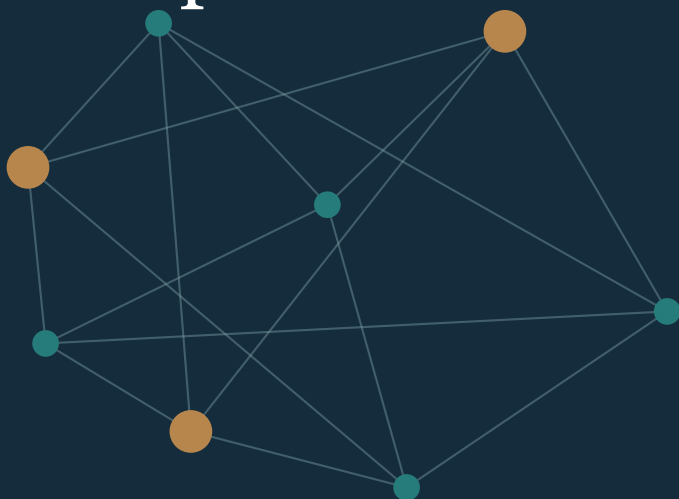


NUMERO ZERO / SETTEMBRE 2026

MICHELE ARGENZIANO

MAGAZINE

Tecnologia, capitale e responsabilità



LE SCELTE CHE ENTRANO IN AZIENDA

IA e processi · Business e impresa
Finanza e liquidità · Diritto e governance

116 PAGINE / 10 SCHEDE OPERATIVE
FONTI VERIFICABILI

www.micheleargenziano.it



*DEDICATA A
MIA MADRE*

EDITORIALE

Governare il cambiamento

Le tecnologie diventano valore quando entrano in decisioni comprensibili e verificabili.

Un'impresa può acquistare un nuovo software in pochi minuti. Impiega molto più tempo a capire chi ne risponde, quali risultati attendersi e come riconoscere un errore. Questo numero nasce da quella distanza: lo spazio tra una novità che attira l'attenzione e una scelta che migliora davvero il lavoro.

Intelligenza artificiale, finanza e diritto si incontrano ormai nella stessa riunione. Un assistente digitale modifica il modo di produrre documenti; il suo costo entra nel budget; i dati che utilizza richiedono regole; le risposte possono influenzare clienti, dipendenti e investitori. Separare completamente questi temi rende più difficile governarli.

Il percorso di lettura parte dall'attualità e arriva agli strumenti. Le notizie hanno una data e una fonte. Le analisi esprimono una chiave di lettura. I casi numerici sono simulazioni, costruite per rendere visibili i meccanismi e non per promettere risultati. Ogni dossier propone domande utilizzabili in azienda, nello studio professionale o nella gestione di un progetto.

La scelta editoriale è dare spazio alla qualità delle decisioni. Prima di automatizzare, osservare il processo. Prima di investire, misurare il fabbisogno. Prima di firmare, comprendere le responsabilità. Un metodo semplice da enunciare, impegnativo da applicare con continuità.

Queste pagine sono dedicate a chi deve unire competenze diverse e trasformarle in lavoro concreto. La tecnologia è una parte della storia. Le persone che la scelgono, la controllano e ne rispondono ne determinano il risultato.

Ai sensi della normativa vigente e del Codice Deontologico professionale, si attesta che il presente documento è stato redatto mediante esclusivo apporto intellettuale umano e non è stato prodotto, generato o elaborato, neppure parzialmente, mediante sistemi di intelligenza artificiale.

Il riscontro è fattibile tramite l'utilizzo dell'applicativo ZeroGPT.

SOMMARIO

Il numero in cinque percorsi

Percorsi, immagini e strumenti per collegare innovazione, organizzazione, capitale e regole.

05-28 · INTELLIGENZA ARTIFICIALE. Le novità di settembre, gli agenti in azienda, la qualità delle risposte, il costo dei processi e le condizioni per passare dal test all'uso quotidiano.

29-52 · BUSINESS E IMPRESA. Innovazione nelle aziende italiane, organizzazione del lavoro, prezzi, vendite, esportazioni, fornitori e scelte di crescita. Casi pratici per leggere margini e capacità produttiva.

53-76 · FINANZA. Tassi, inflazione e liquidità. Il rapporto tra debito e flussi di cassa, la valutazione degli investimenti e i rischi nascosti nelle scorciatoie finanziarie.

77-100 · DIRITTO. AI Act e calendario aggiornato, trasparenza, professioni, protezione dei dati, resilienza digitale, contratti e sostenibilità. Ogni problema parte dal contesto in cui nasce.

101-110 · STRUMENTI. Dieci schede operative per portare le idee al tavolo di lavoro: progetto IA, valutazione fornitori, budget, tesoreria, rischi e piano di novanta giorni.

111-115 · FONTI E METODO. Riferimenti consultabili, criteri di lettura e note sui calcoli. Le sigle FO1, FO2 e successive rimandano alle fonti in fondo al numero. I collegamenti nel PDF sono attivi.

Le pagine contrassegnate «Notizia» riportano fatti documentati. «Analisi» identifica un'interpretazione editoriale; «Laboratorio» ed «Esempio» indicano elaborazioni originali. Questa distinzione permette di usare il numero sia come lettura continuativa sia come quaderno di consultazione.

Ai sensi della normativa vigente e del Codice Deontologico professionale, si attesta che il presente documento è stato redatto mediante esclusivo apporto intellettuale umano e non è stato prodotto, generato o elaborato, neppure parzialmente, mediante sistemi di intelligenza artificiale. Il riscontro è fattibile tramite l'utilizzo dell'applicativo ZeroGPT.

PROFILO

Michele Argenziano

Un percorso tra economia, direzione aziendale, informatica e divulgazione.

**ECONOMIA****IMPRESA****INFORMATICA****SCRITTURA**

Michele Argenziano unisce attività economico aziendali, competenze informatiche e scrittura. Il suo percorso comprende la maturità classica e la laurea in Economia e Management, insieme ad attività come imprenditore, dirigente d'azienda e CFO.

Alle attività di direzione aziendale si affiancano la progettazione e programmazione di software, applicazioni e siti web, e la scrittura di romanzi e manuali tecnici. La relazione tra numeri, strumenti digitali e organizzazione costituisce il filo conduttore scelto per questa rivista.

RECAPITI PROFESSIONALI

www.micheleargenziano.it · dottore@micheleargenziano.it

PEC dottore@pec.micheleargenziano.it · Telefono +39 055 0108586

Cellulare +39 3313115666

DOSSIER 01

Dalla risposta al processo

La domanda utile è quanto lavoro affidabile arriva davvero a destinazione.

L'intelligenza artificiale entra in azienda attraverso attività molto diverse: leggere una richiesta, preparare una bozza, confrontare documenti, compilare campi o coordinare una sequenza di operazioni. Raggrupparle sotto un'unica etichetta rende difficile capire dove si produce valore e dove si accumula rischio.

Questo dossier propone una distinzione pratica. Un assistente aiuta una persona a lavorare; un'automazione esegue passaggi definiti; un agente può scegliere alcune azioni intermedie per raggiungere un obiettivo. Ogni aumento di autonomia richiede una descrizione più precisa delle autorizzazioni, delle eccezioni e dei controlli.

Il punto di partenza resta il lavoro esistente. Quante richieste arrivano? Quanto tempo richiedono? Quali errori si ripetono? Chi controlla l'esito? Senza queste informazioni, il confronto tra prima e dopo diventa un'impressione. Anche una dimostrazione molto convincente può nascondere un processo fragile.

Le pagine seguenti attraversano la notizia tecnologica e la prova operativa. Il lettore troverà un modello per confrontare fornitori, un esempio di costo per pratica e una proposta di sperimentazione. La decisione finale deve poter essere spiegata a chi usa il sistema e a chi ne sostiene il costo.

Un buon progetto comincia con un confine: questa attività, questi dati, queste persone, questo risultato verificabile. L'espansione viene dopo, quando l'esperienza dimostra che quel confine può essere spostato senza perdere controllo.

01

DOSSIER

INTELLIGENZA ARTIFICIALE

VISIONI

L'intelligenza dentro il processo

Autonomia, controlli e responsabilità devono crescere insieme.



Un flusso affidabile collega informazioni, elaborazione e decisioni. I punti di controllo permettono di fermare un errore prima che si trasformi in un'azione esterna.

ILLUSTRAZIONE CONCETTUALE

NOTIZIA

Modelli più efficienti

L'annuncio di Claude Opus 5.5 riporta l'attenzione sul costo dell'esecuzione.

Il 22 settembre 2026 Anthropic ha presentato Claude Opus 5.5. Nell'annuncio l'azienda dichiara prestazioni vicine a Claude Fable 5.1 nella maggior parte dei lavori e un costo di esecuzione inferiore del 40% rispetto a Opus 5. Si tratta di indicazioni del produttore, non di una misurazione indipendente condotta per questa rivista.

LETTURA EDITORIALE. Per un'impresa, un miglioramento dichiarato diventa utile quando riduce il costo di un risultato accettabile. Se una risposta costa meno ma richiede più correzioni, il vantaggio può scomparire. Se invece diminuiscono i tentativi e le verifiche ripetute, il valore economico può superare il risparmio sul singolo utilizzo.

Un confronto interno dovrebbe mantenere invariati i documenti di prova, le istruzioni, la qualità attesa e il tempo massimo disponibile. Occorre registrare separatamente il costo del servizio e quello delle persone coinvolte. In questo modo una scelta tecnica diventa una decisione di gestione.

Prima di sostituire un sistema già in uso conviene conservare una fotografia dei risultati precedenti. Lo stesso insieme di casi può essere rieseguito dopo l'aggiornamento, includendo richieste ambigue e documenti incompleti. La media conta; gli errori più costosi meritano un'analisi autonoma.

Il modello più conveniente per preparare una bozza non è necessariamente quello adatto a controllare un contratto o ad alimentare un'azione automatica. La selezione deve seguire il compito.

NOTIZIA

L'IA cerca competenze sul campo

Accenture e Google Cloud rafforzano il lavoro di integrazione nelle imprese.

L'8 settembre 2026 Accenture e Google Cloud hanno annunciato l'Accenture Gemini Enterprise Business Group. La collaborazione è presentata come un'iniziativa per aiutare le aziende a estendere l'uso di Gemini Enterprise e ottenere risultati operativi dall'IA agentica.

LETTURA EDITORIALE. L'interesse della notizia sta nello spazio assegnato all'implementazione. Un'organizzazione non cambia soltanto aggiungendo accesso a un modello: deve collegare dati, autorizzazioni, strumenti e modalità di lavoro. La capacità di realizzare questi collegamenti può pesare quanto quella del software acquistato.

Per una piccola impresa il problema si presenta su scala diversa, ma la domanda è simile. Chi conosce il processo abbastanza bene da descrivere le eccezioni? Chi possiede le credenziali necessarie? Chi sa distinguere un risultato corretto da uno soltanto plausibile? Se queste competenze restano separate, il progetto rallenta.

Una proposta commerciale dovrebbe quindi mostrare responsabilità e consegne verificabili. «Attivazione dell'IA» è una descrizione troppo generica. Sono più utili un flusso funzionante, un insieme di prove ripetibili, una procedura di arresto e una persona interna capace di gestire il sistema.

Il trasferimento di competenze merita una voce esplicita nel contratto. Al termine del progetto il cliente deve poter capire cosa succede, correggere un errore e valutare una modifica. La dipendenza da un unico specialista esterno è un costo organizzativo da considerare fin dall'inizio.

NOTIZIA

La sicurezza segue le capacità

Il rapporto Anthropic di settembre descrive tentativi di abuso dei modelli.

Nel rapporto pubblicato il 10 settembre 2026, Anthropic descrive operazioni individuate e interrotte nelle quali soggetti esterni hanno cercato di utilizzare Claude per attività malevole. Tra i fenomeni riportati figurano operazioni informatiche e reti di profili o siti costruiti per diffondere contenuti ingannevoli. Le ricostruzioni e le attribuzioni appartengono al produttore.

LETTURA EDITORIALE. Per un'azienda, il messaggio operativo è che la qualità di un testo o di una richiesta non ne dimostra l'autenticità. Un documento curato, una risposta immediata o un linguaggio professionale possono accompagnare un tentativo di frode.

L'organizzazione può ridurre l'esposizione separando la preparazione di un'operazione dalla sua autorizzazione. Un sistema può raccogliere una nuova coordinata bancaria, ma la modifica dell'anagrafica fornitore richiede una conferma attraverso un canale già conosciuto. La persona che controlla deve poter consultare dati indipendenti dalla richiesta ricevuta.

Anche gli assistenti interni vanno collocati in questo schema. Se leggono materiale proveniente dall'esterno, quel materiale non dovrebbe poter modificare da solo le loro autorizzazioni. Una fattura è un documento da interpretare, non una fonte di istruzioni per amministrare il sistema.

Un'esercitazione semplice consiste nel simulare una richiesta urgente con dati apparentemente credibili. L'obiettivo è vedere dove il controllo dipende ancora dalla sola attenzione individuale e trasformarlo in un passaggio osservabile del processo.

ANALISI

Un agente ha bisogno di un perimetro

Definire ciò che può fare è parte del progetto, prima ancora della scelta del fornitore.

Immaginiamo un assistente incaricato di organizzare le richieste dei clienti. Può leggere le email, assegnare una categoria e preparare una risposta. Se gli si permette anche di concedere sconti, cambiare date di consegna o aggiornare contratti, la stessa interfaccia nasconde decisioni economicamente diverse.

Il perimetro dovrebbe essere descritto con verbi concreti. Leggere, proporre, modificare, inviare e autorizzare sono azioni distinte. Per ciascuna servono oggetti ammessi, soglie e condizioni. «Gestire il cliente» non offre informazioni sufficienti; «preparare una risposta usando il listino approvato, senza inviarla» sì.

Una buona progettazione include il caso in cui il sistema non sa proseguire. Può fermarsi, chiedere un'informazione o affidare la pratica a una persona. Il passaggio deve contenere il materiale già raccolto e il motivo dell'incertezza, altrimenti il lavoro ricomincia dall'inizio.

