativi.



Molte aziende sono ferme tra consapevolezza e prudenza. Poche sono davvero in azione.

Quando questa distanza  
entra nei processi reali  
si vede subito

# Quando l'AI entra in un processo critico

Un'importante azienda di trasporto pubblico svizzera voleva usare l'AI per aiutare il personale operativo a orientarsi in una documentazione interna ampia, frammentata e spesso poco fruibile.

Sulla carta sembrava un caso ideale.

Nella pratica, durante i test finali, le risposte non erano abbastanza affidabili.

Il rischio non era solo un progetto debole. Il rischio era perdere completamente la fiducia nel sistema.



# Il problema non era il chabot. Era il modo in cui si voleva usare l'AI

Il punto non era soltanto che le risposte fossero imprecise. Il punto era più profondo: si stava cercando di applicare l'AI sopra una base documentale non abbastanza pulita, strutturata e governata. In queste condizioni, l'AI non aumenta la fiducia. La espone. E quando la fiducia si rompe nella fase finale, il progetto rischia di fermarsi del tutto.



# La svolta è arrivata grazie a un “Hero” interno



A cambiare la traiettoria del progetto non è stata una magia tecnologica. È stata la collaborazione con una persona interna, curiosa e competente, che ha rimesso mano alla documentazione, l'ha spezzata meglio, l'ha resa più leggibile, e ha permesso di ripensare l'architettura: topic più chiari, responsabilità più chiare, agenti più precisi. In quel momento il progetto ha ripreso credibilità.

# La lezione è semplice

Se la qualità del dato non è sufficiente, o c'è qualcuno dal lato cliente che aiuta davvero a sistemarlo, oppure il progetto diventa molto difficile da sostenere.

Per questo una delle precondizioni di ogni progetto AI dovrebbe essere una valutazione seria di complessità, qualità del dato e disponibilità di uno sponsor operativo interno.

**Senza fiducia, qualità del dato e ownership interna, l'AI non scala!**

# Questo non è un problema tecnico

Non è un problema di modello

È un problema di come costruiamo sistemi che devono funzionare davvero nei processi.

Questo cambia il modo in cui dobbiamo pensare l'innovazione.

# Una cosa mi è diventata chiara guardando la Cina

In Occidente discutiamo molto di modelli, benchmark, provider, e di quale modello sia avanti.

In **Cina ho visto una prospettiva** diversa. Molto meno centrata sulla migliore intelligenza e molto più **pragmatica**, centrata sulla catena completa che collega il mondo fisico all'azione.



# Due modelli diversi di innovare

## Occidente

ottimizza soprattutto la componente cognitiva: modelli, capability, layer software.



OpenAI

## Cina

costruisce sistemi integrati che uniscono percezione, analisi e azione.



Unitree



Il primo modello è potentissimo. Il secondo, però, spesso accelera di più il passaggio dal laboratorio al mondo reale.

Non è una gara tra modelli. È una differenza di architettura dell'innovazione

# La catena del valore Cinese

Il gap tecnologico di hardware importante, di qualche anno, è stato colmato da una catena del valore corta e pragmatica.



Il punto non è solo capire. Il punto è collegare ciò che il sistema percepisce, al modo in cui interpreta, alla capacità di intervenire. Quando questa catena è corta, l'innovazione accelera. Quando è spezzata, l'AI resta una demo brillante ma periferica.

# Per questo oggi non basta avere il modello migliore

Il vantaggio competitivo si sta spostando.

Non conta solo chi ha il modello più avanzato.

Conta chi riesce a incorporarlo meglio dentro una catena di esecuzione reale:  
sensori, attuatori, workflow, robotica, decisioni operative.

È qui che molte delle partite più importanti verranno giocate.

Quindi qual è la cosa più preziosa,  
adesso?

# La capacità umana di verificare

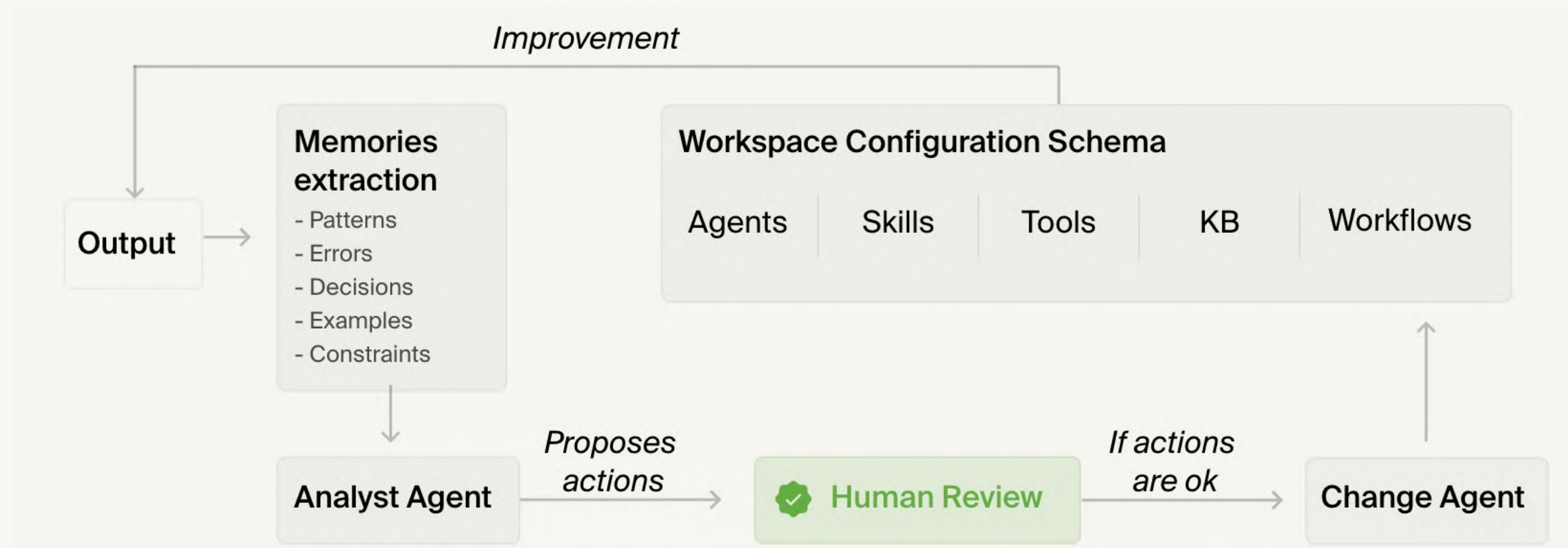
Se gli agenti iniziano a fare il lavoro, il valore non si concentra più nell'esecuzione pura.

Si concentra nella capacità di verificare bene, intervenire dove serve, correggere rapidamente, e mantenere il controllo senza rallentare tutto.



# AI che lavora, umani che verificano

Il modello operativo più promettente non è la sostituzione. È la collaborazione strutturata. L'AI fa il lavoro pesante: analizza grandi volumi, propone azioni, esegue task, collega sistemi. L'essere umano concentra la propria attenzione lì dove il giudizio, la responsabilità e la correzione contano di più.



# Un agente non è un progetto. È un prodotto!

Ha utenti. Ha metriche. Ha versioni. Ha test. Ha regressioni. Ha miglioramento continuo. Questo è il passaggio che molte aziende non hanno ancora interiorizzato: l'AI enterprise non si gestisce come una demo da lanciare. Si gestisce come un sistema vivo.

## Il ciclo di vita di un agente



E allora con quale mentalità  
bisogna entrare in questa fase?

## Beginner's Mind

In una fase così veloce serve essere pronti a rimettere in discussione ciò che pensiamo funzioni.

*"La mente del principiante è vuota, libera dalle abitudini dell'esperto, pronta ad accettare, a dubitare e aperta a tutte le possibilità."*

*The Creative Act di Rick Rubin*

# Beginner's Mind

significa mantenere tre atteggiamenti

## Curiosità disciplinata

Non dare per scontato che il modo “giusto” di progettare agenti, prompt, orchestrazioni, UX conversazionali o use case commerciali sia quello valido tre mesi fa. L'AI ti obbliga a riesaminare continuamente ciò che pensavi fosse best practice.

## Umiltà cognitiva

Più il settore accelera, più serve dire: “forse questa convinzione è già vecchia” oppure “forse il modello oggi sa fare una cosa che ieri avrei escluso”. È un'umiltà molto concreta, non filosofica, che spinge ad accettare il cambiamento come parte integrante del processo di crescita.

## Apertura alla sorpresa

Le opportunità più importanti spesso non arrivano da ottimizzare l'esistente, ma da una mossa inattesa: agentic-indigo, un nuovo workflow, un posizionamento, inesplorato un nuovo modo di vendere, implementare o far usare l'intelligenza artificiale.

Grazie per  
l'attenzione!

Presentazione dei risultati della ricerca



# GenAI e Agentic AI nel front-end dell'innovazione

## Presentazione Capitolo 1

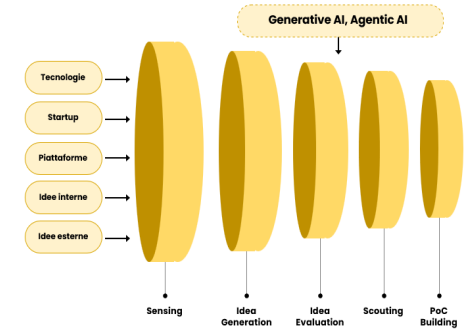
**Andrea Lorenzo Gallicchio**

Researcher - Osservatorio AI4Innovation

PhD Student – Politecnico di Milano

# Il front-end dell'innovazione

## I limiti strutturali



Il front-end tradizionale è presidiato in modo prevalentemente **informale**, con strumenti eterogenei e senza processi standardizzati. Il risultato è un processo che dipende in modo eccessivo dal **capitale relazionale e cognitivo delle singole persone**, con scarsa possibilità di sistematizzare e scalare le best practice. Studi recenti evidenziano **tre criticità strutturali** che ne limitano l'efficacia.