Il controllo umano va collocato dove cambia la responsabilità dell'azione. Richiedere conferma per ogni dettaglio genera affaticamento e approvazioni meccaniche. Concentrarla sui passaggi che impegnano denaro, diritti o comunicazioni esterne la rende più significativa.

Infine, il responsabile del processo deve poter sospendere l'automazione senza bloccare tutta l'attività. La presenza di un percorso alternativo non indica sfiducia nella tecnologia: consente di usarla anche quando un aggiornamento o un errore richiede una pausa.

ATLANTE VISIVO

Il perimetro dell'autonomia

Quattro livelli operativi. Le autorizzazioni vanno decise per singola attività.

01 LEGGERE

Consultare soltanto le fonti e i dati autorizzati.



02 PROPORRE

Preparare un risultato e indicare dubbi o informazioni mancanti.



03 FAR APPROVARE

Sottoporre alla persona competente gli impegni verso l'esterno.



04 ESEGUIRE

Agire entro limiti definiti, registrando l'esito e gli errori.

Una maggiore autonomia richiede controlli coerenti con le conseguenze. Il sistema deve poter fermarsi e trasferire la pratica quando esce dal perimetro.

LABORATORIO

Il costo di una pratica corretta

Un esempio numerico rende visibile il peso della revisione umana.

ESEMPIO IPOTETICO. Un ufficio gestisce 1.000 richieste al mese. Ogni richiesta richiede mediamente 12 minuti di lavoro e il costo organizzativo assunto è di 30 euro l'ora. Il costo iniziale è quindi di 6.000 euro mensili: 200 ore moltiplicate per 30 euro.

Un progetto IA riduce la lavorazione ordinaria a 5 minuti per richiesta. Ipotizziamo inoltre che il 15% delle pratiche richieda 8 minuti aggiuntivi di correzione. Le ore diventano circa 103,3: 83,3 di lavorazione e 20 di recupero. Il costo del lavoro è di 3.100 euro. Aggiungendo 900 euro per servizio e gestione, il totale arriva a 4.000 euro.

Il vantaggio teorico è di 2.000 euro al mese, prima di costi iniziali, imposte e altri effetti. Ma una riduzione di tempo non produce automaticamente una pari riduzione delle uscite. Può trasformarsi in capacità disponibile, minori straordinari o un servizio migliore. Occorre dichiarare quale beneficio l'azienda sa realmente ottenere.

Se l'avvio costa 12.000 euro e i 2.000 euro sono effettivamente monetizzabili e costanti, il recupero semplice richiede sei mesi. Se solo metà del beneficio è monetizzabile, ne richiede dodici.

La prova economica dipende dunque da due verifiche: la qualità finale resta accettabile e il tempo liberato trova un impiego che genera un beneficio misurabile. Il prezzo della tecnologia, preso da solo, non risponde a nessuna delle due.

COSTO MENSILE / ESEMPIO IPOTETICO

Processo iniziale		€ 6.000
Con il progetto IA		€ 4.000

Lavoro, servizio e gestione nelle ipotesi del testo. Avvio escluso.

ANALISI

La prova prima della diffusione

Un test utile deve contenere anche i casi scomodi.

Una dimostrazione mostra cosa il sistema riesce a fare. Una valutazione serve a capire con quale frequenza riesce a farlo nelle condizioni di lavoro. Per costruirla occorre raccogliere esempi rappresentativi: documenti puliti e confusi, richieste frequenti e rare, dati completi e mancanti.

La risposta corretta va definita prima di osservare quella del modello. In caso contrario si rischia di adattare il criterio al risultato. Alcuni compiti hanno un valore esatto, come un importo da estrarre. Altri richiedono una griglia: completezza, aderenza ai documenti, tono e segnalazione dei limiti.

Gli errori non hanno tutti lo stesso peso. Un rifiuto, un cliente sbagliato e una clausola inventata non possono essere sommati senza distinzione. Una scheda di valutazione dovrebbe separare difetti formali, errori recuperabili ed errori che impediscono l'uso dell'elaborato.

Anche il comportamento di rinuncia conta. Se mancano informazioni, una risposta che chiede chiarimenti può essere migliore di una risposta apparentemente completa. Il test deve premiare questa capacità quando è coerente con il processo.

Conviene infine riservare una parte dei casi alla verifica finale, evitando di usarli per tutte le modifiche intermedie. Il sistema non deve soltanto adattarsi agli esempi già conosciuti. Chi approva il progetto ha bisogno di vedere che cosa accade su materiale non impiegato per perfezionarlo.

ANALISI

La memoria aziendale va curata

Collegare un assistente ai documenti richiede un archivio leggibile e governato.

Un assistente che consulta documenti aziendali può essere utile soltanto se quei documenti rappresentano le regole effettivamente applicate. Un archivio con listini duplicati, procedure superate e file senza data trasferisce la stessa confusione nelle risposte.

Il lavoro preparatorio comincia dai proprietari delle informazioni. Ogni documento importante dovrebbe avere una persona responsabile, una versione, un ambito di validità e un criterio di sostituzione. Non serve riscrivere tutto: conviene partire dai materiali che alimentano le richieste più frequenti.

Quando il sistema recupera un passaggio, deve essere possibile risalire al documento originario. Il riferimento permette al revisore di verificare il contesto, distinguere una regola da un esempio e accorgersi di eventuali eccezioni. Una citazione presente nella risposta non garantisce, da sola, che l'interpretazione sia corretta.

La ricerca va provata anche con parole diverse da quelle dell'archivio. Il cliente parla di rimborso, l'ufficio può avere scritto nota di credito. Un repertorio delle formulazioni abituali aiuta a capire dove il recupero fallisce.

L'aggiornamento è un'attività ricorrente. Se cambia un contratto o una politica commerciale, il sistema deve smettere di usare la versione precedente. La domanda da rivolgere al fornitore è concreta: come si dimostra che una risposta di oggi usa soltanto i documenti validi oggi? La risposta dovrebbe essere verificabile con una prova.

LABORATORIO

Fatture sotto controllo

Un'automazione amministrativa riesce quando rende visibili le eccezioni.

ESEMPIO IPOTETICO. Una società riceve fatture da cinquanta fornitori. L'assistente estrae partita IVA, numero, data, imponibile e totale; confronta poi le informazioni con l'ordine e la consegna. Il risultato atteso è una proposta di registrazione accompagnata dai documenti usati.

Il primo controllo riguarda l'identità del documento. Una fattura duplicata non dovrebbe entrare due volte nel flusso soltanto perché è stata inoltrata da un indirizzo diverso. Il secondo riguarda la coerenza dei campi: un totale letto correttamente non rende corretta un'aliquota interpretata male.

Le differenze vanno classificate. Una quantità diversa, un trasporto non previsto e un documento di consegna mancante richiedono persone o verifiche differenti. Un'unica coda «da controllare» rischia di spostare il disordine senza ridurlo.

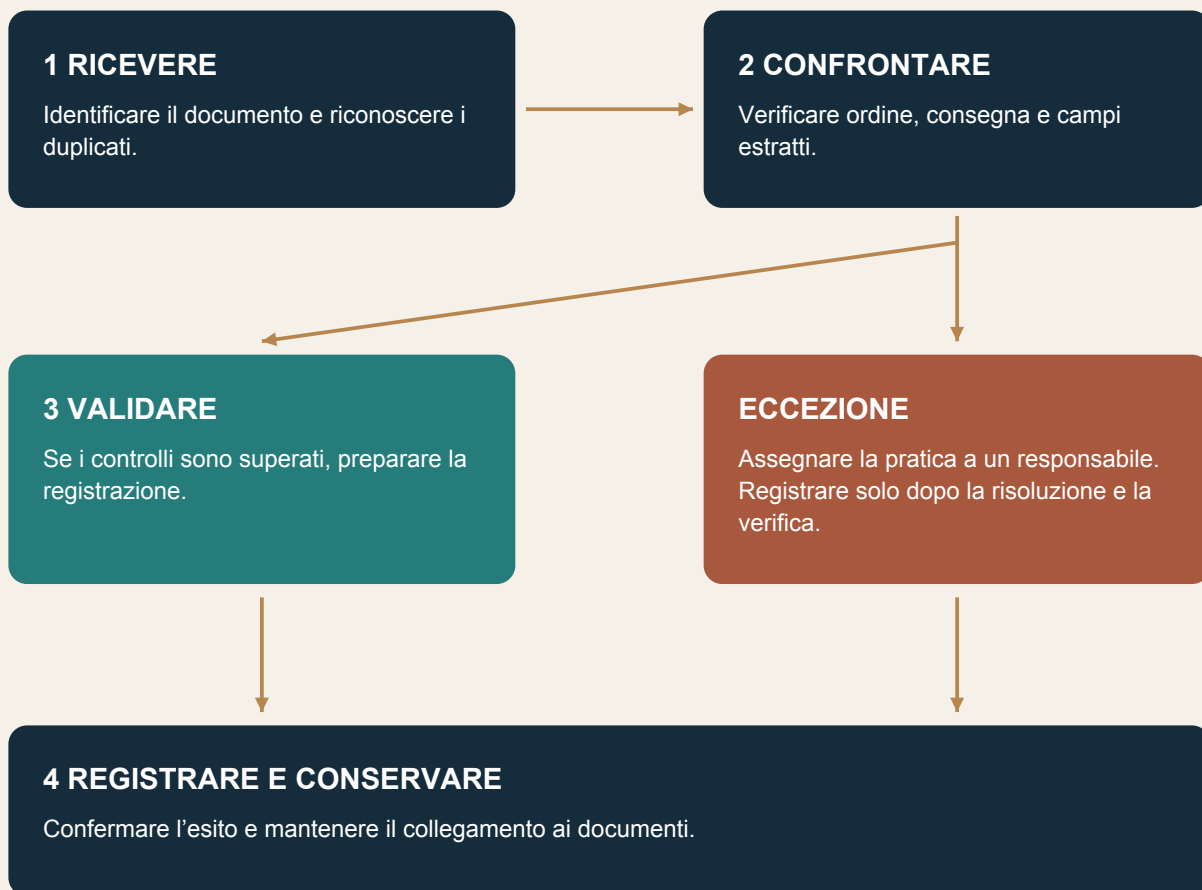
La fase pilota può procedere in parallelo al processo ordinario. Per un periodo definito, il sistema produce proposte ma non registra operazioni definitive. Il confronto permette di misurare le discrepanze prima di ampliare le autorizzazioni.

Il beneficio va cercato nelle pratiche semplici e ripetitive, mantenendo un percorso chiaro per le eccezioni. Il responsabile amministrativo dovrebbe ricevere un riepilogo con volumi, cause di arresto e tempo di risoluzione. Se una stessa anomalia si ripete, potrebbe essere necessario correggere l'ordine o l'anagrafica a monte, anziché migliorare soltanto l'estrazione.

ATLANTE VISIVO

Dalla fattura alla registrazione

Il flusso ordinario e il percorso delle anomalie devono restare distinguibili.



Le correzioni ricorrenti segnalano spesso un problema a monte. Anagrafiche, ordini e modalità di ricezione possono essere migliorati prima di intervenire sul modello.

ANALISI

La risposta al cliente impegna l'azienda

Qualità linguistica e correttezza commerciale devono essere controllate insieme.

Un messaggio elegante può contenere una promessa che l'azienda non è in grado di mantenere. Per questo l'assistenza clienti è un terreno in cui l'IA richiede regole commerciali esplicite: tempi, rimborsi, garanzie, escalation e limiti alle concessioni.

Il sistema dovrebbe distinguere ciò che trova nei documenti da ciò che propone per risolvere una situazione. Una data presente nell'ordine ha una base diversa da una stima ricavata dal contesto. Questa differenza deve restare visibile alla persona che approva la risposta.

Una raccolta di conversazioni reali, opportunamente trattata per l'uso previsto, può aiutare a definire il tono. Serve però anche una raccolta di risposte da evitare: eccesso di confidenza, ammissioni non verificate, rassicurazioni assolute o riferimenti a politiche scadute.

Il passaggio a un operatore deve avvenire senza costringere il cliente a ripetere tutto. La sintesi dovrebbe indicare problema, verifiche già svolte, documenti mancanti e promessa eventualmente comunicata. Il tempo risparmiato dall'IA può altrimenti trasformarsi in tempo perso dall'utente.

La metrica più utile non è il numero di messaggi generati. Occorre osservare quante richieste si risolvono, quante si riaprono e quanti interventi correttivi richiedono. Una risposta rapida che produce un reclamo successivo può peggiorare il servizio pur migliorando apparentemente il tempo medio di risposta.

ANALISI

Il software prodotto dall'IA va mantenuto

Scrivere una funzione è soltanto una fase della vita di un'applicazione.

Un piccolo strumento interno può sembrare completo appena la schermata funziona. Restano però domande essenziali: chi può accedere, dove finiscono i dati, cosa accade se manca una connessione e chi corregge il programma quando cambia il processo.

Il codice generato con assistenza IA va trattato come qualsiasi altro lavoro da integrare. Occorre comprenderne le dipendenze, verificare i passaggi importanti e conservare una versione recuperabile. La facilità con cui si produce una prima soluzione può rendere meno visibile il costo della manutenzione.

Una buona consegna comprende istruzioni di avvio, configurazione, dati di prova e descrizione dei limiti. Il collega che riceve il programma non dovrebbe dipendere dalla conversazione originaria che lo ha generato. Le informazioni necessarie devono vivere accanto al progetto.

Le prove dovrebbero seguire gli effetti concreti del software. Se elabora importi, servono casi con arrotondamenti e valori mancanti. Se modifica documenti, serve poter riconoscere e annullare un'elaborazione sbagliata. Se invia comunicazioni, occorre verificare destinatari e condizioni di invio.

Il tempo guadagnato nella scrittura può essere investito in queste attività. Per un'impresa è spesso il modo più utile di catturare il beneficio: ottenere strumenti piccoli ma comprensibili, con un responsabile e un piano di sostituzione, prima di costruire un insieme di automazioni di cui nessuno conosce più il funzionamento.

ANALISI

La qualità del dato decide il risultato

Un controllo a monte evita di chiedere al modello di risolvere problemi di anagrafica.