### I principali limiti del processo:

1

**Dipendenza da figure-chiave e reti informali**

2

**Bassa sistematizzazione e scalabilità**

3

**Soggettività e bias cognitivi**



**Necessità di ripensare il processo per adattarlo al nuovo contesto competitivo**

# Il front-end AI-Augmented

## I potenziali benefici dell'AI

Nello scenario descritto si inserisce il valore di Generative AI e Agentic AI nel ridisegnare e migliorare il front-end dell'innovazione.

### I principali benefici dell'introduzione dell'AI nel front-end:

**1** Monitoraggio continuo  
e copertura

**2** Velocità e  
standardizzazione

**4** Riduzione dei  
bias cognitivi

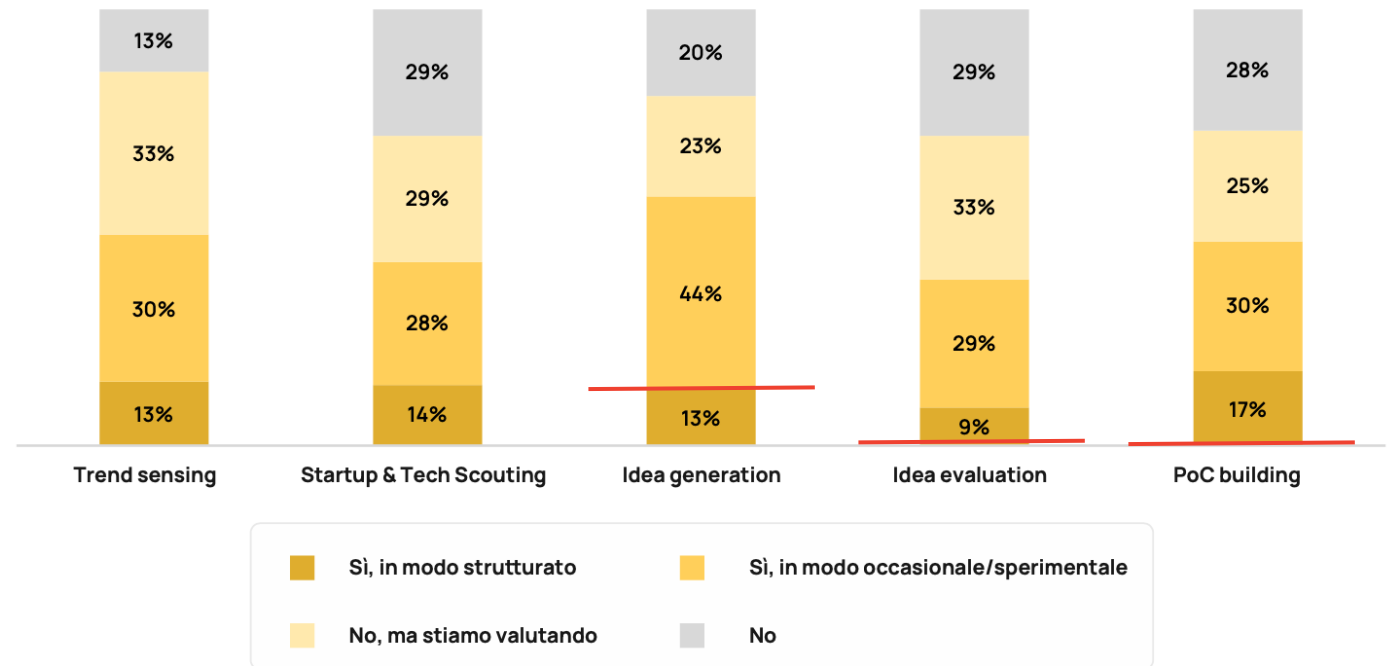
**3** Accelerazione della  
prototipazione

# Adozione di GenAI e Agentic AI nel front-end

## Le cinque fasi

- L'idea generation è la fase con la maggiore penetrazione di utilizzo occasionale (44%)
- Il PoC building presenta la quota più alta di utilizzo strutturato (17%), coerente con la maturità degli strumenti di coding AI-assisted
- L'idea evaluation è la fase meno presidiata in modo strutturato (9%), nonostante l'alto potenziale per la riduzione dei bias

Utilizzate GenAI o agenti AI per le seguenti attività?

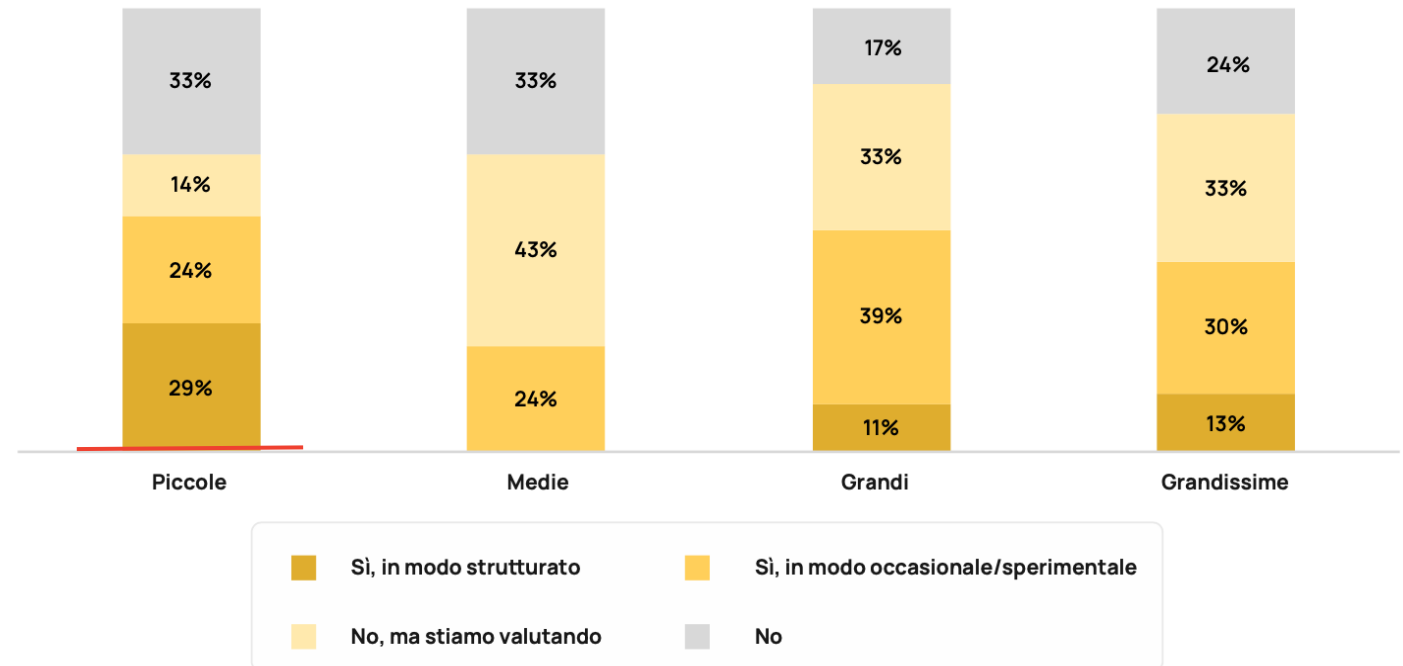


# Adozione nel front-end

## Trend sensing

- Il trend sensing beneficerebbe più di tutte di un'architettura agentica, ma solo il 13% del campione lo utilizza in modo strutturato
- **Paradosso delle piccole imprese:** 29% di adozione strutturata, grazie ad agilità decisionale e assenza di governance burocratica
- **Strumenti citati:** Copilot per sintesi fonti, n8n e Make.com per workflow di monitoring, analisi brevettuale con curve-S AI-ottimizzate

Utilizzate GenAI o agenti AI per attività di sensing?

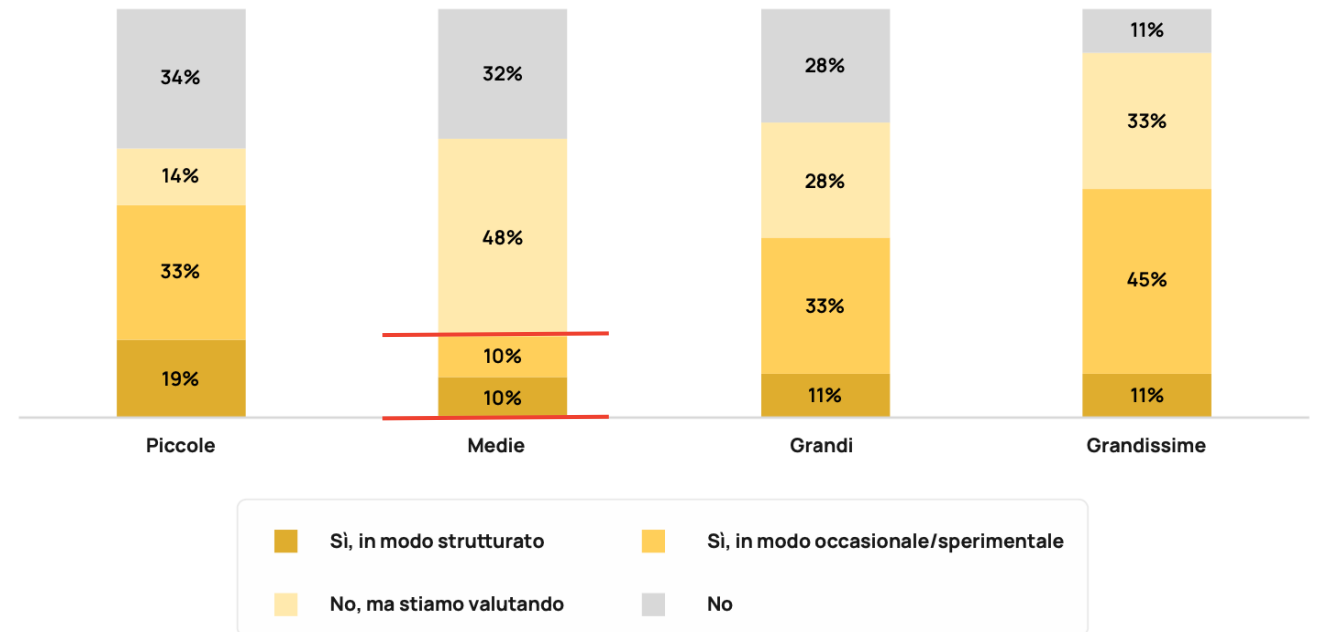


# Adozione nel front-end

## | Startup & Technology Scouting

- Adozione strutturata al **14%**, ma le grandissime imprese mostrano il profilo di utilizzo complessivo più elevato (**56%** tra strutturato e occasionale)
- **Una minoranza sta già costruendo infrastrutture agentiche dedicate:** software proprietari per deal flow, database EU con AI enrichment, workflow LangGraph + n8n
- **Le medie imprese confermano una bassa presenza di utilizzo strutturato (10%), con il 48%** ancora in fase di valutazione

Utilizzate GenAI o agenti AI per attività di scouting?

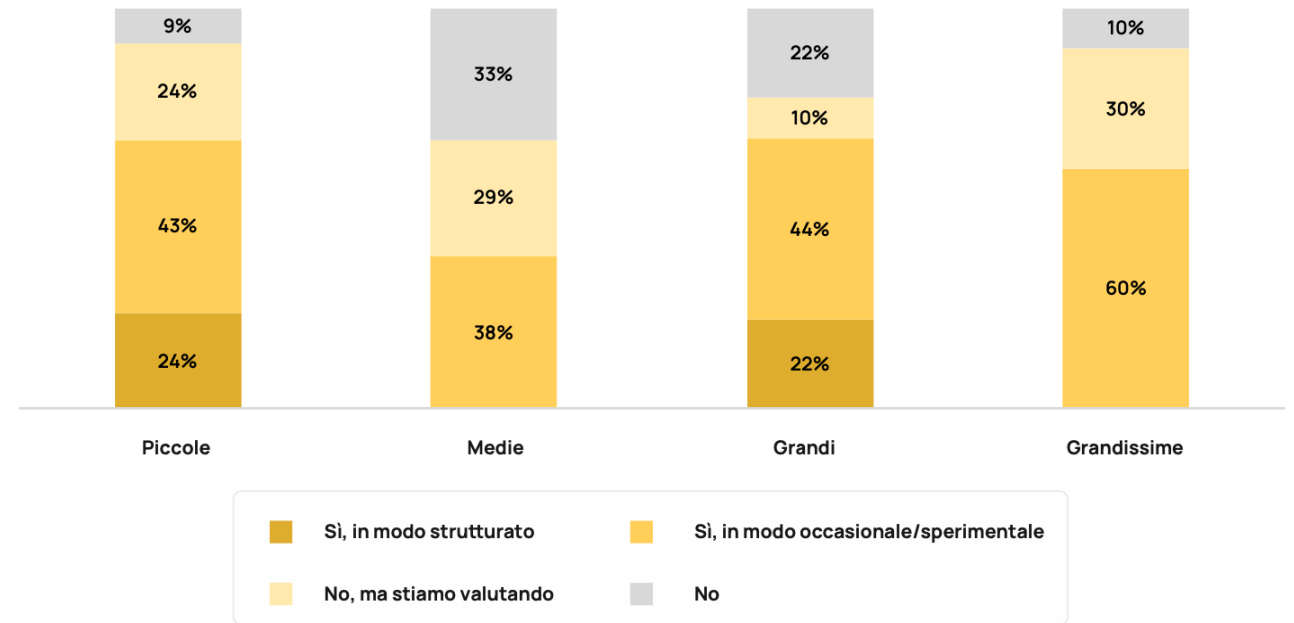


# Adozione nel front-end

## Idea generation

- **Fase con la maggiore diffusione complessiva:** quasi 6 aziende su 10 utilizzano l'AI (**46% occasionale, 13% strutturato**)
- **Bassa barriera di ingresso:** qualsiasi LLM generalista è sufficiente, senza architetture tecnologiche complesse
- **Attenzione al rischio di convergenza:** la letteratura (De Freitas et al. 2025; Doshi & Hauser 2024) mostra che gli LLM potenziano la creatività individuale ma **riducono la diversità collettiva delle idee** (fixation bias)

Utilizzate GenAI o agenti AI per attività di idea generation?

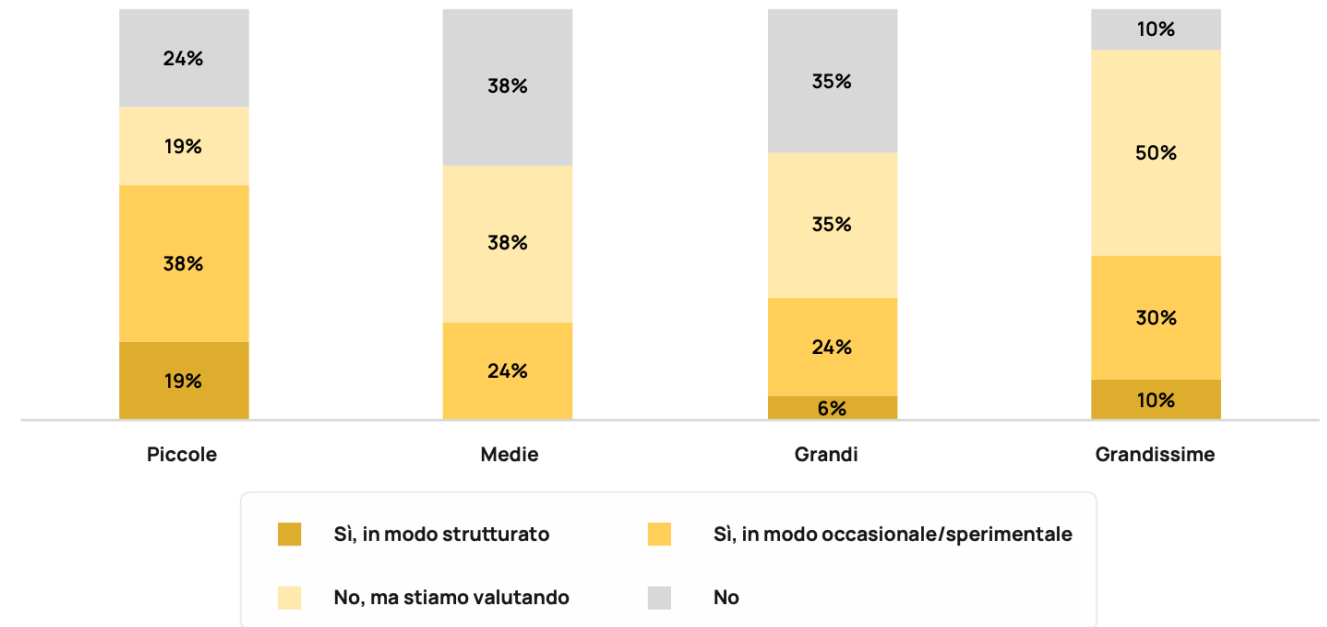


# Adozione nel front-end

## Idea evaluation

- Solo il **9%** di **utilizzo strutturato**: la fase meno presidiata, nonostante un elevato potenziale dell'AI (standardizzazione criteri, riduzione bias cognitivi)
- **Il gap tra potenziale e adozione è il più ampio del front-end**: riflesso di diffidenza verso gli output AI e timore delle allucinazioni
- **Red teaming come opportunità concreta**: configurare l'AI come "**Devil's Advocate**" per sfidare le assunzioni strategiche, senza incentivi sociali a essere d'accordo

Utilizzate GenAI o agenti AI per attività di idea evaluation?

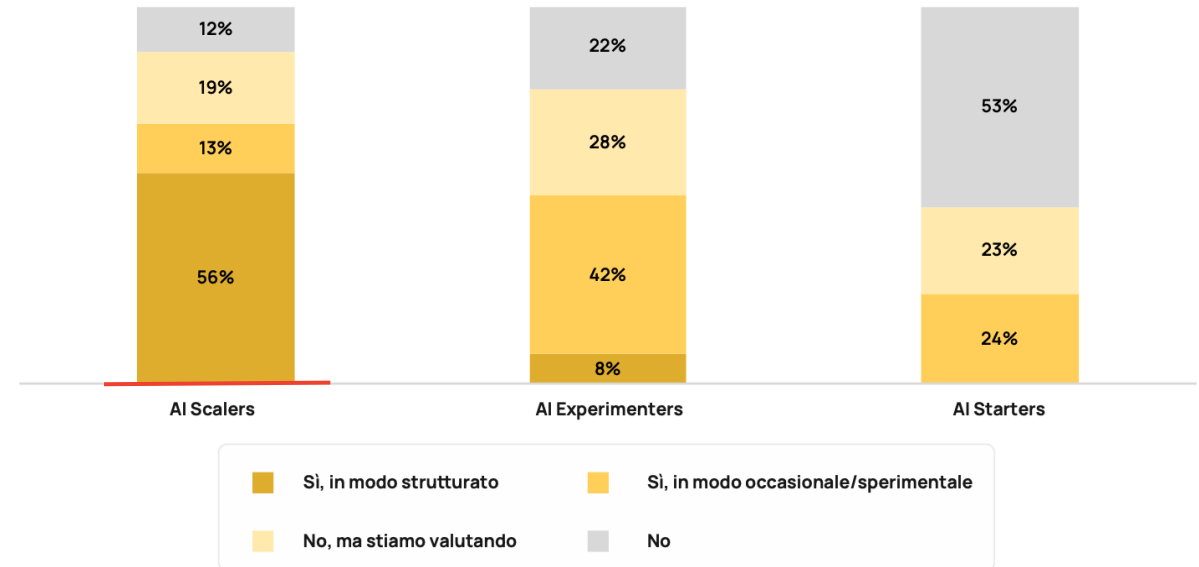


# Adozione nel front-end

## PoC building

- **Fase del front-end con la quota più alta di utilizzo strutturato (22%)** testa di ponte più solida dell'adozione AI
- **Il divario per maturità AI è il più netto del capitolo: 56% degli AI Scalers vs 0% degli AI Starters**
- **Il salto non è automatico:** Considerando che gli AI Scalers rappresentano solo il 25% del campione, l'utilizzo di AI nel PoC building riguarda solo un cluster specifico.