Se lo stesso cliente compare con tre nomi diversi, un assistente può interpretare le variazioni come tre soggetti. Se le date mescolano formati differenti, una scadenza può essere letta nel mese sbagliato. Molti problemi attribuiti all'IA cominciano prima della sua entrata in scena.

La qualità dei dati va collegata all'uso. Un archivio perfetto in astratto è un obiettivo vago; un elenco clienti sufficiente per inviare correttamente una comunicazione ha requisiti specifici. Il progetto dovrebbe individuare i campi che, se errati, compromettono davvero l'operazione.

Per ogni campo critico conviene definire controlli elementari: presenza, formato, unicità e coerenza con altri elementi. Alcune verifiche possono essere svolte con regole deterministiche, senza affidarle a un modello linguistico. La combinazione di strumenti diversi rende il processo più leggibile.

Quando emerge un'anomalia, la correzione dovrebbe tornare alla fonte. Sistemare soltanto il documento finale lascia il problema disponibile per la lavorazione successiva. Un registro delle cause ricorrenti può mostrare quali procedure di inserimento richiedono attenzione.

La responsabilità non appartiene esclusivamente all'ufficio informatico. Chi crea o aggiorna un dato ne conosce spesso il significato operativo. Mettere insieme questa conoscenza e i controlli tecnici consente di ridurre gli errori senza aggiungere passaggi inutili a ogni pratica. Il primo investimento può essere un'anagrafica migliore, prima di una nuova licenza.

LABORATORIO

Tre modi di confrontare un fornitore

Prestazioni, gestione e uscita devono entrare nella stessa valutazione.

Una selezione basata soltanto sulla prova più brillante favorisce le dimostrazioni preparate bene. Una selezione basata soltanto sul prezzo può trascurare costi di integrazione e controllo. Il confronto dovrebbe partire dallo stesso compito e dagli stessi dati per tutti i candidati.

La prima dimensione è il risultato. Quante pratiche risultano accettabili senza correzioni? Quanto tempo richiedono? Quali tipi di errore restano? Queste informazioni vanno raccolte con una prova abbastanza vicina al lavoro reale da essere significativa.

La seconda è la gestione. Si possono limitare gli accessi, esportare le registrazioni, sospendere un flusso e individuare una versione? Le risposte commerciali devono essere confermate nella configurazione effettivamente offerta, perché funzioni disponibili in un piano potrebbero mancare in un altro.

La terza è l'uscita. Documenti, impostazioni e risultati devono poter essere recuperati in una forma utilizzabile. Occorre capire anche quanto lavoro richiederebbe sostituire il servizio e quali parti del processo dipendono da funzioni proprietarie.

Un punteggio ponderato può aiutare, ma non dovrebbe nascondere condizioni indispensabili. Se manca un requisito essenziale, un ottimo voto in altre categorie non lo compensa automaticamente. È utile separare le condizioni di ammissibilità dai criteri di preferenza, documentando perché alcune sono vincolanti e altre negoziabili. La scelta finale diventa così spiegabile anche a chi non ha partecipato alle prove.

ANALISI

La formazione comincia dal lavoro

Le persone imparano meglio quando riconoscono i casi che affrontano ogni giorno.

Un corso generico può spiegare termini e funzioni, ma lasciare irrisolte le domande operative. Quali documenti posso usare? Quando devo verificare una risposta? A chi segnalo un errore? La formazione aziendale dovrebbe partire da queste situazioni.

Una sessione efficace può seguire una pratica dall'inizio alla fine. Il gruppo vede quali informazioni vengono fornite, come si formula la richiesta, dove compare un'incertezza e come si controlla il risultato. Il valore sta anche nel mostrare un caso in cui l'output non può essere utilizzato.

I ruoli richiedono competenze diverse. Chi usa lo strumento deve riconoscere i limiti; chi approva un risultato deve sapere cosa verificare; chi gestisce il servizio deve controllare accessi e modifiche. Un unico programma per tutti rischia di essere troppo tecnico per alcuni e insufficiente per altri.

La verifica dell'apprendimento può essere breve e concreta. Si consegnano due risposte plausibili, una delle quali contiene un errore importante, e si chiede come accorgersene. Il confronto tra le motivazioni offre informazioni più utili di una domanda sulla definizione di un termine.

Dopo l'avvio occorre raccogliere le difficoltà reali. Una guida interna aggiornata con pochi esempi riconoscibili può diventare più utile di un manuale molto lungo. La formazione è parte della manutenzione del processo: cambia quando cambiano i compiti, le autorizzazioni o i sistemi utilizzati.

ANALISI

Quando conviene non automatizzare

La frequenza e la stabilità del compito contano quanto la sua apparente semplicità.

Una procedura svolta tre volte l'anno può richiedere molto lavoro di configurazione rispetto al tempo che libera. Un'attività frequente ma continuamente modificata può generare manutenzione superiore al beneficio. La convenienza dipende anche da questi elementi, spesso assenti nelle prime presentazioni.

Conviene osservare il costo totale del cambiamento: descrivere il processo, preparare i dati, verificare il risultato, formare le persone e mantenere l'integrazione. La licenza è una componente, non l'intero investimento. Il confronto deve includere alternative più semplici, come un modulo standard o una regola nel gestionale.

L'automazione può essere poco adatta anche quando il criterio di qualità è ancora controverso. Se due responsabili non concordano su una risposta corretta, trasferire il compito a un sistema non risolve il disaccordo. Prima occorre chiarire la regola di lavoro.

Esistono poi attività in cui la relazione personale è parte del valore. L'IA può preparare informazioni o riepiloghi, lasciando alla persona il confronto decisivo. Il confine va scelto in base all'esperienza desiderata dal cliente e alla responsabilità della decisione.

Rinviare un progetto può quindi essere una scelta razionale. È utile documentare quale condizione ne renderebbe conveniente la ripresa: maggiori volumi, dati più ordinati, una procedura stabile o un costo inferiore. In questo modo il rinvio diventa un'opzione osservabile e non un rifiuto indefinito dell'innovazione.

LABORATORIO

Un pilota di trenta giorni

Una sperimentazione breve ha bisogno di criteri di chiusura già definiti.

ESEMPIO DI PERCORSO. Nei primi cinque giorni il responsabile seleziona un solo processo e ne registra tempi, volumi ed errori. Raccoglie casi rappresentativi e definisce quali dati possono essere usati. Il gruppo concorda cosa significhi un risultato accettabile.

Dal sesto al decimo giorno si configura il sistema in un ambiente limitato. Si provano anche richieste incomplete e documenti anomali. Ogni difetto viene classificato per causa e conseguenza, evitando di correggere soltanto le istruzioni senza comprenderne l'origine.

Nelle due settimane successive il sistema lavora su un campione controllato. Una persona verifica gli esiti e misura il tempo effettivamente speso, compresa la correzione. Le autorizzazioni restano coerenti con il rischio del compito; eventuali azioni esterne hanno un passaggio di approvazione definito.

Gli ultimi giorni servono alla decisione. Il gruppo confronta risultati iniziali e finali, calcola costi e benefici, raccoglie il parere di chi usa il processo. Le opzioni sono estendere, modificare o interrompere. Nessuna dovrebbe essere considerata un esito imbarazzante se il test ha prodotto informazioni affidabili.

Il documento conclusivo può essere breve: problema, soluzione provata, risultati, limiti, costo dell'estensione e responsabile del passo successivo. Una sperimentazione riuscita lascia anche il materiale necessario per ripetere la verifica dopo un aggiornamento. Il beneficio non è soltanto una risposta sul presente, ma un metodo per decidere in futuro.

IL PERCORSO DEL PILOTA

01-05

Misurare

06-10

Configurare

11-25

Provare

26-30

Decidere

ATLANTE VISIVO

Trenta giorni per decidere

Una sperimentazione produce evidenze, una decisione e un materiale di prova riutilizzabile.

01-05



06-10



11-25



26-30

MISURARE

Volumi, tempi, errori e risultato atteso.

CONFIGURARE

Dati ammessi, accessi, casi di prova.

SPERIMENTARE

Esiti, correzioni e costo per pratica.

DECIDERE

Estendere, modificare oppure interrompere.

Il test deve includere casi ordinari e difficili. La qualità finale e il costo della revisione contano insieme al tempo di esecuzione.

ANALISI

Il contratto deve descrivere il servizio

Una funzione mostrata in demo non equivale a un impegno del fornitore.

Prima di acquistare un servizio IA è utile tradurre la presentazione in elementi verificabili. Quale versione viene fornita? Quali volumi sono inclusi? Che cosa succede quando si supera una soglia? Quali parti dell'assistenza sono comprese nel prezzo?

I cambiamenti del servizio meritano attenzione. Un aggiornamento può alterare risultati, tempi o funzioni. Per i processi importanti conviene concordare come ricevere informazioni sulle modifiche e come valutarne gli effetti prima dell'adozione operativa, quando il servizio lo consente.

Anche la gestione dei dati richiede descrizioni precise: finalità del trattamento, tempi di conservazione, accessi, eventuali subfornitori e modalità di cancellazione. Le formule generiche sulla sicurezza non sostituiscono l'esame delle condizioni applicabili al piano acquistato.

La continuità va discussa con esempi concreti. Se il servizio è indisponibile per un giorno, quali attività si fermano? Esiste un'esportazione utile? La procedura alternativa richiede strumenti già disponibili oppure un acquisto urgente? Queste risposte influenzano il costo reale della dipendenza.

La negoziazione funziona meglio quando parte dalle conseguenze operative desiderate. «Dobbiamo poter recuperare tutte le pratiche aperte entro una giornata» è più utile di una richiesta indistinta di garanzie. Il testo contrattuale dovrà poi essere adattato al caso specifico e verificato da chi segue gli aspetti legali, senza confondere una checklist gestionale con una clausola pronta da firmare.

ANALISI

La supervisione deve lasciare traccia

Sapere chi ha approvato aiuta a capire e correggere il processo.

Un controllo dichiarato ma non osservabile è difficile da valutare. Se una persona approva un risultato, dovrebbe essere possibile capire quale versione ha visto, quali elementi ha controllato e se ha introdotto modifiche rilevanti.

Il livello di dettaglio va proporzionato al compito. Per una bozza interna può bastare la versione finale con il revisore. Per un'operazione che modifica dati importanti servono informazioni ulteriori, come valori precedenti, momento della modifica e ragione dell'intervento. Registrare tutto senza criterio può creare rumore e nuovi costi.

Il registro è utile anche per imparare. Se lo stesso tipo di output viene corretto frequentemente, il problema può riguardare una fonte, un'istruzione o una regola organizzativa. Senza una traccia minima, ogni correzione rimane un episodio isolato.

La supervisione deve inoltre poter produrre un rifiuto. Un'interfaccia che offre soltanto il pulsante di approvazione favorisce il passaggio automatico. Sono utili opzioni comprensibili: correggere, richiedere informazioni, rinviare o interrompere, accompagnate da una motivazione essenziale.

Infine, chi verifica ha bisogno di tempo e competenza adeguati. Assegnare cento elaborati da controllare in pochi minuti rende il controllo nominale. Il budget del progetto deve includere la capacità di revisione necessaria, perché l'affidabilità del risultato dipende anche da quel lavoro. Un'automazione incompleta può semplicemente trasferire il carico su una persona meno visibile.

LABORATORIO

Quando il sistema sbaglia

Una procedura di recupero deve essere provata prima del primo incidente reale.

ESEMPIO IPOTETICO. Un assistente aggiorna per errore la categoria di alcune richieste e le invia alla coda sbagliata. La prima esigenza è limitare l'effetto: sospendere il flusso interessato, identificare le pratiche coinvolte e preservare le informazioni necessarie a ricostruire l'accaduto.

Il recupero dovrebbe seguire un ordine. Prima si stabilisce quale periodo e quali dati sono interessati. Poi si confrontano le registrazioni con la situazione precedente. Infine si ripristinano o correggono le pratiche, assegnando a una persona la verifica delle operazioni più importanti.

La comunicazione interna deve distinguere fatti accertati e ipotesi. «Sono coinvolte queste pratiche» ha un significato diverso da «potrebbero esserne coinvolte altre». Una situazione provvisoria non va presentata come conclusiva, ma neppure lasciata senza un responsabile dell'aggiornamento.

Dopo il ripristino, il gruppo analizza la causa. Potrebbe essere cambiato il formato di un documento, un'autorizzazione o il comportamento del servizio. La correzione viene verificata su casi ordinari e anomali prima di riaprire il flusso.

Un'esercitazione può usare dati di prova e una piccola anomalia intenzionale. Il suo scopo è capire se le persone sanno fermare il sistema, trovare le registrazioni e riprendere il lavoro. Una procedura mai eseguita rimane un'ipotesi organizzativa, anche quando è descritta molto bene.

SINTESI OPERATIVA

La decisione sull'IA in una pagina

Il dossier si chiude con ciò che un responsabile dovrebbe poter spiegare.

Prima di estendere un progetto, il responsabile dovrebbe saper descrivere il problema senza nominare il prodotto acquistato. Questa verifica aiuta a mantenere il lavoro concentrato sul bisogno e a confrontare soluzioni alternative quando cambiano costi o funzioni.

Dovrebbe poi conoscere la qualità ottenuta. Non soltanto il numero di risposte prodotte, ma la quota utilizzabile, gli errori più frequenti e quelli con conseguenze maggiori. Il materiale di prova deve essere conservato e aggiornato con le eccezioni incontrate durante l'uso.

La spiegazione economica richiede un passaggio ulteriore. Tempo risparmiato, riduzione delle uscite e crescita della capacità sono benefici differenti. Il progetto deve indicare quale si attende, come lo misura e in quanto tempo può verificarlo. Un risultato teorico va dichiarato come tale.

Sul piano organizzativo servono un proprietario del processo, persone formate, autorizzazioni comprensibili e una procedura di recupero. La dipendenza dal fornitore deve essere conosciuta, compresi i costi di sostituzione e i materiali esportabili.

La decisione può restare limitata: approvare un solo flusso, un gruppo di utenti o un periodo. L'estensione progressiva consente di apprendere senza assumere che un buon risultato locale si ripeta ovunque. Il criterio finale è la capacità di produrre lavoro affidabile con un costo sostenibile e responsabilità chiare. Tutto il resto, compresa la novità del modello, acquista significato rispetto a questo obiettivo.

DOSSIER 02

Innovare dentro l'impresa

Organizzazione, mercato e capacità di esecuzione decidono quanto vale una buona idea.

Il cambiamento aziendale attraversa processi che raramente appartengono a una sola funzione. Un nuovo servizio interessa le vendite, la produzione, l'amministrazione e l'assistenza. Se ciascuna parte si muove con obiettivi diversi, il cliente vede le incoerenze prima del management.

Il dossier parte dai dati italiani sull'innovazione e li collega alle scelte quotidiane. Come si definisce un'offerta? Quali clienti generano margine? Quanto pesa una promessa commerciale sulla capacità di consegna? Sono domande meno appariscenti di un lancio tecnologico, ma determinanti per trasformarlo in risultati.

Un'impresa può crescere in fatturato e peggiorare in qualità. Può acquisire ordini che assorbono liquidità, aumentano le urgenze o richiedono competenze non disponibili. Leggere soltanto il totale delle vendite nasconde queste differenze e rende più difficile intervenire in tempo.

Il percorso proposto unisce tre osservazioni. La prima riguarda il mercato: quali problemi il cliente è disposto a pagare per risolvere. La seconda riguarda il lavoro: quali risorse servono per mantenere la promessa. La terza riguarda l'economia: quali margini e flussi di cassa rimangono dopo la consegna.

Le pagine seguenti offrono strumenti per osservare questi collegamenti. L'obiettivo è costruire decisioni ripetibili, abbastanza semplici da essere usate con continuità e abbastanza precise da mettere in discussione un'intuizione quando i risultati la smentiscono.

02

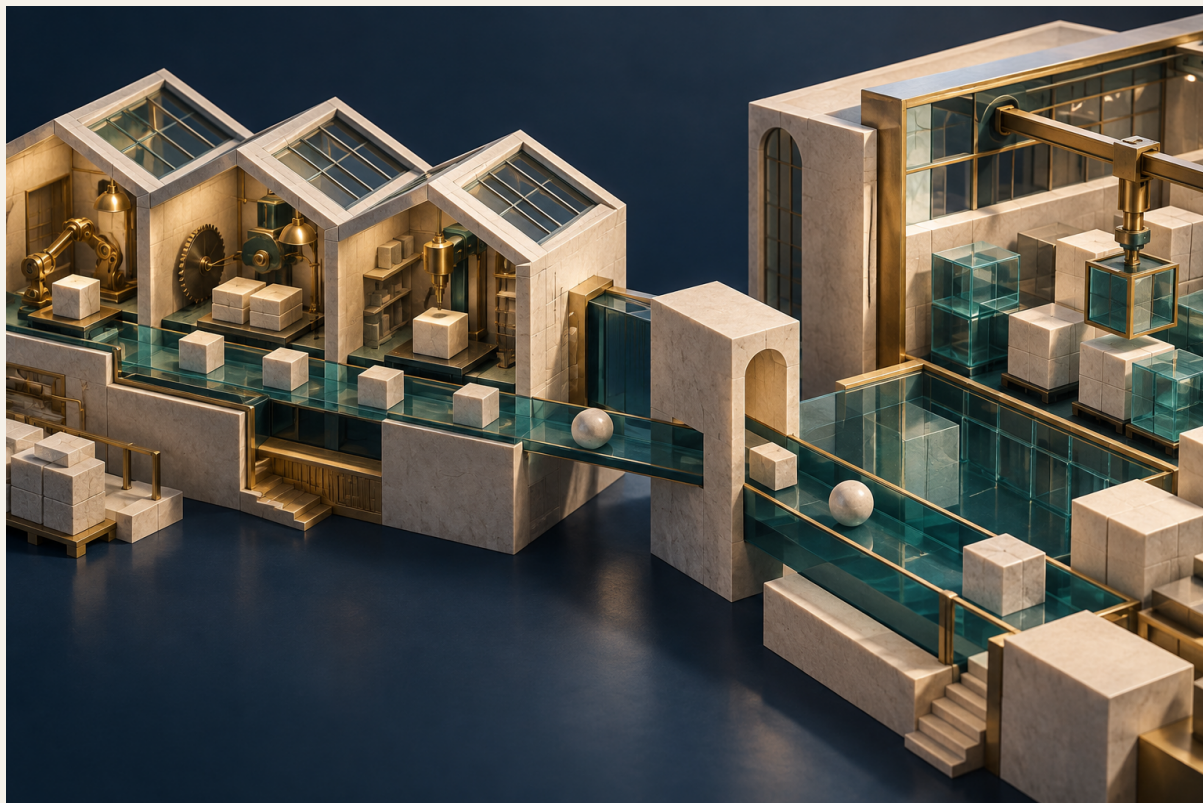
DOSSIER

BUSINESS E IMPRESA

VISIONI

L'impresa come sistema

Ogni funzione contribuisce al risultato che il cliente riceve.



Una capacità produttiva maggiore non basta se ordini, persone e consegne procedono a ritmi incompatibili. La progettazione del lavoro cerca un equilibrio tra questi passaggi.

ILLUSTRAZIONE CONCETTUALE

NOTIZIA

L'innovazione si allarga

I nuovi dati Istat mostrano una crescita nel triennio 2022-2024.

Il 24 settembre 2026 Istat ha pubblicato i risultati sull'innovazione nelle imprese. Nel triennio 2022-2024 il 62,9% delle aziende industriali e dei servizi con almeno dieci addetti ha svolto attività innovative, 4,3 punti percentuali in più rispetto al 2020-2022. Il periodo osservato precede la pubblicazione: il dato non misura l'adozione tecnologica nel settembre 2026.

Le innovazioni di processo interessano il 57,6% delle imprese, quelle di prodotto il 32,7%. Le categorie possono sovrapporsi e non vanno sommate. Il dato riguarda l'innovazione in senso ampio, non esclusivamente l'intelligenza artificiale.

LETTURA EDITORIALE. Per il management è utile chiedersi dove il cambiamento entra davvero nel lavoro. Un nuovo prodotto è visibile al mercato; una procedura migliore può essere meno evidente, ma incidere su tempi, errori e capacità di consegna.

Un'azienda può costruire un proprio registro dei progetti indicando problema, responsabile, costo, fase e risultato osservato. L'elenco dovrebbe includere anche iniziative piccole, come la revisione di un modulo o di un passaggio amministrativo, quando producono un miglioramento misurabile.

Il confronto con una statistica nazionale serve a orientare le domande, non a stabilire una quota di spesa da imitare. Le priorità dipendono dai vincoli dell'impresa: capacità, competenze, domanda e liquidità. Il primo passo utile è riconoscere quale vincolo impedisce oggi di servire meglio il cliente.

INNOVAZIONE NELLE IMPRESE / ISTAT F06



Triennio 2022-2024; almeno 10 addetti. Categorie non additive.

FONTI F06 | Riferimenti completi alle pp. 111-115

NOTIZIA

Più occupati, nuove domande organizzative

Il dato aggregato sul lavoro non descrive la disponibilità di ogni competenza.

Secondo il comunicato Istat dell'11 settembre 2026, nel secondo trimestre gli occupati, al netto degli effetti stagionali, aumentano di 155 mila unità rispetto al trimestre precedente, pari allo 0,6%. Il tasso di occupazione raggiunge il 63,1%; quello di disoccupazione è al 5,6%.

LETTURA EDITORIALE. Occupazione e disoccupazione possono crescere contemporaneamente quando cambia la partecipazione al mercato del lavoro. Per una singola azienda, il quadro nazionale non permette comunque di dedurre quanto sarà facile trovare una specifica figura nel proprio territorio.

La pianificazione delle persone dovrebbe partire dai compiti futuri. Un aumento degli ordini può richiedere produzione aggiuntiva, ma anche più coordinamento, assistenza o controllo qualità. Assumere soltanto sulla funzione più visibile rischia di spostare il collo di bottiglia altrove.

È utile distinguere competenze immediatamente necessarie e competenze sviluppabili. La formazione interna richiede tempo di affiancamento, che va incluso nella capacità disponibile. Un nuovo ingresso non coincide con una disponibilità piena dal primo giorno.

L'impresa può confrontare tre alternative: assumere, formare o acquistare un servizio esterno. La scelta dipende da continuità del bisogno, importanza della conoscenza e variabilità della domanda. Il confronto dovrebbe comprendere anche il tempo richiesto ai responsabili per coordinare ciascuna soluzione. Il costo nominale di una risorsa non esaurisce il suo costo organizzativo.

ANALISI

L'offerta deve risolvere un problema

Una descrizione chiara aiuta il cliente a riconoscere il valore che sta acquistando.

Molte offerte elencano attività senza spiegare quale problema affrontano. Analisi, consulenza, piattaforma e assistenza possono essere componenti reali del lavoro, ma il cliente deve capire quale risultato rendono possibile e a quali condizioni.

Una proposta efficace identifica il destinatario, la situazione di partenza e il cambiamento atteso. Se un servizio riduce il tempo necessario a preparare un documento, occorre chiarire quali documenti, con quali informazioni disponibili e quale livello di revisione incluso. I confini rendono la promessa credibile.

Il risultato non deve essere sempre espresso come una garanzia numerica. Quando dipende da fattori esterni, è più corretto definire consegne controllabili: una diagnosi, un piano, una configurazione, un insieme di prove. La distinzione tra attività svolta ed esito finale evita aspettative incompatibili.

Anche le esclusioni aiutano a organizzare il lavoro, purché siano comprensibili e pertinenti. Se una fase richiede materiali del cliente, vanno indicati tempi e responsabilità. Un'offerta ambigua trasferisce il problema all'esecuzione, quando correggerlo costa di più.

La prova commerciale può essere semplice: far leggere la proposta a una persona estranea al progetto e chiederle cosa riceverà, quando e con quale impegno. Se la risposta non coincide con ciò che l'azienda intende fornire, il testo va rivisto. La chiarezza dell'offerta è già una parte del controllo dei margini.

LABORATORIO

Il prezzo e il margine non si muovono insieme

Un piccolo sconto può richiedere molte vendite aggiuntive.

ESEMPIO IPOTETICO. Un servizio viene venduto a 100 euro e comporta costi variabili di 60 euro. Il margine di contribuzione unitario è di 40 euro. Con cento vendite, il margine totale è di 4.000 euro, prima dei costi fissi.

Uno sconto del 10% riduce il prezzo a 90 euro. Se il costo variabile resta invariato, il margine unitario scende a 30 euro: la riduzione è del 25%, non del 10%. Per mantenere 4.000 euro di contribuzione servono circa 134 vendite, contro le cento iniziali.

Questo calcolo non dimostra che lo sconto sia sbagliato. Mostra la condizione economica da verificare. L'aumento dei volumi deve essere plausibile e compatibile con la capacità disponibile. Se occorrono nuove risorse o più assistenza, anche il costo variabile potrebbe cambiare.

La valutazione commerciale dovrebbe considerare inoltre il comportamento successivo del cliente. Uno sconto temporaneo può diventare il nuovo prezzo di riferimento e rendere difficile il ritorno al listino. È utile precisare durata, destinatari e ragione dell'iniziativa.

Prima di approvare una promozione, il responsabile può confrontare margine atteso, volume necessario e capacità di consegna. Il confronto con il solo fatturato rischia di premiare una campagna che aumenta il lavoro e riduce il risultato economico. Una buona decisione rende esplicito quale beneficio compensa la rinuncia di margine.

MARGINE UNITARIO / ESEMPIO IPOTETICO

Prezzo € 100		€ 40
Prezzo € 90		€ 30

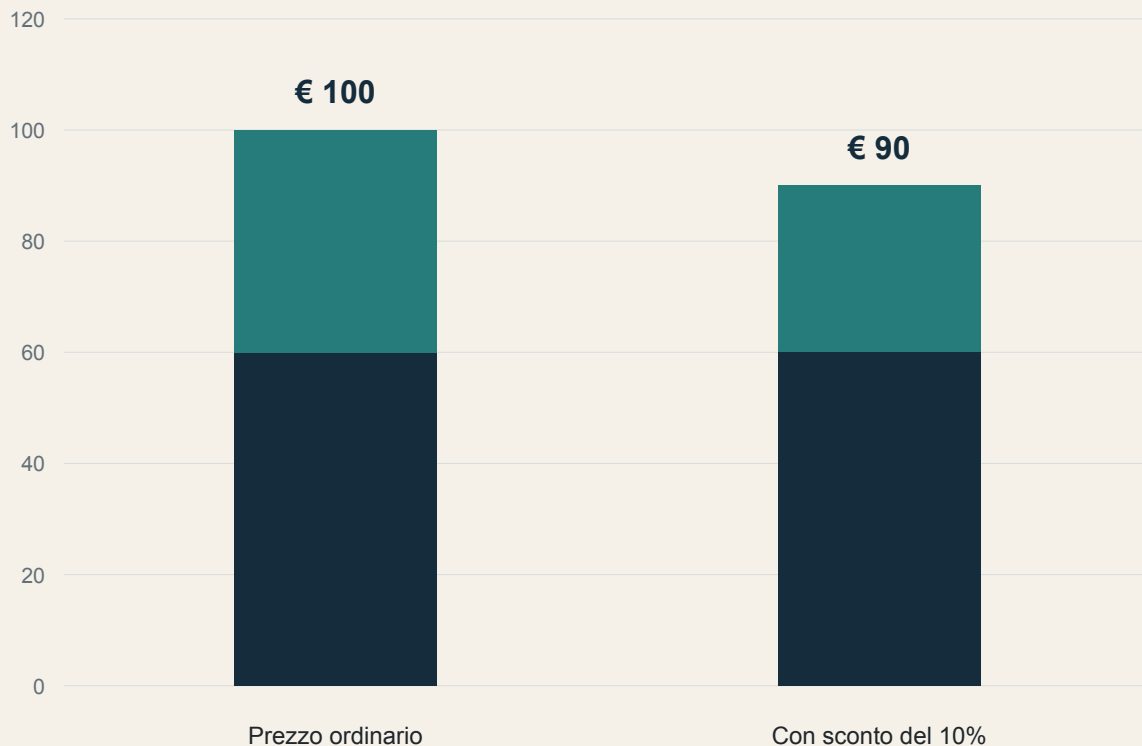
Costo variabile unitario invariato a € 60.