Utilizzate GenAI o agenti AI per attività di PoC Building?

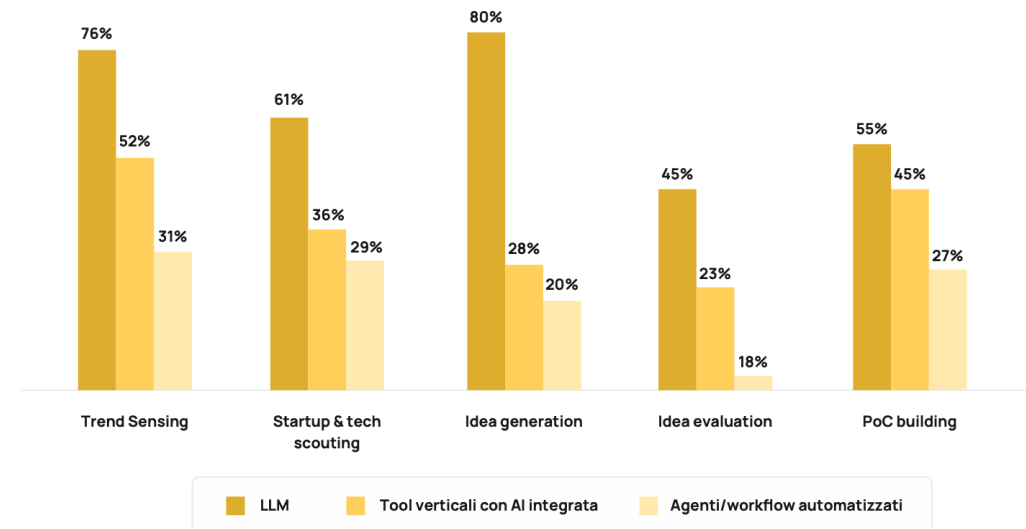


# Adozione nel front-end

## | Strumenti e approcci

- **Dominio trasversale degli LLM generalisti** in tutte le fasi (45–80% delle risposte), spesso già integrati negli ambienti di lavoro
- **I tool verticali con AI integrata e gli agenti/workflow automatizzati rimangono minoritari** (23–52% e 18–31% rispettivamente)
- **La maggioranza si colloca al primo livello del continuum:** l'AI come supporto puntuale, non come componente strutturale di un processo ridisegnato

Quali strumenti/approcci utilizzate in questa attività?



# 1° tavolo di discussione con i partner della ricerca

# 1° Tavolo di discussione con i Partner della Ricerca



MODERATORE

**Francesca Capella**

**Dall'Uso Occasionale alla Struttura:  
Ridisegnare il Funnel Innovativo con l'AI**



**Stefano Carosio**

Executive Director  
**@STAMTECH**



**Manuel Molina**

Innovation Manager  
**@Reale Mutua Assicurazioni**



**Giulia Micarelli**

Innovation Manager  
**@ItaAirways**



**Enrica Monticelli**

Global Technology Innovation  
Director  
**@DeLonghi Group**

Presentazione dei risultati della ricerca



# GenAI e Agentic AI nel back-end dell'innovazione

## Presentazione Capitolo 2

**Giorgia Lucini**

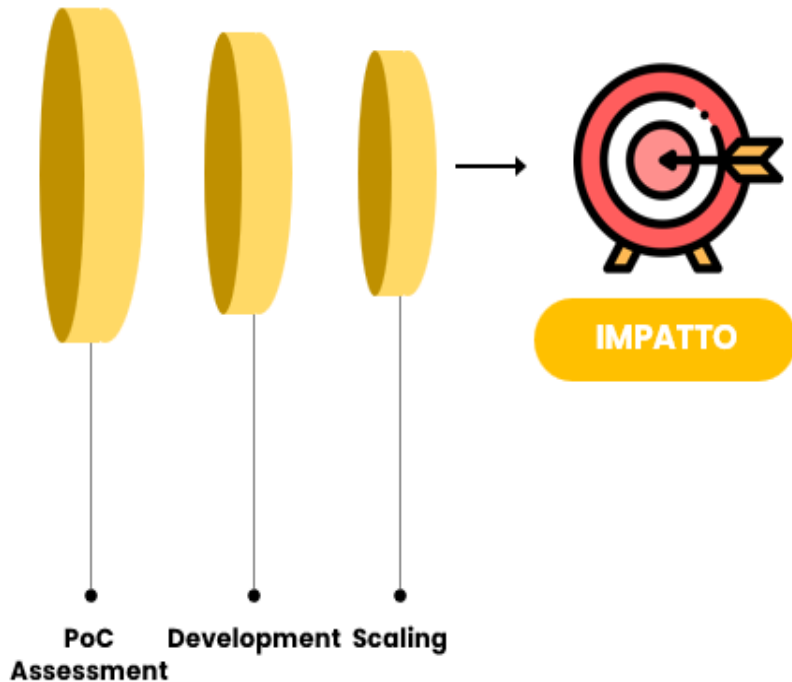
Researcher - Osservatorio AI4Innovation

Senior Strategy and Research Associate - Innovation, Strategy  
& Family Business

# Il back-end dell'innovazione

## Introduzione

Il back-end dell'innovazione si articola in 3 fasi:



Il back-end è la fase in cui un'idea selezionata affronta la prova della realtà: vincoli tecnici, risorse limitate, resistenze organizzative, complessità di integrazione. Il processo Stage-Gate è il principale strumento utilizzato per governare questa complessità.

~70%

dei progetti approvati ai gate  
fallisce o viene cancellato in fasi  
tardive

# Il processo Stage-Gate

## I limiti strutturali

Il modello Stage-Gate è progettato per **ridurre progressivamente l'incertezza**: lungo le diverse fasi del progetto si validano le ipotesi, si riducono i rischi e si aumentano gradualmente le risorse investite, evitando sprechi su progetti non validi o senza reale domanda di mercato. Tuttavia, studi recenti evidenziano diverse **criticità strutturali** che ne limitano l'efficacia, soprattutto nel **contesto competitivo attuale**.

I principali limiti del processo:

1

**Rigidità e linearità  
del processo**

2

**Qualità e  
disponibilità delle  
informazioni**

3

**Soggettività delle  
decisioni**

**Necessità di ripensare il processo per adattarlo al nuovo contesto competitivo**

# Il processo Stage-Gate AI Augmented

I potenziali benefici dell'AI

Nello scenario descritto si inserisce il valore dell'intelligenza artificiale nel ridisegnare e migliorare il processo Stage-Gate.

I principali benefici dell'introduzione dell'AI nel processo Stage-Gate:

**1**

**Qualità delle  
informazioni**

**2**

**Aggiornamento  
continuo**

**3**

**Oggettività delle  
decisioni**

**4**

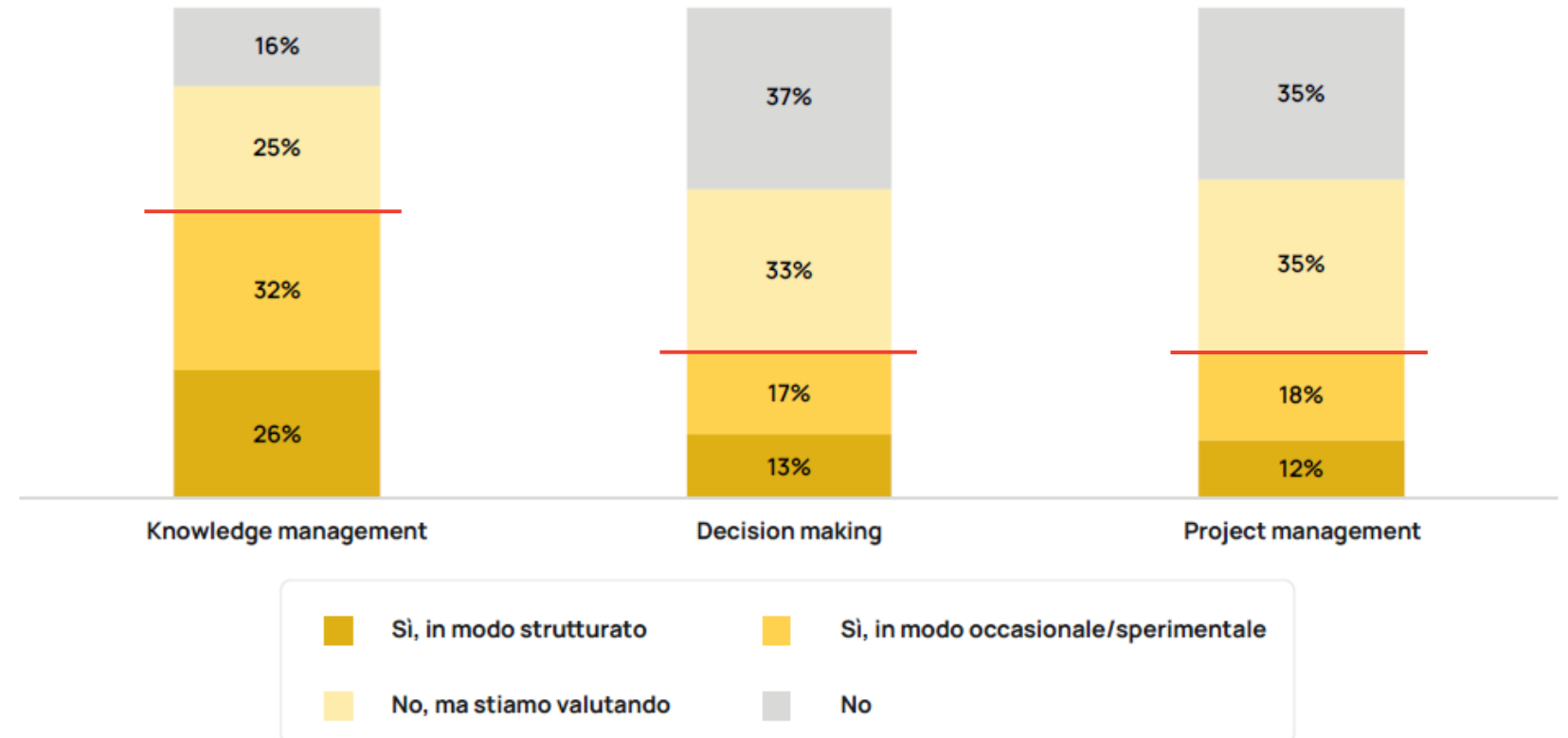
**Velocità di messa a  
terra**

# Adozione di GenAI e Agentic AI nel back-end

Le tre dimensioni chiave

- Il knowledge management è la dimensione con la penetrazione più elevata di utilizzo di GenAI e Agentic AI
- Decision making e project management presentano un'adozione ancora marginale e poco strutturata

Utilizzate GenAI o agenti AI per le seguenti attività?