ATLANTE VISIVO

Lo sconto visto nel margine

Esempio ipotetico: prezzo, costo variabile e contribuzione per singola vendita.

EURO PER UNITÀ



BLU Costo variabile € 60

VERDE Margine € 40 / € 30

Lo sconto di € 10 riduce il margine unitario del 25%. Per conservare € 4.000 di contribuzione servono almeno 134 vendite, rispetto alle 100 iniziali. Costi fissi e capacità vanno valutati a parte.

ANALISI

I clienti hanno costi diversi

Il fatturato per cliente acquista significato quando viene letto insieme al servizio richiesto.

Due clienti con lo stesso volume di acquisti possono produrre risultati molto diversi. Uno ordina in modo regolare, paga puntualmente e richiede poche eccezioni. L'altro frammenta gli ordini, modifica le specifiche e apre numerose richieste di assistenza. Il listino può essere identico, il costo di servirli no.

Una prima analisi non richiede una contabilità perfetta per singolo cliente. È possibile osservare alcuni fattori: consegne, ore dedicate, resi, solleciti, personalizzazioni e tempi di incasso. L'obiettivo è riconoscere differenze abbastanza grandi da meritare una decisione.

Le conclusioni devono evitare automatismi. Un cliente oneroso può essere strategico, introdurre in un nuovo mercato o consentire un apprendimento utile. Questi benefici vanno però descritti e riesaminati, invece di diventare una giustificazione permanente per condizioni sfavorevoli.

Le azioni possibili non si limitano all'aumento del prezzo. Si possono consolidare gli ordini, definire finestre di consegna, standardizzare richieste o offrire livelli di servizio diversi. Spesso il problema è una modalità di lavoro negoziabile.

Il dialogo commerciale migliora quando parte da fatti osservabili. «Le urgenze richiedono una capacità dedicata» è più utile di un giudizio sul cliente. La segmentazione serve a progettare un servizio sostenibile, mantenendo coerenza tra promessa, prezzo e risorse impiegate. Il risultato desiderato è una relazione che funzioni per entrambe le parti.

ANALISI

Le vendite previste hanno probabilità diverse

Una trattativa aperta non equivale a un ordine acquisito.

Un portafoglio commerciale può apparire ricco perché contiene molte opportunità non aggiornate. Il rischio emerge quando la previsione di vendita alimenta assunzioni, acquisti o impegni finanziari. La qualità della previsione dipende dalla qualità delle informazioni su ogni trattativa.

Le fasi dovrebbero essere definite da eventi osservabili. Il cliente ha confermato il bisogno? Esiste un budget? È stata presentata una proposta? È noto il processo di decisione? Etichette generiche come «molto interessato» mescolano fatti e impressioni.

Una probabilità di chiusura può aiutare a stimare il valore atteso, ma non sostituisce il controllo delle scadenze. Dieci opportunità con esito atteso distribuito nell'anno non finanziano necessariamente un'uscita prevista il mese prossimo. Anche il momento dell'incasso deve entrare nella pianificazione.

Il riesame periodico dovrebbe eliminare o riclassificare le opportunità ferme, documentando cosa manca per avanzare. Questo lavoro può ridurre il valore apparente del portafoglio e contemporaneamente aumentarne l'utilità gestionale.

Per valutare il metodo, l'impresa può confrontare le previsioni formulate in passato con gli ordini effettivi. Le differenze ricorrenti mostrano dove le stime sono troppo ottimistiche o dove il ciclo commerciale è più lungo del previsto. La previsione diventa così un processo di apprendimento, anziché un numero aggiornato solo per soddisfare una richiesta della direzione.

NOTIZIA

Export in valore e in volume

I dati di luglio invitano a leggere oltre il totale delle vendite estere.

Nel comunicato del 15 settembre 2026, Istat stima per luglio una crescita mensile delle esportazioni dello 0,3% e una riduzione delle importazioni dell'1,2%. Su base annua l'export aumenta del 4,7% in valore, mentre diminuisce dell'1,7% in volume.

LETTURA EDITORIALE. Il confronto mostra perché una crescita monetaria non dimostra, da sola, un'espansione delle quantità vendute. Prezzi, composizione dei prodotti e mercati di destinazione possono influenzare il risultato. Il dato nazionale non coincide con l'andamento di ogni settore o impresa.

Per un esportatore, il cruscotto commerciale dovrebbe separare quantità, prezzi medi e margini, mantenendo leggibile l'effetto delle valute quando presente. Un cliente che acquista lo stesso numero di unità a un prezzo maggiore produce una storia diversa da uno che aumenta stabilmente i volumi.

Anche il costo di accesso al mercato va osservato: distribuzione, trasporto, assicurazione, assistenza e tempi di pagamento. Un ordine estero può apparire attraente prima di considerare questi elementi.

La decisione su un nuovo paese dovrebbe partire da una prova circoscritta e da ipotesi esplicite. Quale domanda si vuole verificare? Quale margine minimo serve? Quale capitale rimane impegnato tra produzione e incasso? Un risultato commerciale interessante diventa sostenibile quando queste condizioni sono compatibili con le risorse disponibili.

ANALISI

Il fornitore economico può costare di più

Prezzo, continuità e qualità vanno letti come parti dello stesso acquisto.

Il prezzo unitario è facile da confrontare. Lo sono meno ritardi, rilavorazioni, scorte aggiuntive e tempo amministrativo. Un acquisto conveniente sulla fattura può diventare oneroso quando altera il resto del processo.

Una valutazione utile distingue il costo ordinario dalle conseguenze dell'incertezza. Se un componente arriva in modo irregolare, l'impresa può dover aumentare le scorte o modificare il piano di produzione. Queste scelte assorbono denaro e capacità, anche quando non compaiono nella voce acquisti.

La dipendenza da un unico fornitore merita un esame specifico. Sostituirlo potrebbe richiedere qualificazione, prove, adeguamenti o una nuova integrazione informatica. Il costo dell'alternativa va conosciuto prima di un'interruzione, soprattutto per elementi difficili da reperire.

Non sempre la risposta è duplicare ogni rapporto. Una seconda fonte può essere sproporzionata rispetto al rischio. Si possono invece concordare scorte, tempi di avviso, documentazione tecnica o piani di continuità, scegliendo la misura coerente con il problema.

Il riesame dei fornitori dovrebbe coinvolgere chi utilizza effettivamente il bene o servizio. L'amministrazione vede il prezzo e i pagamenti; la produzione vede qualità e puntualità; l'assistenza vede gli effetti sul cliente. Mettere insieme queste informazioni consente di negoziare sulla base del costo complessivo della relazione. Il risultato è una decisione di acquisto più vicina all'economia reale dell'impresa.

LABORATORIO

Il collo di bottiglia cambia la priorità

Il margine per unità di risorsa scarsa può essere più utile del margine per prodotto.

ESEMPIO IPOTETICO. Due prodotti utilizzano la stessa macchina. Il prodotto A genera 40 euro di contribuzione e richiede due ore; il prodotto B genera 30 euro e richiede un'ora. Se la macchina è la risorsa che limita la produzione, A produce 20 euro per ora e B ne produce 30.

Con domanda sufficiente e ipotesi invariate, privilegiare B può aumentare la contribuzione ottenuta dalle ore disponibili. Il prodotto con il margine unitario più alto non è necessariamente quello che sfrutta meglio il vincolo.

Il calcolo è una guida, non una regola universale. Occorre considerare domanda massima, impegni già assunti, tempi di attrezzaggio, qualità e collegamenti tra prodotti. Una scelta che migliora il risultato della settimana potrebbe danneggiare una relazione commerciale importante.

Il passaggio decisivo è individuare la risorsa davvero scarsa. Potrebbe essere una macchina, una persona specializzata, un'autorizzazione o il tempo di controllo finale. Migliorare una fase che non limita il flusso può creare soltanto più lavoro in attesa.

L'impresa può osservare dove si accumulano pratiche o semilavorati e quanto tempo vi rimangono. Da qui nasce una priorità più concreta degli slogan sull'efficienza: proteggere il vincolo, ridurre interruzioni e rilavorazioni, poi valutare se ampliarne la capacità. L'automazione acquista valore quando interviene sul passaggio che limita davvero la consegna.

CONTRIBUZIONE PER ORA / ESEMPIO IPOTETICO

Prodotto A		€ 20
Prodotto B		€ 30

Ipotesi: ore macchina come unico vincolo rilevante.

ATLANTE VISIVO

La risorsa scarsa cambia la scelta

Esempio ipotetico: confrontare la contribuzione per ora della macchina vincolante.

VINCOLO ORE MACCHINA

La capacità disponibile limita il volume complessivo di produzione.

PRODOTTO A

€ 40 di contribuzione

2 ore per unità

€ 20 per ora

PRODOTTO B

€ 30 di contribuzione

1 ora per unità

€ 30 per ora

Con domanda sufficiente e ipotesi invariate, B genera più contribuzione per ora della risorsa scarsa. Il confronto deve includere impegni commerciali, attrezzaggi e altri vincoli prima della decisione.

$$40 / 2 = 20$$

$$30 / 1 = 30$$

ANALISI

La crescita va finanziata prima dell'incasso

Ordini, produzione e pagamenti non avvengono nello stesso giorno.

Una crescita delle vendite può aumentare il fabbisogno finanziario. L'impresa deve acquistare materiali, sostenere lavoro e consegnare prima di ricevere il pagamento. Se i tempi di incasso restano lunghi, più ordini significano più risorse impegnate.

Il piano commerciale dovrebbe quindi dialogare con la tesoreria. Per ogni incremento rilevante di attività occorre stimare quando nascono le uscite e quando arrivano gli incassi. Una media annuale può nascondere il momento in cui il saldo disponibile scende sotto un livello sostenibile.

Esistono diverse leve operative: acconti, consegne per fasi, fatturazione tempestiva, gestione delle contestazioni e accordi con i fornitori. Ogni leva ha conseguenze commerciali e va valutata nel rapporto con il cliente, senza assumere che sia sempre applicabile.

Il problema può emergere anche nei servizi. Un progetto lungo assorbe ore di persone prima della fatturazione finale. Una consegna intermedia ben definita può migliorare sia il controllo del lavoro sia la distribuzione degli incassi.

La riunione sulla crescita dovrebbe includere una domanda precisa: quanto denaro aggiuntivo serve nel punto di massimo assorbimento? Rispondere permette di negoziare credito o condizioni contrattuali con anticipo. Un'impresa redditizia può trovarsi in difficoltà se scopre troppo tardi la distanza tra il margine atteso e il denaro necessario per realizzarlo. La crescita sostenibile richiede entrambi.

ANALISI

La riunione deve produrre una decisione

Un'agenda breve funziona quando chiarisce quale problema va risolto.

Molte riunioni mescolano aggiornamenti, analisi e decisioni. Le persone escono con informazioni aggiuntive ma senza sapere chi deve fare cosa. Il costo non è soltanto il tempo trascorso insieme: è anche il rinvio del lavoro che dipendeva da una scelta.

Prima della riunione conviene formulare la decisione attesa in una frase. Per esempio: scegliere se estendere il progetto, approvare una soglia di spesa o assegnare una responsabilità. I materiali dovrebbero fornire le informazioni necessarie a quella scelta, con ipotesi e alternative leggibili.

Durante il confronto è utile distinguere fatti mancanti e disaccordi di valutazione. I primi possono richiedere una verifica; i secondi richiedono una decisione esplicita. Continuare a raccogliere dati non risolve sempre una differenza di priorità.

La conclusione dovrebbe registrare decisione, responsabile, termine e condizione di riesame. Un incarico assegnato a un gruppo senza una persona identificata rischia di restare sospeso. Anche una decisione di rinvio va accompagnata dall'informazione che serve per riprenderla.

Gli strumenti IA possono preparare sintesi o bozze di verbale, ma il controllo dei contenuti rimane essenziale. Il documento deve distinguere ciò che è stato discusso da ciò che è stato approvato. Una sintesi scorrevole che confonde i due livelli può creare impegni mai assunti. Il valore della riunione si misura nel lavoro che riesce a sbloccare.

ANALISI

Delegare significa rendere chiaro il risultato

Le responsabilità funzionano quando sono accompagnate da poteri e risorse coerenti.

Assegnare un compito senza chiarire il risultato atteso lascia spazio a interpretazioni divergenti. La persona può lavorare molto e produrre qualcosa di diverso da ciò che serviva. Una delega efficace descrive consegna, criteri di qualità, tempo e limiti decisionali.

Il livello di autonomia va reso esplicito. La persona può raccogliere opzioni, formulare una proposta o scegliere direttamente entro una soglia? Quando deve consultare il responsabile? Queste domande sono particolarmente utili nei processi che coinvolgono spese o comunicazioni al cliente.

Il controllo dovrebbe seguire i punti di incertezza. Verificare ogni dettaglio può rallentare il lavoro e svuotare la delega; attendere soltanto la scadenza finale può rendere costoso correggere un equivoco iniziale. Un confronto intermedio su una prima consegna offre spesso un equilibrio migliore.

Le risorse devono essere coerenti con la responsabilità. Se servono dati, accessi o collaborazione di altre funzioni, devono essere disponibili. Attribuire un obiettivo senza consentire di agire sulle sue condizioni crea una responsabilità nominale.

La delega può infine diventare uno strumento di crescita. Il riesame conclusivo osserva risultato, difficoltà e decisioni prese, così da ampliare l'autonomia in modo motivato. La documentazione essenziale del processo aiuta anche a evitare che una singola persona diventi l'unico punto di conoscenza dell'attività. L'organizzazione guadagna continuità oltre alla capacità individuale.

NOTIZIA

La sostenibilità cambia perimetro

La semplificazione europea richiede una nuova lettura degli obblighi.