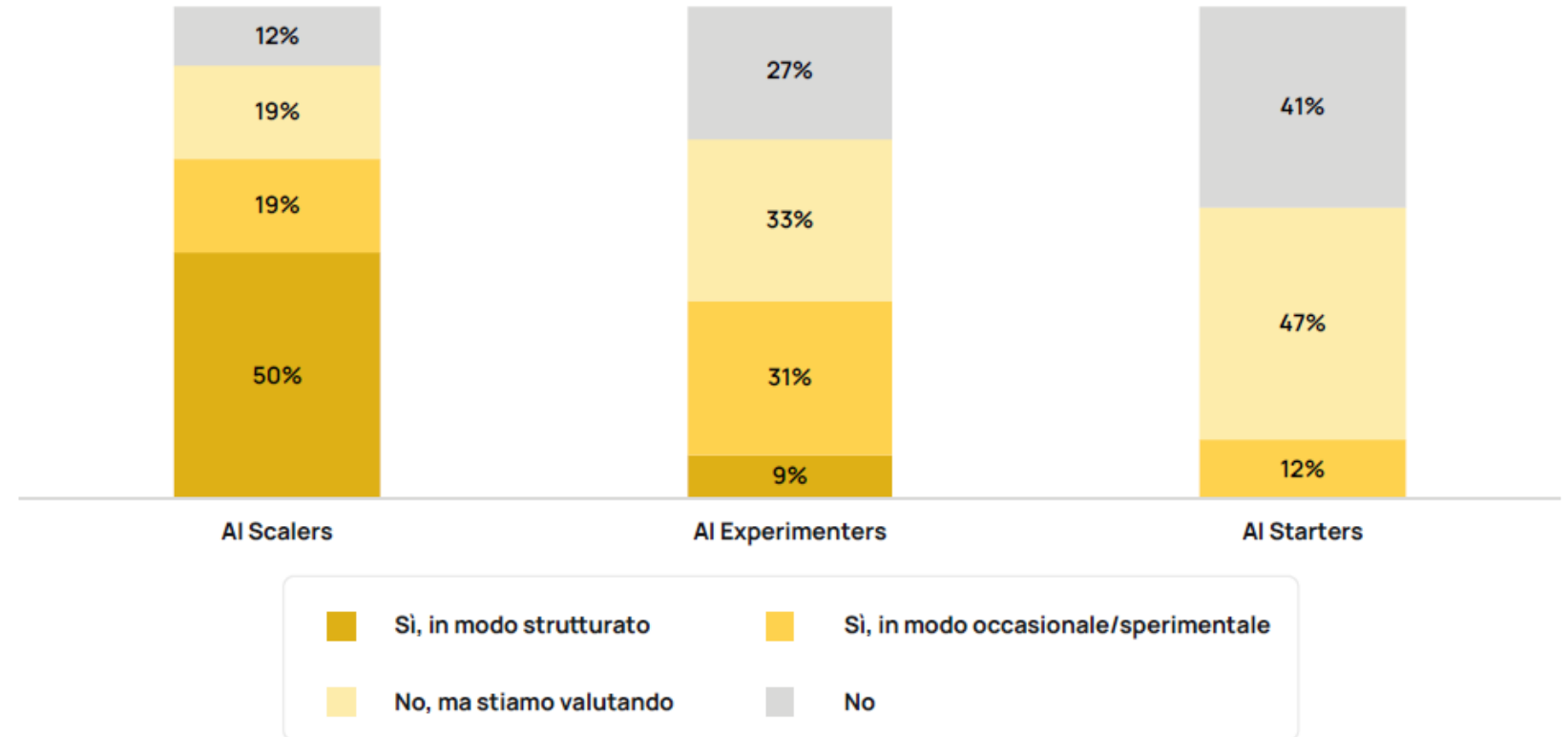


# Adozione di GenAI e Agentic AI nel back-end

## Knowledge management

- **Una gestione della conoscenza efficace richiede un'architettura strutturata (sistemi RAG connessi ai repository aziendali, workflow di acquisizione e indicizzazione, processi di validazione e aggiornamento continuo)**
- **La maturità AI dell'organizzazione è il principale fattore discriminante per l'adozione dell'AI**

Utilizzate AI per capitalizzare lessons learned e conoscenza storica per migliorare decisioni e processi futuri?

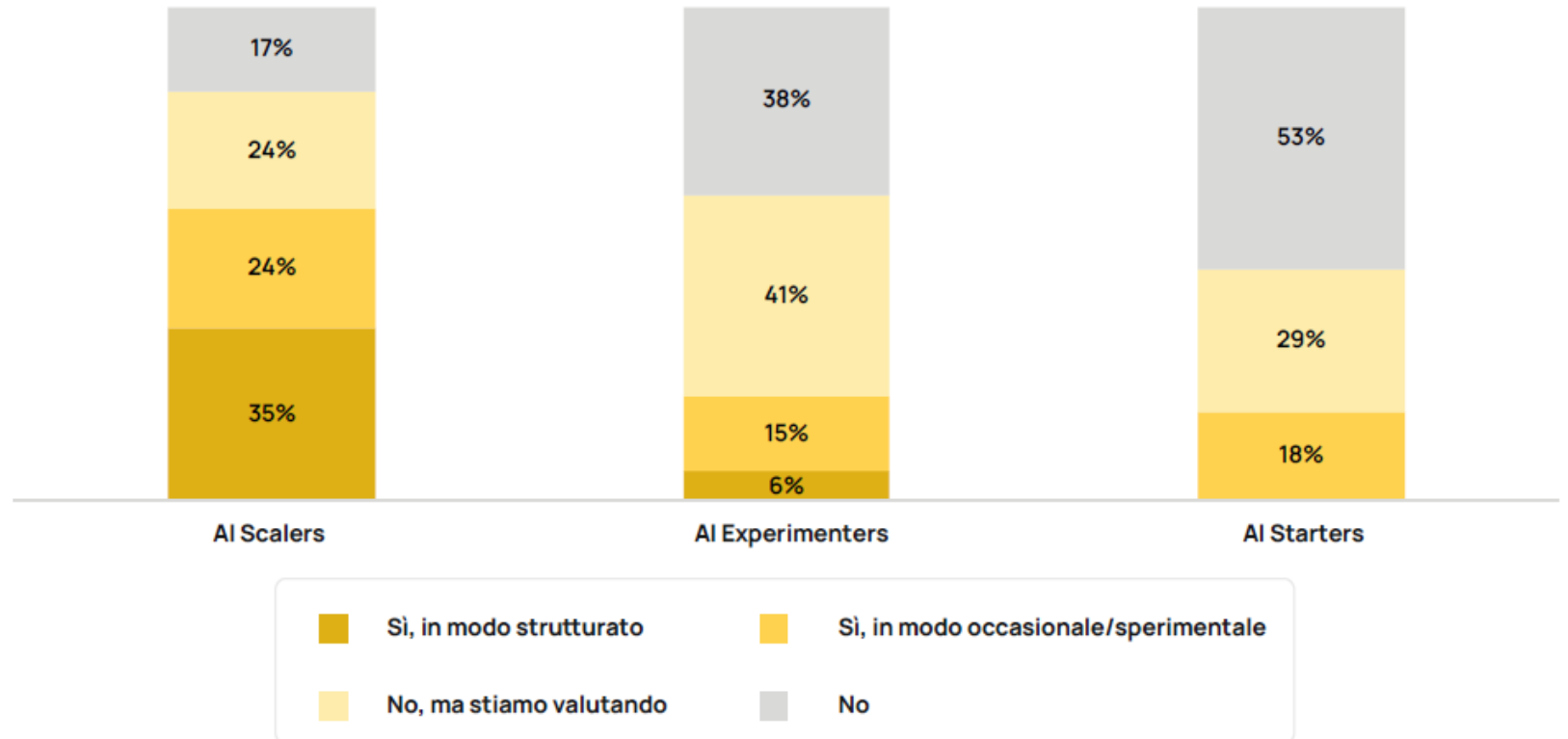


# Adozione di GenAI e Agentic AI nel back-end

## Decision making

- **Integrare l'AI nei gate decisionali non significa sostituire il giudizio manageriale, ma affiancarlo con un livello di analisi di maggiore profondità e privo di inibizioni sociali e di timore reverenziale verso la leadership**
- **Complessivamente, meno di un'azienda su tre ha avviato un percorso di integrazione dell'AI nei propri processi decisionali di innovazione**

Utilizzate GenAI o agenti AI per supportare il decision making nel processo di innovazione?

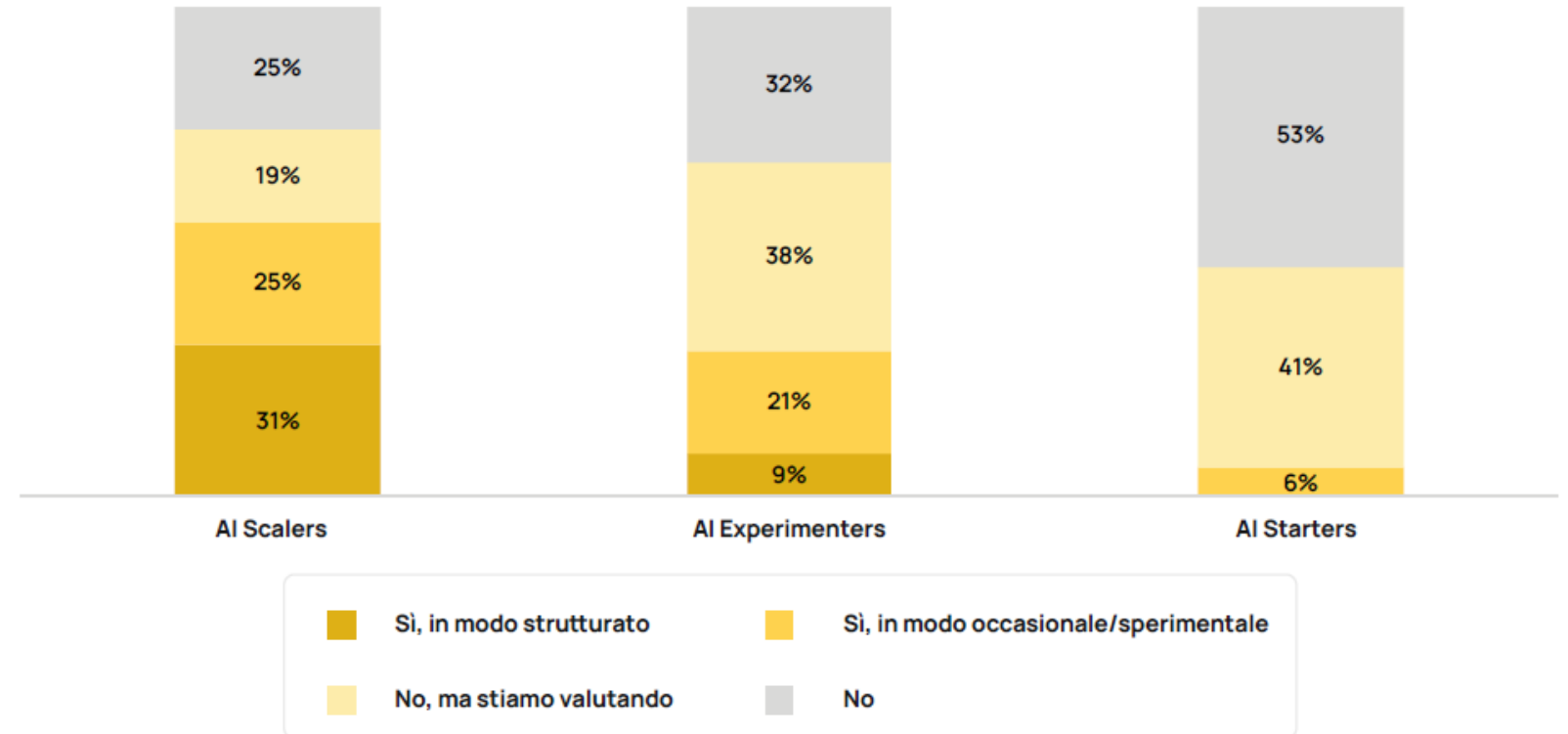


# Adozione di GenAI e Agentic AI nel back-end

## Project management

- **L'AI può presidiare le attività operative: pianificazione delle attività, monitoraggio dell'avanzamento, gestione del backlog, preparazione della documentazione, reporting verso gli stakeholder**
- **Il 70% del campione NON utilizza strumenti AI a supporto del project management**

Utilizzate GenAI o agenti AI per supportare il project management dei progetti di innovazione?

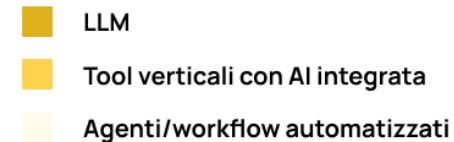
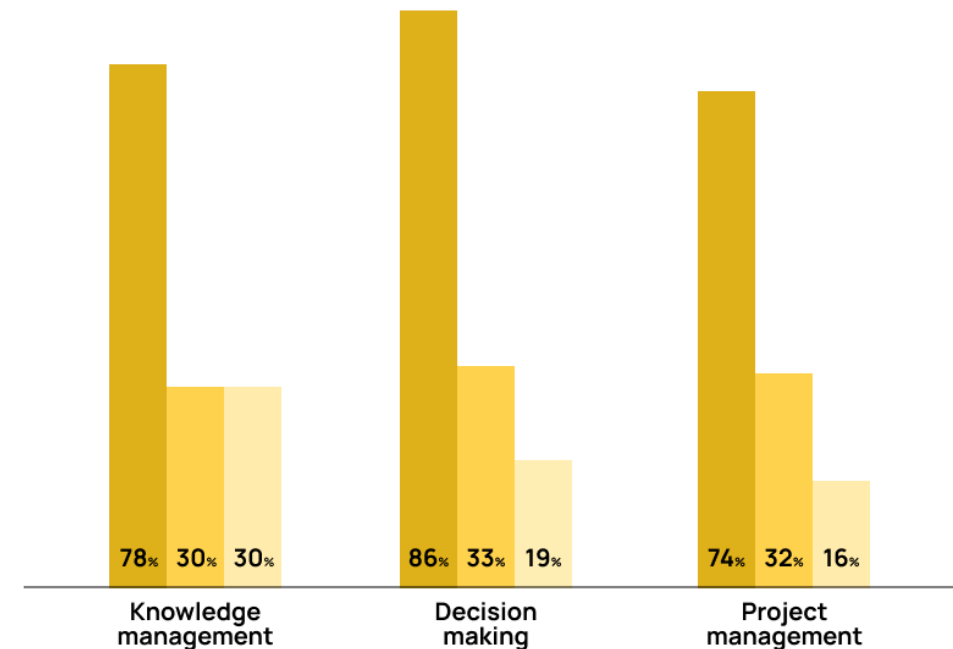


# Adozione di GenAI e Agentic AI nel back-end

## Strumenti e approcci

- **Gli strumenti oggi più diffusi sono i LLM generalisti, spesso già integrati all'interno degli ambienti di lavoro**
- **Le soluzioni verticali con AI integrata, così come agenti e workflow automatizzati, che permetterebbero un'adozione più strutturata, risultano ad oggi ancora poco diffuse**
- **Ne emerge un quadro complessivo di adozione dell'AI nel back-end dell'innovazione ancora in fase iniziale e poco maturo**

Quali strumenti/approcci utilizzate per queste attività?



# Il processo Stage-Gate AI Augmented

Verso il ripensamento del processo

L'integrazione dell'AI nel processo Stage-Gate non è un fenomeno binario ma si manifesta lungo un continuum di maturità che determina in modo sostanziale la natura e l'entità del valore generato.



# Il processo Stage-Gate AI Augmented

## Il ruolo umano

La ridefinizione del ruolo umano nello Stage-Gate AI-Augmented non significa marginalizzazione, ma riposizionamento. È utile distinguere due modalità complementari di presenza umana nel processo.



### HUMAN ABOVE THE LOOP

Liberati dall'esecuzione operativa, le persone si concentrano su orientamento strategico, relazioni e qualità complessiva del processo di innovazione.



### HUMAN IN THE LOOP

Presidio del processo nei nodi decisionali critici con capacità, garantendo padronanza degli strumenti utilizzati.

Adottare uno Stage-Gate AI-Augmented richiede disponibilità a ridistribuire l'autorità decisionale e a mettere in discussione il «come si è sempre fatto».

**La sfida più grande che emerge è quella culturale**

# | 2° tavolo di discussione con i partner della ricerca

## 2° Tavolo di discussione con i Partner della Ricerca



MODERATORE

**Matteo Lavezzari**

**Dal prototipo al processo:  
L'ingegnerizzazione dei PoC**



**Stefano Gatti**

Head of Data & Analytics

@Nexi



**Giuseppe Detomaso**

Innovation Manager

@Accenture



**Luca Lesignoli**

Head of Operations & Delivery

@Neosperience

Guest Speaker



***The innovator's reality  
check: deploying AI  
inside regulated financial  
services***

**Alessandro Fracassi**

CEO @Moltiply Group

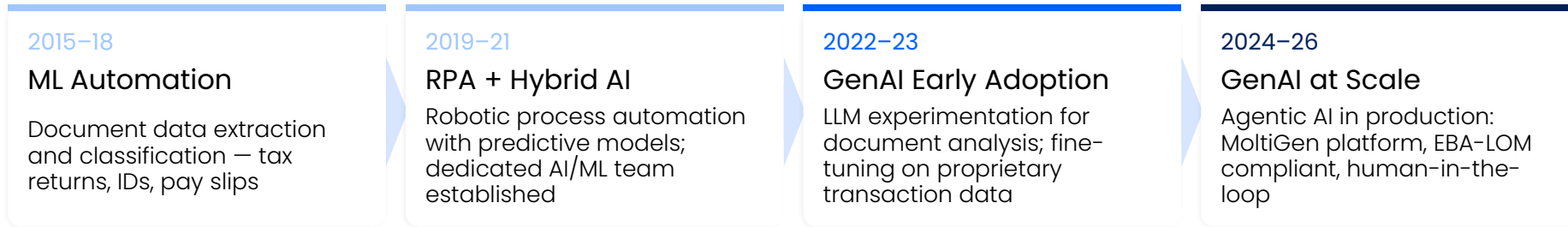


The innovator's  
reality check:  
deploying AI  
inside regulated  
financial services









# This position rests on a decade of AI investment now advancing towards full-scale deployment







### Production Infrastructure at Scale

-  **200+**  
Innovation engineers
-  **700K+**  
Complex files processed annually on workflows with embedded agentic logic.
-  **MultiGen**  
Centralized “Control Tower” for Agents and atomic checks to maximize control and fungibility across enterprise platforms
-  **Multi-LLM**  
A mix of proprietary fine tuned models and market solutions







# Beyond the hype: structural challenges make AI adoption in regulated financial services slower and harder than assumed

## The dominant narrative: AI as an immediate disruptor of BPO

-  **AI commoditizes BPO**  
LLMs automate routine tasks, eroding outsourcing demand
-  **Clients insource**  
Banks build proprietary AI, reducing third-party reliance
-  **AI-native entrants**  
Greenfield startups undercut incumbents with 30–40% lower pricing
-  **Margin compression**  
Clients demand AI-driven price reductions across the board