Il Consiglio dell'Unione europea ha dato il via libera finale, il 24 febbraio 2026, alla semplificazione delle regole su rendicontazione di sostenibilità e due diligence. Nel comunicato, il nuovo perimetro CSRD è indicato per imprese con oltre 1.000 dipendenti e oltre 450 milioni di euro di fatturato netto annuo. Per la CS3D sono riportate soglie di oltre 5.000 dipendenti e oltre 1,5 miliardi di euro.

L'applicazione a un'impresa richiede comunque l'esame del testo, delle disposizioni transitorie e del recepimento nazionale pertinente. Un comunicato europeo non basta a stabilire da solo l'obbligo del singolo soggetto.

LETTURA EDITORIALE. Anche quando un obbligo diretto si riduce, alcune informazioni possono restare utili per clienti, finanziatori o gestione interna. È importante distinguere la richiesta contrattuale, la scelta volontaria e l'adempimento normativo.

Una piccola impresa può partire da un inventario dei dati già disponibili: consumi, materiali, sicurezza, personale e fornitori. Il valore sta nella coerenza e nella possibilità di ricostruire le misure, evitando di raccogliere decine di indicatori senza un uso definito.

Il riesame del sistema informativo dovrebbe chiedere chi utilizza ogni dato e per quale decisione. La semplificazione può diventare un'occasione per eliminare duplicazioni e mantenere ciò che aiuta realmente a comprendere rischi e prestazioni, con un costo proporzionato.

ANALISI

Acquistare tecnologia o svilupparla

La scelta dipende anche da quanto il processo distingue l'impresa sul mercato.

Una soluzione pronta può ridurre i tempi di avvio, ma richiedere adattamenti organizzativi. Uno sviluppo dedicato può seguire meglio il processo, ma comportare manutenzione e dipendenza da competenze specifiche. Il confronto va costruito sull'intero periodo di utilizzo previsto.

Il primo elemento è la differenziazione. Se il processo è comune e stabile, una soluzione standard può essere sufficiente. Se contiene una parte importante del vantaggio competitivo, l'impresa può avere ragioni per mantenere maggiore controllo. La personalizzazione dovrebbe però rispondere a un bisogno reale, non riprodurre abitudini inefficienti.

Il secondo elemento è la capacità interna. Un software dedicato richiede qualcuno che sappia descrivere esigenze, verificare consegne e governare modifiche. Senza questo presidio, il progetto può diventare una sequenza di richieste poco coordinate.

Il terzo è l'uscita. Dati e logiche importanti devono poter essere recuperati o ricostruiti. Un prezzo iniziale basso può nascondere costi elevati quando si vuole cambiare fornitore, integrare un nuovo sistema o aumentare i volumi.

Esiste anche una strada intermedia: usare un prodotto standard e sviluppare soltanto i collegamenti necessari. Per valutarla conviene separare le funzioni essenziali dalle preferenze di interfaccia. Il risultato desiderato è un sistema che sostiene il lavoro con costi comprensibili, tempi gestibili e una responsabilità di manutenzione definita fin dall'inizio.

ANALISI

La continuità è un problema aziendale

Un'interruzione informatica rivela quanto il lavoro dipenda da pochi passaggi.

Quando un sistema non è disponibile, l'effetto dipende dal processo che sostiene. L'indisponibilità di un archivio consultato raramente ha conseguenze diverse dal blocco degli ordini o dei pagamenti. La continuità va quindi progettata partendo dalle attività, non soltanto dai dispositivi.

Per ogni processo importante occorre capire quanto tempo può restare fermo e quali dati non possono essere persi. Le risposte devono essere realistiche: dichiarare che tutto è essenziale impedisce di stabilire priorità quando le risorse sono limitate.

Una copia dei dati è utile soltanto se può essere recuperata e utilizzata. La prova di ripristino dovrebbe coinvolgere chi esegue il lavoro, così da verificare anche accessi, formati e completezza. Un backup tecnicamente riuscito può non bastare a riaprire una pratica.

La procedura alternativa può essere semplice, purché sia conosciuta. Un elenco aggiornato dei contatti, un modulo temporaneo o una sequenza manuale permettono di mantenere alcune attività. Occorre però definire come riconciliare il lavoro svolto durante l'interruzione con il sistema ripristinato.

L'esercitazione non deve simulare ogni scenario possibile. Può partire dal fermo di una giornata e chiedere cosa accade a clienti, persone e liquidità. Le risposte mostrano dipendenze spesso invisibili nella routine. Il piano migliore è quello che le persone sanno eseguire, con responsabilità e materiali disponibili nel momento del bisogno.

ANALISI

Un progetto piccolo può meritare capitale

La dimensione dell'investimento non misura da sola la sua utilità.

Un'impresa può concentrare l'attenzione su grandi progetti e trascurare miglioramenti brevi che riducono errori ricorrenti. Una procedura di fatturazione più tempestiva, un'anagrafica ordinata o una consegna standardizzata possono produrre benefici importanti rispetto al costo.

Per confrontare progetti diversi è utile descrivere problema, beneficio atteso, risorse necessarie e incertezza. Il risultato può essere economico, organizzativo o legato alla qualità, ma deve avere una misura osservabile. «Migliorare l'efficienza» non consente un riesame serio.

La scelta dovrebbe considerare anche dipendenze e sequenza. Un progetto di analisi avanzata può richiedere prima la pulizia dei dati. Un nuovo canale commerciale può richiedere assistenza e logistica. Finanziare l'ultimo anello senza preparare i precedenti aumenta il rischio di un risultato incompleto.

Un portafoglio equilibrato può includere iniziative a beneficio rapido e progetti più incerti. I secondi vanno suddivisi in fasi, con decisioni successive basate sulle informazioni raccolte. Il capitale impegnato cresce quando diminuiscono le incertezze rilevanti.

Il riesame non dovrebbe difendere automaticamente ciò che è già stato speso. Un investimento passato non rende conveniente una spesa futura. La domanda corretta è quale opzione produce oggi il miglior risultato atteso con le risorse disponibili. Documentare questa logica aiuta il management a interrompere o ridimensionare un progetto senza confondere la disciplina con un fallimento personale.

LABORATORIO

Una società di servizi ridisegna il lavoro

Il caso mostra come distinguere attese, lavorazione e rilavorazione.

CASO INTERAMENTE IPOTETICO. Una società prepara report per clienti professionali. Ogni pratica richiede due giorni di calendario, ma soltanto novanta minuti di lavoro effettivo. Il resto del tempo trascorre in attesa di documenti, chiarimenti o approvazioni.

Il gruppo inizialmente valuta un assistente per scrivere più rapidamente. Osservando il processo scopre però che le bozze rappresentano una parte limitata del ritardo. Il problema principale è l'arrivo di materiali incompleti e la mancanza di un responsabile per le eccezioni.

La prima modifica è un modulo di raccolta che segnala i dati mancanti. La seconda è una coda separata per pratiche incomplete, con una persona incaricata di chiedere i chiarimenti. L'IA viene sperimentata soltanto dopo, per preparare una bozza da documenti già verificati.

Il risultato va misurato su tre dimensioni: tempo di lavorazione, tempo totale fino alla consegna e numero di correzioni. Migliorare una sola dimensione può nascondere un peggioramento delle altre. Se la bozza è più veloce ma il revisore impiega il doppio, il beneficio va ricalcolato.

La lezione del caso è metodologica. Prima di scegliere lo strumento, osservare dove il lavoro si ferma. Un cambiamento organizzativo può rendere utile la tecnologia e, in alcuni casi, risolvere una parte del problema prima ancora di introdurla. I numeri del caso descrivono un esempio, non un risultato ottenuto da un cliente reale.

ANALISI

Il cruscotto deve far scegliere

Pochi indicatori ben collegati alle decisioni sono più utili di molte misure isolate.

Un indicatore diventa gestionale quando qualcuno sa quale azione valutare se cambia. Un dato privo di destinatario, soglia o contesto può essere interessante, ma difficilmente orienta il lavoro. Il cruscotto dovrebbe partire dalle decisioni ricorrenti della direzione.

Per un'impresa di servizi possono bastare inizialmente ordini acquisiti, capacità disponibile, pratiche in ritardo, margine e incassi. Ogni misura va definita in modo stabile: periodo, fonte, inclusioni ed esclusioni. Due uffici che usano definizioni diverse possono discutere a lungo pur osservando realtà compatibili.

Le medie vanno accompagnate da informazioni sulla distribuzione quando nascondono problemi. Un tempo medio di consegna regolare può convivere con poche pratiche molto in ritardo. Un margine complessivo positivo può essere sostenuto da un solo cliente.

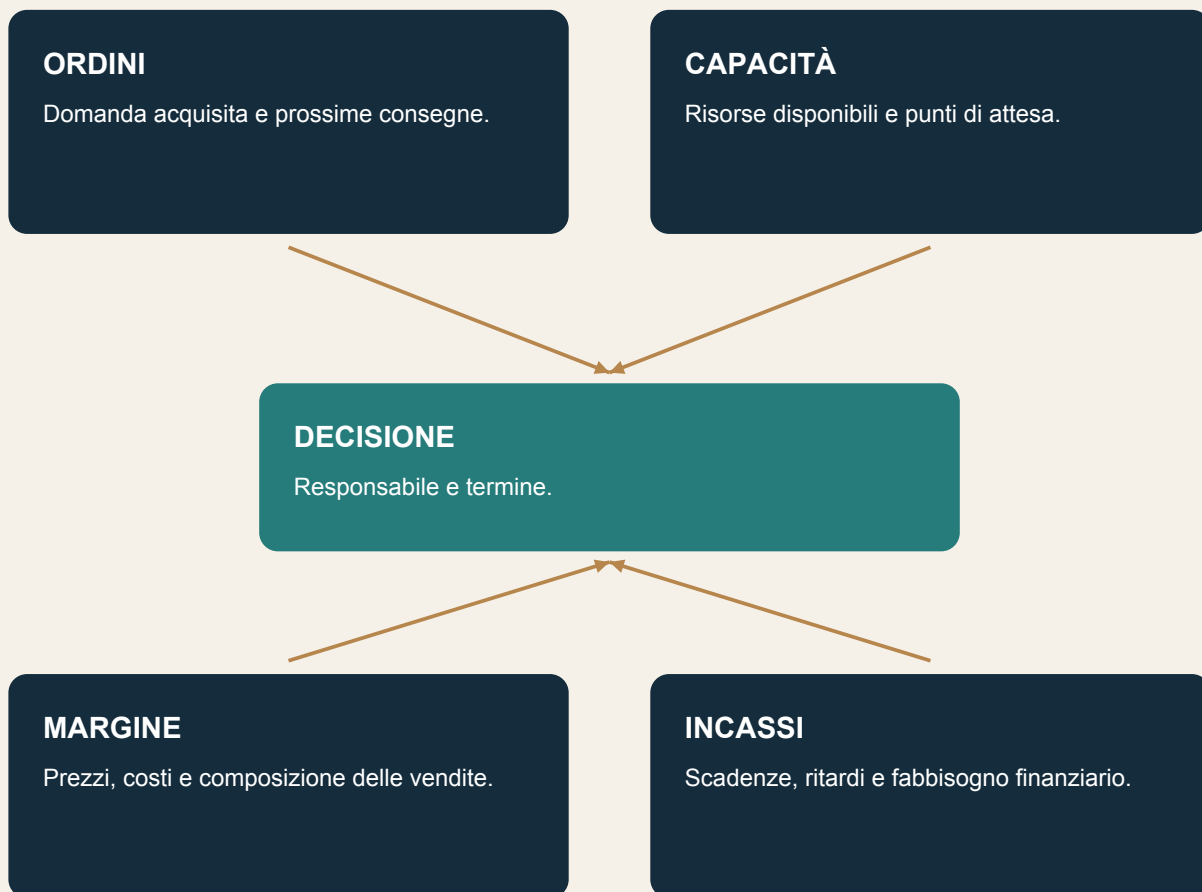
Il cruscotto dovrebbe mostrare anche la qualità dei dati. Se una parte delle informazioni è incompleta o provvisoria, la decisione va assunta sapendolo. Un numero presentato con precisione grafica non diventa per questo più affidabile.

Il riesame periodico può eliminare indicatori che nessuno usa e aggiungerne altri quando cambia il processo. Non serve conservare ogni misura per continuità. L'obiettivo è una conversazione più concreta: cosa è cambiato, perché potrebbe essere cambiato, quale verifica manca e quale decisione segue. La grafica aiuta a leggere; la definizione del dato permette di agire.

ATLANTE VISIVO

Il cruscotto delle decisioni

Quattro letture complementari. Ogni indicatore deve avere un destinatario e una possibile azione.



Leggere insieme gli indicatori evita conclusioni parziali: più vendite possono richiedere più capitale, mentre un margine migliore può convivere con incassi in ritardo.

SINTESI OPERATIVA

Una priorità per il prossimo trimestre

Il cambiamento diventa eseguibile quando ha un confine e un proprietario.

Scegliere molte priorità contemporaneamente può sembrare ambizioso e produrre poca esecuzione. Un'impresa con risorse limitate trae spesso beneficio da un obiettivo principale, sostenuto da poche azioni collegate. La scelta deve partire dal vincolo che oggi impedisce di ottenere un risultato importante.

Il responsabile può formulare il problema in termini osservabili: troppe pratiche riaperte, tempi di incasso in aumento, consegne irregolari o margine insufficiente su un servizio. La descrizione evita di partire direttamente dalla soluzione preferita.

Il passo successivo è definire una misura iniziale e un risultato atteso. Se il problema riguarda i ritardi, serve sapere quanti sono, quanto durano e da quali cause dipendono. Senza una base di confronto, l'esito rischia di essere valutato attraverso impressioni.

Le azioni vanno assegnate a persone con risorse e poteri coerenti. Un aggiornamento breve e regolare mantiene visibili difficoltà e decisioni necessarie. Il gruppo dovrebbe poter modificare il metodo quando le prove mostrano che l'ipotesi iniziale era incompleta.

Al termine del trimestre, il riesame distingue risultato raggiunto, beneficio effettivo e problemi ancora aperti. Un miglioramento stabile va incorporato nel processo ordinario, con materiali e responsabilità aggiornati. Solo allora libera attenzione per la priorità successiva. La capacità di innovare si costruisce anche così: completando cambiamenti circoscritti e conservando ciò che si è imparato.