## The reality: challenges to AI innovation in regulated finance

-  **Legacy integration**  
AI must be embedded into processes, but fragmented Italian financial systems and COBOL legacy slow every rollout to 3–5 years
-  **Regulated outsourcing**  
Deploying AI agents in regulated finance is an outsourcing and accountability problem, not a technology problem
-  **Accuracy & human-in-the-loop**  
Klarna's reversal shows pure AI cannot replace human judgment on complex, high-stakes work
-  **Regulatory compliance**  
EU AI Act and DORA raise the compliance bar, lengthening deployment cycles for every operator

# AI must be embedded into processes – and legacy systems are an obstacle

Italian financial institutions lag 2–5 years behind EU peers in AI adoption

 **5–39%**

AI adoption gap vs EU

8.2% vs 13.5% all firms, 53% vs 65% large firms. Italy is 2–5 years behind EU peers

VoxEU/CEPR 2024–25

 **~43%**

core systems on COBOL

60–70% in regional banks.. +13pp above EU average


IBM Research

 **49 yrs**

avg bank employee age

Up from 43 in 2019 (+5 vs EU avg). A workforce that will not drive digital transformation

ABI 2024

 **3–5 yr**

core system migration

Typical timeline for a single core banking modernization project


ABI Lab 2025

 **650+**

fragmented banks

Most with limited IT budgets. Median bank holds €2–3B – too small for in-house AI

Banca d'Italia

 **€5–15M**

cost per migration

Estimated switching cost from a legacy system.

IMF / PwC

## Structural Barriers to Insourcing

### Legacy Systems

43% of core systems are legacy (IBM). Direct AI integration impossible without middleware layer. Only 15–20% of regional banks have approved budgets for core modernization (Q4 2025).

### Regulatory Caution

Banca d'Italia Gov. Panetta: “Technology investments by major Italian banks lag behind European counterparts”

### Skills Gap & Brain Drain

58.6% of firms cite skills as top barrier. 370K skilled young Italians emigrated 2014–2023 (Recruitonomics)

### Organizational Friction

BCG: 76% of companies show no tangible value from AI. S&P Global: 42% of AI initiatives abandoned in 2025

### Institutional Barriers

5,072 notaries,, Revenue Agency, PRA: physical and bureaucratic processes no AI can bypass

“Risk of re-insourcing is very low due to lack of internal skills and the need to intervene in back-end systems, which are typically outdated.” – PwC Market Factbook 2024, Market Sounding



# Deploying AI in regulated finance is an outsourcing challenge, not a technology one

## The Offshoring Analogy

Dimension	Traditional Offshoring	AI Agent Deployment
Process Decomposition	Break workflows into discrete offshore-suitable tasks	Atomize process into AI-suitable vs human-required tasks
Capability Assessment	Evaluate what offshore provider can actually do at scale	Evaluate LLM reliability in production – 80–85% base accuracy vs 99%+ required and chose who does what
Governance Design	Design SLAs, escalation paths, quality frameworks	Design confidence thresholds, human checkpoints, audit trails
Continuous Adaptation	Retrain teams, update processes as regulations change	Retune prompts, recalibrate models – client-specific, non-transferable

## The Evidence: AI Deployment Failure

95%

of enterprise AI projects fail to deliver measurable business impact

*MIT NANDA Lab, Aug 2025*

74%

of executives saw no tangible value from AI investments

*BCG, Oct 2024*

42%

of enterprises abandoned most AI initiatives (up from 17%)

*S&P Global, 2025*

4%

of companies achieved consistent value from AI

*BCG, Oct 2024*

*“Organizations that successfully cross the GenAI Divide approach AI procurement differently – they act like BPO clients, not SaaS customers. They demand deep customization, drive adoption from the front lines, and hold vendors accountable to business metrics”.*

Source: MIT NANDA Lab (2025), BCG (2024), S&P Global (2025)



# AI commoditizes simple tasks, but accuracy gaps persist in complex, judgment-intensive work

## The Accuracy Gap

LLM out-of-the-box: ~85% accuracy

Multiply BPO requirements: 98%+

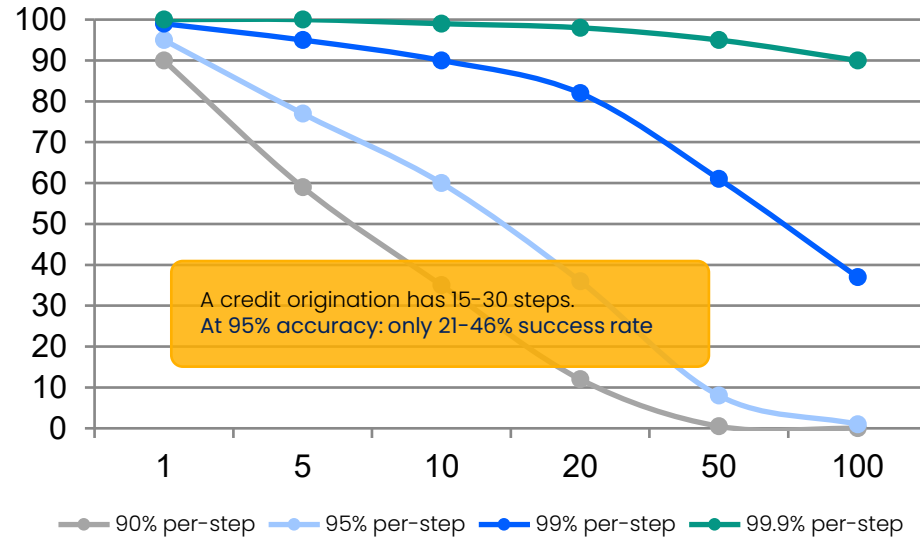
**THE GAP**  
Process engineering, vertical knowledge, human in the loop - not better models

Best-in-class GenAI compliance systems still show >12% hallucination rate (Springer, 2025)

LLMs hallucinate in up to 41% of finance-related queries (Aveni.ai, 2025)

AI achieves 50-70% accuracy in data validation; 80-85% accuracy on financial document tasks, with human-in-loop: >95% (SAMA, Extend AI, 2024)

## Accuracy decreases as error compounds...



**The Math:** 90% accuracy x 10 steps = 35% success | 99% accuracy x 100 steps = 37% success | 99.9% accuracy x 100 steps = 90% success

## ... justifying Complex BPO premium

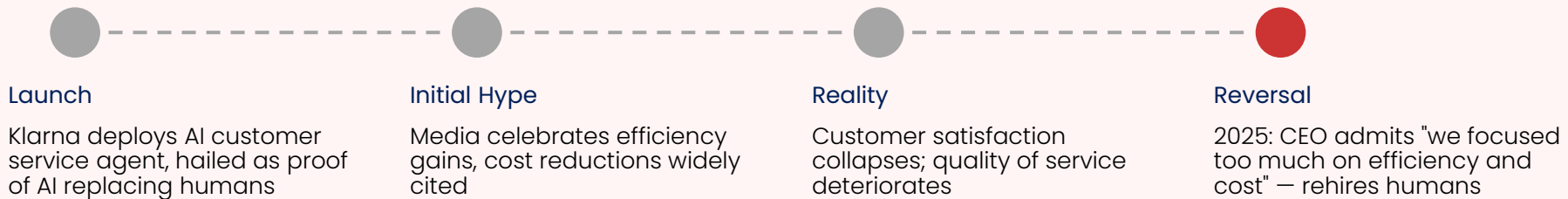
Process Type	Steps	Required Accuracy	AI Alone?
Simple claim triage	3-5	90%	Yes
Document verification	5-10	95%	Partially
Mortgage origination	15-30	99%+	No
Complex claim adjudication	20-50	99.5%+	No
Lease lifecycle (fraud + compliance)	30-80+	99.9%+	No

FINRA (Dec 2025) urges firms to develop procedures catching AI hallucinations in 2026 oversight report

GAO (May 2025): Large banks cite hallucinations as "critical reason" for avoiding GenAI in customer-facing applications

# Even digital-native firms cannot remove the human from the loop

## Case Study: Klarna – The "Smoking Gun"



### Implication for Moltiply

If Klarna – a digital-native fintech with modern infrastructure – could not successfully automate customer service with AI, what chance do traditional Italian banks have of automating complex, regulated mortgage origination or insurance claims in-house?

Moltiply's value is not in having an AI model, but in 15+ years of experience orchestrating complex processes – a capability that banks have repeatedly proven they cannot replicate in-house.

# EU AI Act and DORA raise the compliance bar for every operator



## EU AI Act

Regulatori Framwork for AI Aplications

- Core financial decisions classified as HIGH-RISK
- Requires: risk management systems, technical documentation, record-keeping, transparency, human oversight, conformity assessments
- Penalties: up to EUR 35M or 7% of global turnover
- High-risk compliance deadline: August 2026
- Multiply's MultiGen already embeds these requirements into every process step



## DORA

ICT risk management for 22,000+ financial entities

- Requires: ICT risk management, incident reporting, resilience testing, third-party risk management
- McKinsey: EUR 5-15M per institution for DORA strategy alone; full costs 5-10x higher
- EBA Outsourcing Guidelines: responsibility cannot be delegated – governance must be structured
- Smaller players and startups cannot absorb these compliance costs
- Vendor proliferation makes consolidation toward fewer partners rational

**EMPIRICAL VALIDATION:** Italian fintech failures demonstrate that regulatory complexity in Italian financial services structurally favors established scale operators over technology-first entrants.

A large group of people, mostly men, are gathered in a modern, dimly lit room, likely a conference or networking event. They are standing around long tables covered with white cloths, which are laden with various food items, including bread, cheese, and meats. The people are dressed in business casual attire. Some are looking at the food, while others are engaged in conversation. The room has a high ceiling with exposed pipes and modern lighting fixtures. The overall atmosphere is professional and social.

# Lunch break & Networking

Presentazione dei risultati della ricerca



## Imprese: Diffusione o Profondità d'uso dell'AI?

### Presentazione Capitolo 3

**Stefano Mizio**

Direttore Scientifico Osservatorio Ai4Innovation 2025-2026  
General Manager Innovation, Strategy & Family Business

# Una apparente contraddizione

## Introduzione

~**78**%

Delle organizzazioni globali usa l'AI  
in almeno una funzione

McKinsey

~**5**%

Delle iniziative AI Enterprise  
raggiunge un impatto

NANDA MIT

**Non è un errore: i due dati misurano fenomeni diversi  
E' la differenza tra comprare un SW e trasformare un'azienda**

# Il paradosso della misurazione

## | Estensiva verso Intensiva

- **Uso Estensivo: benchmark del tipo “siamo già a posto” è un grave errore strategico.**
- **Uso Intensivo: la trasformazione organizzativa richiesta dall'adozione intensiva è enormemente più complessa**

### McKinsey – Adozione Estensiva

Definizione	utilizzo dell'AI in almeno una funzione aziendale, indipendentemente dalla scala o dall'impatto misurabile.
Domanda a cui risponde	"Stai usando AI in qualche modo, ovunque?"
Risultato	78% delle organizzazioni usa AI in almeno una funzione.
Campione	Survey globale ampia – rappresentativa dell'adozione diffusa.

### MIT – Adozione Intensiva

Definizione	Deployment completo in produzione, con KPI misurabili e impatto sul ROI verificato a sei mesi dal pilot.
Domanda a cui risponde:	"Quanto in profondità stai usando l'AI?"
Risultato	95% fallisce, solo il 5% estrae valore misurabile sul P&L.
Campione	52 organizzazioni, 153 leader, 4 industrie – direzionale, non definitivo.

# Shadow AI

| Un segnale Strategico

## Marginal gain individuali

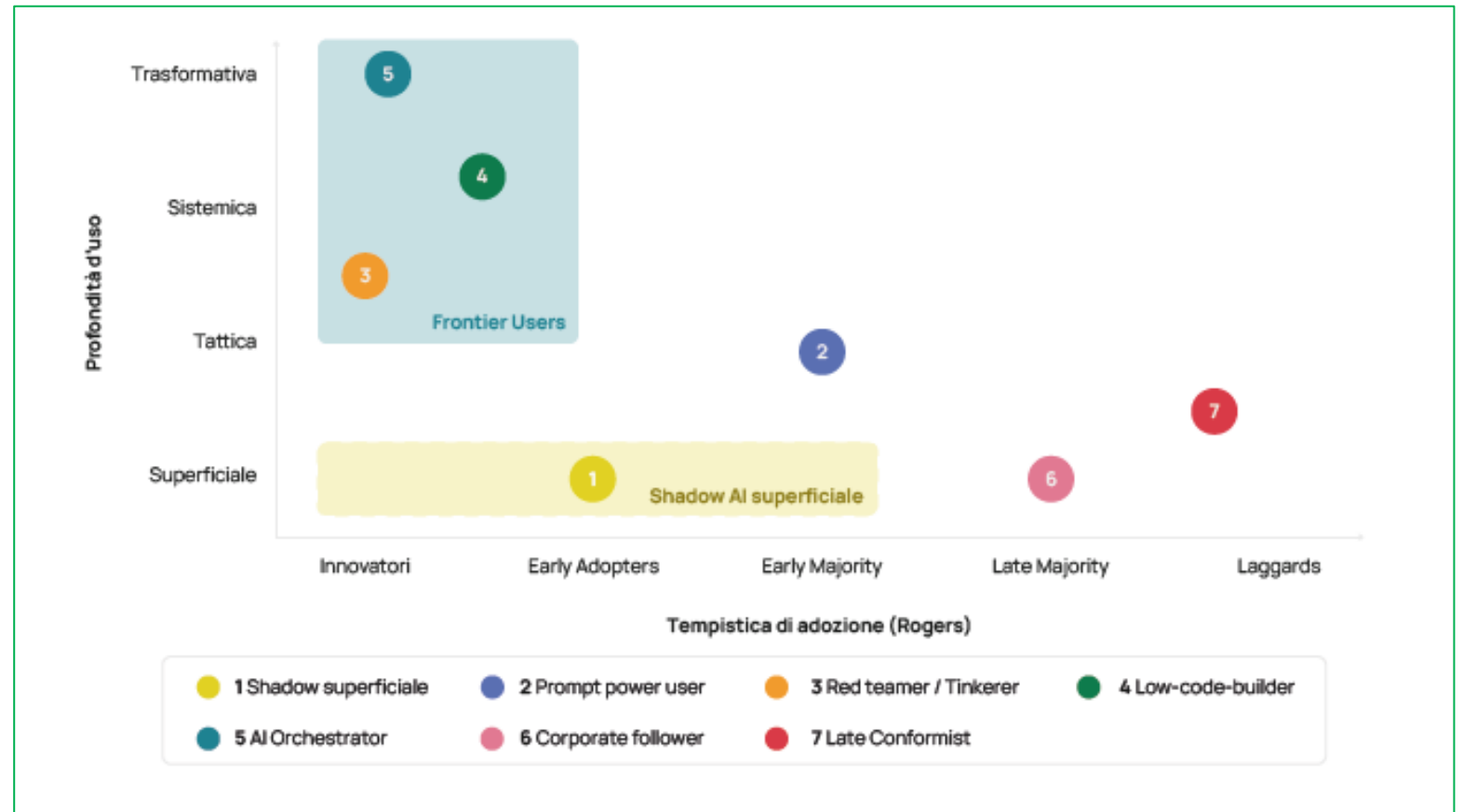
Ogni persona che scopre che uno strumento AI può rendere il proprio lavoro più rapido ed efficace lo adotta, indipendentemente dalle policy aziendali.

- **Mappatura sistematica della Shadow AI esistente:** dove i dipendenti usano già strumenti AI individualmente, per quali task, con quali risultati percepiti.
- **Conversione in adozione governata:** formalizzare i casi d'uso emersi dalla mappatura.
- **Selezione dei PoC verticali a partire dai segnali della Shadow AI.**

# La profondità d'uso della GenAI nelle organizzazioni

| 7 profili: Intensità ed Intenzionalità d'uso

- Quanti Low-Code Builder e Red teamer esistono oggi, nascosti nelle vostre organizzazioni?
- Come incentivare il passaggio dalla produttività individuale alla resilienza organizzativa?



# La voce dei Practitioners: segnali dal campo

## | Prospettive dei CAIO e CIO

**Evoluzione veloce: “quello che hai iniziato a fare 6 mesi fa non ha più senso. A differenza di altre tecnologie, dove il ciclo di innovazione si misura in anni, l’AI generativa e agentica evolve a un ritmo di 2-3 novità a settimana”**

**“Non basta usare Claude Code — va garantita la Coerenza Architeturale”**

**Lezione sulla scalabilità: “se prendi solo dei pezzi di processo, fai fatica a scalare. Serve un orientamento verso use case orizzontali end-to-end e serve governance cross-funzionale, dati integrati, ownership AI esplicita a livello di C-suite”**

**“Quando parlo con il Board il messaggio è: non ti chiedo di valutare un progetto AI, l’AI è il progetto. Ogni PoC non è solo un esperimento tecnico: è l’acquisto di un’opzione strategica ”**

**C’è il rischio della delega cognitiva, soprattutto quando funziona bene. È un rischio di secondo livello — post-PoC, post-produzione”**

**Quanto può incidere l’essere un’operating company con poca autonomia sulle scelte AI versus aziende “piccole” ma con una “potenziale” agilità decisionale e con una linea di comando e decisione ridotta, in grado di agire sulla base più della consapevolezza del rischio di inazione – COI o Cost of Inaction - che del ROI?**

# Il costo del ritardo

| Segnali deboli e senso di urgenza

**“Il CEO chiede il 10% di produttività in più solo perché c'è l'AI”**

**“Adesso la difficoltà è avere tempo per dedicarsi all'AI. In molte organizzazioni, l'AI è diventata una priorità dichiarata senza diventare una priorità operativa”**

# Il costo del ritardo

| Segnali deboli e senso di urgenza

“Il CEO chiede il 10% di produttività in più solo perché c'è l'AI”

“Adesso la difficoltà è avere tempo per dedicarsi all'AI. In molte organizzazioni, l'AI è diventata una priorità dichiarata senza diventare una priorità operativa”

La domanda che ogni CDA italiano dovrebbe porsi: quanto ci costa, ogni mese, rimanere in fase di osservazione anziché in quella di costruzione?

**Il ritardo nell'avvio del percorso di adozione intensiva non produce uno svantaggio lineare: produce uno svantaggio esponenziale, perché le organizzazioni che hanno già iniziato stanno accumulando dati proprietari, competenze organizzative e know-how operativo che si autoalimentano**

# Aspettando Godot

| Molte organizzazioni osservano, attendono, valutano...con molta prudenza

# Aspettando Godot

| Molte organizzazioni osservano, attendono, valutano...con molta prudenza

**«L'attesa non è neutralità. È una scelta — con le sue conseguenze»**

**Perché a differenza di Godot, l'AI non è un'entità misteriosa che potrebbe non venire mai. È già sul palco. La domanda è se le imprese italiane sceglieranno di svolgere un ruolo nella commedia o di restare tra il pubblico.**

# Intervista all'Impresa



MODERATORE

**Josip Kotlar**

Dal dato al Digital Twin:

Il percorso di adozione dell'AI in  
Pontenossa SpA



**Claudio Cerioli**

Direttore Generale e AD  
@Pontenossa SpA



**Luca Re**

Responsabile di Produzione  
@Pontenossa SpA

# Lancio del nuovo progetto

# Unboxing Innovation

Il nuovo progetto che racchiude gli  
Osservatori AI4Innovation e Open  
Innovation Lookout



## Presentazione dell'iniziativa

---

**06 MAGGIO 2026**

**13.00-14.00, online**

---

# AI4Innovation 2025-2026

**Innovazione & AI nelle imprese  
italiane: Gen-AI & Agentic-AI tra  
consapevolezza, prudenza ed azione**

**Convegno finale**

**22 Aprile 2026, ore 09.30**

Aula Magna Carassa e Dadda – Edificio BL28