DOSSIER 03

Il capitale e il tempo

Redditività, liquidità e rischio rispondono a domande diverse.

Un conto economico positivo non garantisce che il denaro sia disponibile quando serve. Un saldo bancario elevato non dimostra che l'attività produca margini sostenibili. La finanza d'impresa comincia distinguendo queste informazioni e collegandole alla sequenza delle decisioni.

Questo dossier affronta il quadro di tassi e prezzi, poi entra nei meccanismi della gestione: incassi, debito, investimenti e capitale circolante. I calcoli sono esempi didattici, con ipotesi esplicite. Servono a capire quali variabili osservare e come cambiano i risultati quando le condizioni si modificano.

La disciplina finanziaria non coincide con il rifiuto del rischio. Consiste nel riconoscere quali rischi l'impresa può sostenere, con quali risorse e per quanto tempo. Un progetto incerto può essere ragionevole se l'esposizione è limitata e l'apprendimento utile; lo stesso progetto può diventare pericoloso se assorbe liquidità necessaria alla gestione ordinaria.

Le scelte vanno quindi lette insieme. Un investimento, un nuovo cliente e una diversa politica di scorte possono apparire convenienti separatamente, ma richiedere nello stesso mese più denaro di quanto sia disponibile.

Il compito della pianificazione è rendere visibile questa coincidenza prima che diventi un'urgenza. Una previsione semplice, aggiornata e collegata ai documenti aziendali è spesso più utile di un modello sofisticato che nessuno riesce a mantenere. Il capitale va governato nel tempo, non soltanto misurato alla fine dell'anno.

03

DOSSIER

FINANZA

VISIONI

Il tempo del capitale

Il momento dell'incasso cambia il valore di una decisione.



La liquidità attraversa acquisti, produzione e incassi. La previsione di tesoreria rende visibili i tempi di questo percorso e le risorse necessarie per sostenerlo.

ILLUSTRAZIONE CONCETTUALE

NOTIZIA

La BCE rialza i tassi

La decisione del 10 settembre modifica il riferimento monetario dell'area euro.

Il 10 settembre 2026 il Consiglio direttivo della BCE ha deciso un aumento di 25 punti base dei tre tassi ufficiali. Dal 16 settembre il tasso sui depositi è al 2,50%, quello sulle operazioni di rifinanziamento principali al 2,65% e quello sulle operazioni di rifinanziamento marginale al 2,90%.

Nello scenario di base pubblicato con la decisione, la BCE prevede per il 2026 un'inflazione media del 3,0% e una crescita economica dello 0,9%. Sono proiezioni per l'area euro, non risultati già realizzati né previsioni specifiche per l'Italia.

LETTURA EDITORIALE. L'effetto su un'impresa dipende dai contratti: tasso fisso o variabile, indice di riferimento, spread, date di revisione e scadenze. Un aumento dei tassi ufficiali non si trasferisce automaticamente nello stesso modo a ogni finanziamento.

La prima azione gestionale è aggiornare l'inventario del debito. Per ciascuna posizione servono capitale residuo, costo, frequenza di revisione, rate e condizioni rilevanti. Solo dopo è possibile costruire scenari sul servizio del debito.

La decisione di rifinanziare richiede il confronto tra costo complessivo, commissioni, durata e flessibilità. Una rata più bassa può derivare da un periodo più lungo, senza ridurre il costo totale. Il quadro monetario orienta l'analisi; il contratto determina l'esposizione concreta.

TASSI BCE DAL 16 SETTEMBRE 2026 / F10

Depositi		2,50%
Rifinanziamento		2,65%
Marginale		2,90%

Tassi ufficiali, distinti dal costo del singolo finanziamento.

FONTI F10 | Riferimenti completi alle pp. 111-115

NOTIZIA

Inflazione al 3,3% in agosto

L'indice generale e i costi della singola impresa possono muoversi diversamente.

Il 16 settembre 2026 Istat ha diffuso i dati definitivi sui prezzi al consumo di agosto. L'indice NIC, al lordo dei tabacchi, aumenta dello 0,5% sul mese precedente e del 3,3% su base annua. L'inflazione di fondo, al netto di energetici e alimentari freschi, è all'1,5% annuo.

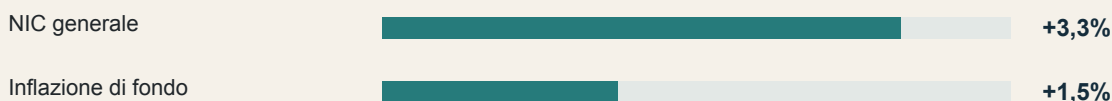
LETTURA EDITORIALE. La distanza tra indice generale e componente di fondo invita a guardare alla composizione dei costi. Un'impresa con consumi energetici elevati può avere un'esperienza diversa da una società di servizi, anche nello stesso periodo.

Per il budget è utile costruire un paniere interno: principali acquisti, peso sul costo totale e condizioni di revisione del prezzo. L'indice nazionale offre contesto, ma non sostituisce contratti, preventivi e consumi effettivi.

Anche l'adeguamento dei prezzi di vendita richiede un'analisi specifica. Capacità di trasferire i costi, concorrenza, durata dei contratti e sensibilità dei clienti influenzano la decisione. Applicare meccanicamente una percentuale generale può produrre un aumento insufficiente o commercialmente difficile da sostenere.

Il monitoraggio dovrebbe separare variazioni di prezzo e quantità. Una bolletta più alta può dipendere da entrambi; una riduzione della spesa può nascondere un calo dell'attività. La lettura finanziaria diventa più utile quando collega il dato monetario al volume di lavoro che lo ha generato e alla capacità dell'impresa di intervenire.

PREZZI AL CONSUMO / ISTAT F11



Agosto 2026, variazione annua. Fondo: esclusi energia e alimentari freschi.

FONTI F11 | Riferimenti completi alle pp. 111-115

LABORATORIO

Trecentomila euro e un punto di tasso

La sensibilità del debito va calcolata sulle condizioni effettive.

ESEMPIO IPOTETICO. Un'impresa mantiene per un anno un debito medio di 300.000 euro a tasso variabile. Un aumento di un punto percentuale del tasso applicato, a capitale medio invariato e senza altre variazioni, comporta circa 3.000 euro di interessi aggiuntivi annui.

Se la variazione fosse di 0,25 punti percentuali, l'effetto sarebbe di circa 750 euro. Il calcolo semplificato è capitale medio moltiplicato per variazione del tasso. Non rappresenta automaticamente l'effetto di una specifica decisione della banca centrale sul singolo contratto.

Nella pratica, rate, ammortamento, date di revisione, convenzioni di calcolo e coperture possono modificare il risultato. Per un debito che si riduce durante l'anno, usare il capitale iniziale come se restasse costante può sovrastimare l'esposizione.

Il tesoriere dovrebbe affiancare al costo annuale il calendario delle uscite. Un aumento sostenibile in media può concentrarsi in un periodo già impegnativo. La verifica deve includere anche linee in scadenza e possibili variazioni del credito disponibile.

La scelta tra tasso fisso e variabile non si risolve cercando di indovinare il prossimo movimento. Dipende dalla capacità di assorbire variazioni, dalla durata dell'investimento finanziato e dal costo complessivo delle alternative. L'esercizio di sensibilità serve a rendere visibile il rischio, così che la decisione sia coerente con la gestione dell'impresa.

ANALISI

La tesoreria guarda alle prossime settimane

Una previsione breve aiuta a riconoscere il momento in cui serve intervenire.

Un prospetto di tesoreria a tredici settimane può essere costruito con saldo iniziale, incassi attesi e uscite previste. Ogni settimana si aggiorna il realizzato e si aggiunge una nuova settimana all'orizzonte. Il valore deriva dalla continuità dell'aggiornamento.

Gli incassi dovrebbero distinguere somme già concordate, previsioni basate su scadenze e importi incerti. Una fattura emessa non coincide necessariamente con denaro disponibile alla data indicata. Contestazioni, ritardi abituali e condizioni contrattuali vanno considerate.

Le uscite richiedono una classificazione altrettanto concreta: personale, fornitori, imposte, rate, investimenti e altre scadenze. Occorre evitare doppie registrazioni quando lo stesso pagamento compare in più fonti. Il collegamento ai documenti permette di verificare le cifre.

Il saldo finale di ogni settimana mostra dove può emergere un fabbisogno. Le azioni vanno valutate con anticipo: accelerare una fatturazione, chiarire una contestazione, ridistribuire un investimento o negoziare credito. Rinviare pagamenti senza un accordo può spostare il problema sui rapporti commerciali.

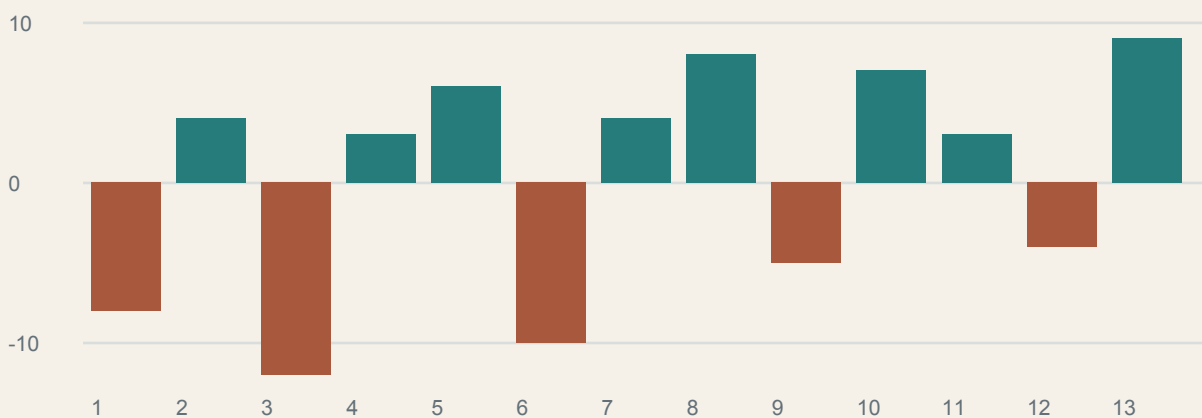
Il prospetto non deve promettere precisione assoluta. Può mostrare uno scenario ordinario e uno prudente, concentrandosi sulle voci che cambiano davvero il risultato. La domanda utile è quali eventi potrebbero ridurre la liquidità sotto il livello scelto dall'impresa e quanto tempo rimane per reagire. Una previsione imperfetta ma aggiornata è uno strumento di decisione, non un rendiconto definitivo.

ATLANTE VISIVO

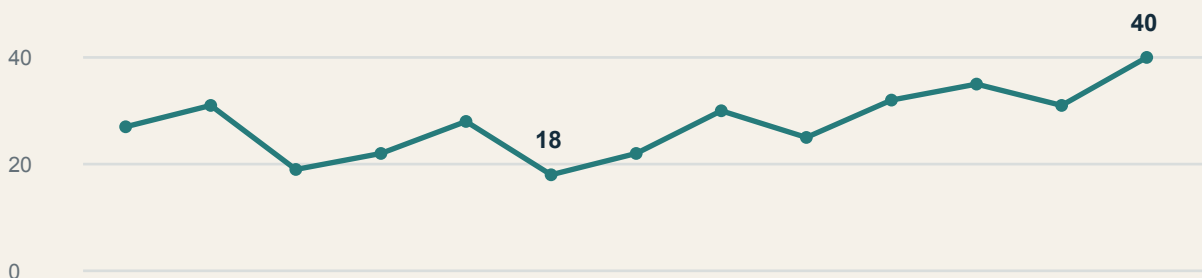
Tredici settimane di liquidità

Esempio ipotetico. Importi in migliaia di euro, senza nuovi finanziamenti.

FLUSSO NETTO SETTIMANALE



SALDO FINALE / SALDO INIZIALE € 35 MILA



Il saldo minimo è € 18 mila nella settimana 6; il saldo finale è € 40 mila. La media dei flussi non sostituisce la verifica delle scadenze. Serie simulata, non dati di un'impresa reale.

LABORATORIO

Il denaro nelle scorte e nei crediti

Il ciclo monetario collega acquisti, magazzino e incassi.

ESEMPIO IPOTETICO. Un'impresa tiene mediamente le merci in magazzino per 50 giorni, incassa dai clienti dopo 65 giorni e paga i fornitori dopo 40. Il ciclo monetario semplificato è di 75 giorni: 50 più 65 meno 40.

L'indicatore descrive un intervallo, non un importo di cassa preciso. Per stimare il fabbisogno servono anche volumi, costi, stagionalità e modalità di pagamento.

Rimane però utile per riconoscere le aree su cui lavorare.

Ridurre il magazzino senza considerare l'affidabilità delle consegne può generare rotture di stock. Ridurre i giorni di incasso può richiedere condizioni commerciali differenti. Allungare i pagamenti ai fornitori può avere costi o conseguenze sulla continuità. Ogni leva va letta nel processo completo.

Un intervento efficace può partire dalle anomalie: scorte ferme, fatture contestate, consegne non fatturate o pagamenti non abbinati. Correggere questi elementi può liberare risorse senza modificare indiscriminatamente le condizioni di tutti i rapporti.

Il ciclo va osservato nel tempo con criteri coerenti. Un miglioramento apparente può dipendere da vendite concentrate a fine periodo o da un cambiamento nel mix dei prodotti. Per questo il dato aggregato dovrebbe essere accompagnato dall'analisi delle voci principali. L'obiettivo non è ottenere il numero più basso possibile, ma sostenere il servizio al cliente con un impiego di capitale compatibile con le risorse aziendali.

CICLO MONETARIO / ESEMPIO IPOTETICO

$$50 + 65 - 40 = 75 \text{ giorni}$$

Magazzino + incassi - pagamenti

ANALISI

Il credito si negozia con informazioni coerenti

Bilancio, piano e fabbisogno devono raccontare la stessa operazione.

Una richiesta di finanziamento diventa più comprensibile quando spiega a cosa serve il denaro, quando verrà utilizzato e come sarà rimborsato. L'importo desiderato, da solo, non permette di valutare se durata e forma tecnica siano coerenti con il bisogno.

Un investimento pluriennale e un picco temporaneo di capitale circolante hanno logiche diverse. Il piano dovrebbe distinguere il fabbisogno stabile da quello variabile, evitando di finanziare sistematicamente esigenze durature con strumenti che richiedono rinnovi frequenti.

Le informazioni economiche e finanziarie devono essere riconciliate. Se il piano prevede crescita, occorre mostrare gli effetti su margini, crediti, scorte e liquidità. Una previsione di fatturato senza il capitale necessario a sostenerla lascia incompleta la spiegazione.

È utile preparare anche uno scenario meno favorevole. Il punto non è dimostrare che nulla può andare storto, ma capire quali variabili mettono sotto pressione il rimborso e quali azioni sono disponibili. Le ipotesi devono essere distinguibili dai dati già acquisiti.

La negoziazione riguarda costo, garanzie, durata, condizioni e flessibilità. Un confronto tra offerte dovrebbe mantenere omogenei importi e tempi e includere tutte le voci rilevanti. La relazione con il finanziatore beneficia di aggiornamenti tempestivi quando il progetto cambia. Presentare informazioni coerenti non garantisce l'accesso al credito, ma consente una valutazione più ordinata dell'operazione e delle alternative.

LABORATORIO

La copertura del servizio del debito

Un rapporto utile richiede una definizione precisa del numeratore.

ESEMPIO IPOTETICO. In un periodo annuale, l'impresa prevede 120.000 euro di cassa disponibile per il servizio del debito e 90.000 euro tra quote capitale e interessi da pagare. Con questa definizione, il rapporto di copertura è 1,33: 120.000 diviso 90.000.

Se la cassa disponibile scende a 85.000 euro, il rapporto diventa circa 0,94. In questo scenario i flussi considerati non coprono interamente il servizio del debito del periodo. Il risultato segnala la necessità di analizzare fabbisogno, riserve e possibili interventi.

Il calcolo non deve usare automaticamente l'utile o l'EBITDA al posto della cassa. Imposte, investimenti, variazioni del capitale circolante e altre componenti possono modificare le risorse effettivamente disponibili. Inoltre, contratti e prassi possono adottare definizioni diverse del rapporto.

La misura va letta insieme al calendario. Una copertura annuale superiore a uno non esclude tensioni in un mese specifico. Per questo il piano delle rate e quello degli incassi devono essere osservati anche su un orizzonte più breve.

Il rapporto è uno strumento di analisi, non una soglia universale di sicurezza. Il livello sostenibile dipende da stabilità dei flussi, settore, riserve e condizioni contrattuali. Il suo valore aumenta quando chi lo presenta esplicita il metodo e mostra come cambia nello scenario prudente, invece di limitarsi a esibire un numero favorevole.

COPERTURA DEL DEBITO / ESEMPIO IPOTETICO

Scenario ordinario		1,33
Scenario prudente		0,94

Cassa disponibile divisa per € 90.000 di servizio del debito.

ANALISI

Le condizioni del debito vanno anticipate

Una scadenza contrattuale può arrivare prima del problema di liquidità.

Un finanziamento può contenere obblighi informativi, limiti o parametri da rispettare. La loro rilevanza dipende dal contratto specifico. È utile riportarli in un calendario con date, responsabili e documenti necessari, così da evitare che vengano riesaminati soltanto al momento del rinnovo.

I parametri finanziari richiedono definizioni coerenti con il testo sottoscritto. Una misura calcolata internamente può differire da quella contrattuale per inclusioni, esclusioni o periodo di riferimento. Il confronto va chiarito prima che una differenza produca una comunicazione errata.

Il monitoraggio dovrebbe mostrare anche il margine rispetto alla condizione richiesta. Sapere che oggi il parametro è rispettato non dice quanto possa peggiorare prima di diventare problematico. Una simulazione su vendite, margini o debito rende visibile questa distanza.

Quando emerge una possibile criticità, occorre analizzare per tempo opzioni e conseguenze con i soggetti competenti. Il dialogo con il finanziatore può richiedere informazioni aggiornate e un piano credibile. Attendere l'ultimo momento riduce il tempo disponibile per valutare alternative.

La gestione del debito è quindi anche gestione documentale. Contratti, modifiche, garanzie, scadenze e comunicazioni devono essere reperibili e comprensibili a chi segue la posizione. Un prospetto sintetico non sostituisce il contratto, ma permette di sapere quando e dove consultarlo. La chiarezza organizzativa può evitare difficoltà che non derivano dall'andamento economico dell'impresa.

LABORATORIO

Investire significa confrontare flussi nel tempo

Il valore attuale aiuta a rendere confrontabili importi disponibili in momenti diversi.

ESEMPIO IPOTETICO. Un progetto richiede oggi 50.000 euro e produce, secondo le ipotesi, 20.000 euro di flussi netti annui per tre anni. Con un tasso di attualizzazione illustrativo dell'8%, il valore attuale dei flussi è circa 51.542 euro. Sottraendo l'esborso iniziale, il valore attuale netto è circa 1.542 euro.

Il risultato dipende fortemente dalle ipotesi. Se i flussi annui fossero 18.000 euro, il loro valore attuale scenderebbe a circa 46.388 euro e il valore netto diventerebbe negativo per circa 3.612 euro. Una piccola variazione del beneficio modifica la conclusione.

I flussi dell'esempio sono definiti netti per semplicità. In un progetto reale occorre esplicitare imposte, manutenzione, capitale circolante, investimenti successivi e valore finale. Il tasso deve essere coerente con rischio e natura dei flussi; l'8% qui non è un'indicazione per ogni impresa.

Il modello non elimina il giudizio. Aiuta a identificare quali variabili meritano una verifica migliore prima di impegnare capitale. Se la convenienza dipende da un beneficio poco documentato, può essere utile un test preliminare.

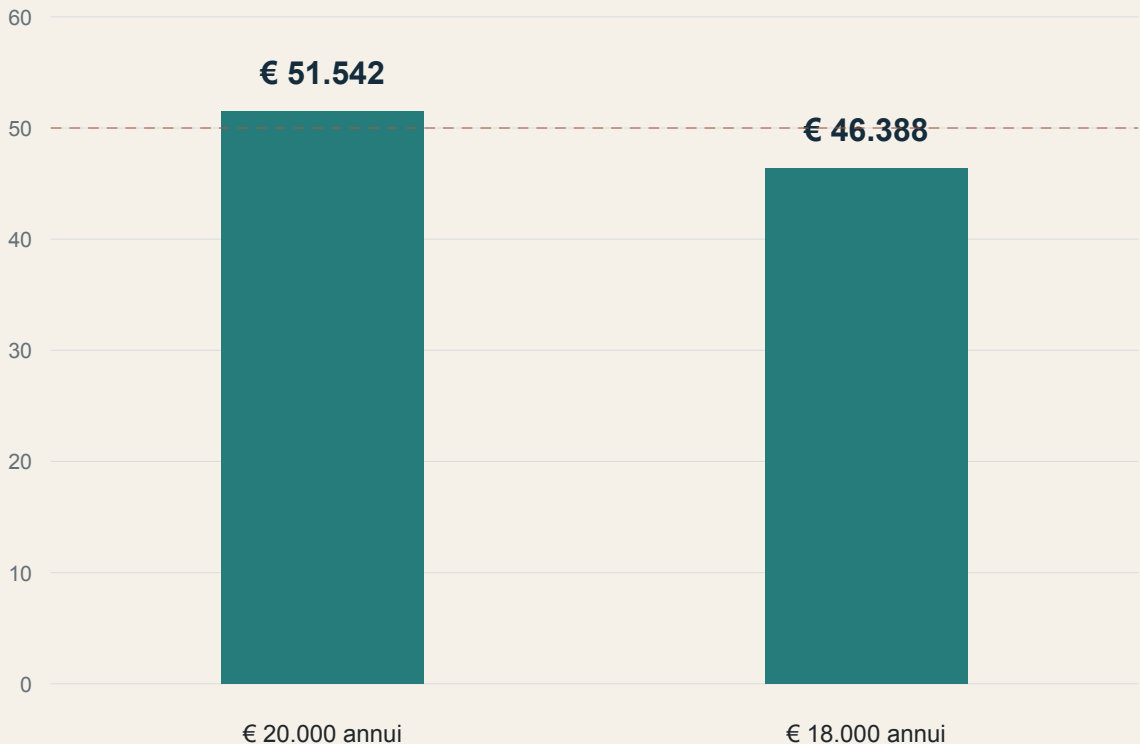
La decisione dovrebbe confrontare anche alternative: rinviare, ridurre la dimensione o realizzare il progetto per fasi. Il valore finanziario acquista significato quando è collegato alle opzioni realmente disponibili e alla capacità dell'impresa di sostenere un esito meno favorevole.

ATLANTE VISIVO

Quanto valgono oggi i flussi futuri

Esempio ipotetico: tre flussi annuali, attualizzati all'8%, e investimento iniziale di € 50.000.

VALORE ATTUALE / MIGLIAIA DI EURO



Esborso iniziale € 50.000

VAN +€ 1.542

VAN -€ 3.612

Il valore attuale netto sottrae l'esborso iniziale al valore attuale dei flussi. Il tasso dell'8% è una semplice ipotesi didattica. Una riduzione dei flussi cambia la convenienza del progetto.

ANALISI

Il budget dell'IA ha costi visibili e nascosti

La previsione deve seguire l'uso effettivo, non soltanto il numero di licenze.

Il budget di un progetto IA comprende accesso al servizio, integrazione, preparazione dei dati, formazione, controllo e manutenzione. Alcune voci sono ricorrenti, altre iniziali; alcune dipendono dai volumi, altre restano stabili. Separarle aiuta a capire che cosa accade quando l'uso cresce.

Un costo variabile può aumentare con la lunghezza dei documenti, i tentativi ripetuti o il numero di passaggi. La previsione dovrebbe usare un campione rappresentativo e mantenere una riserva per i casi più onerosi. Un prezzo per singola operazione ha poco significato senza la descrizione dell'operazione.

Il lavoro umano resta una componente importante. Revisione, gestione delle eccezioni e aggiornamento delle fonti richiedono tempo. Se queste attività non sono stimate, il progetto può apparire economico soltanto perché il loro costo rimane assorbito da altre funzioni.

Anche il beneficio deve essere classificato. Riduzione di straordinari, aumento della capacità e miglioramento della qualità possono avere valore, ma si trasformano in cassa in modi differenti. Il budget dovrebbe evitare di sommarli quando rappresentano lo stesso effetto visto da prospettive diverse.

Il riesame mensile può confrontare costo per pratica accettata, volumi e ore di controllo. Se il costo unitario sale, occorre capire se cambia il mix del lavoro, peggiora la qualità o aumenta la complessità. Il controllo finanziario aiuta così a governare il servizio, invece di limitarsi a registrare la fattura del fornitore.

ANALISI

La liquidità disponibile ha una funzione

Le riserve vanno collegate agli impegni e all'incertezza dell'attività.

Un saldo positivo può comprendere denaro già destinato a uscite prossime. Prima di considerarlo eccedenza, l'impresa dovrebbe distinguere risorse operative, somme impegnate e riserva per eventi inattesi. Questa lettura richiede un calendario affidabile delle scadenze.

La dimensione della riserva dipende dalla variabilità dei flussi. Un'attività con incassi regolari e prevedibili ha esigenze diverse da un'impresa stagionale o concentrata su pochi clienti. Anche l'accesso effettivo a linee di credito influenza la valutazione, senza rendere identici denaro disponibile e credito potenziale.

Le decisioni sull'impiego delle eccedenze devono essere coerenti con l'orizzonte. Risorse necessarie a breve non dovrebbero essere valutate come capitale liberamente disponibile per progetti lunghi. Il rischio di dover disinvestire in un momento sfavorevole è parte del costo della scelta.

La politica di tesoreria può indicare chi decide, quali strumenti sono ammessi e come si controllano concentrazione e disponibilità. Il testo deve essere proporzionato alla dimensione dell'impresa, ma abbastanza chiaro da evitare scelte occasionali prive di una logica comune.

Il confronto tra rendimento e rischio va svolto sul denaro realmente eccedente, considerando costi e condizioni. Queste pagine non selezionano strumenti per il lettore: propongono un metodo di classificazione. La domanda iniziale è quando l'impresa potrebbe aver bisogno delle risorse e quale perdita o indisponibilità sarebbe in grado di sostenere.

NOTIZIA

Immobili in crescita, con differenze

Il dato nazionale va separato dalla valutazione di un singolo investimento.

I dati provvisori Istat pubblicati il 17 settembre 2026 indicano che nel secondo trimestre i prezzi delle abitazioni acquistate dalle famiglie aumentano dell'1,7% sul trimestre precedente e del 4,0% su base annua. L'aumento tendenziale è del 5,0% per le abitazioni nuove e del 3,7% per quelle esistenti.

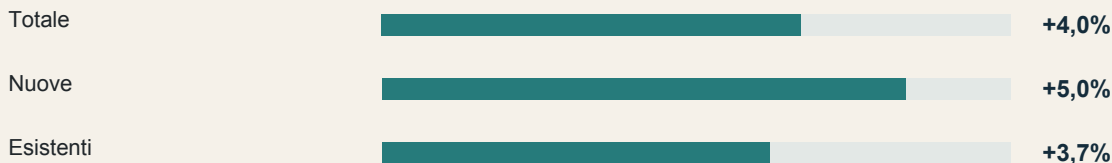
LETTURA EDITORIALE. Queste misure descrivono un insieme di compravendite, non il rendimento di un immobile specifico. Localizzazione, caratteristiche, stato manutentivo e condizioni contrattuali possono produrre risultati molto diversi dal dato medio.

Un'analisi economica dovrebbe includere prezzo di acquisto, costi iniziali, manutenzione, periodi senza reddito e condizioni del finanziamento, oltre agli aspetti fiscali applicabili al caso. Il canone lordo non coincide con il flusso netto disponibile.

La valutazione deve distinguere anche il rendimento corrente dall'eventuale rivalutazione. Quest'ultima rimane incerta e diventa monetizzabile soltanto in presenza di una vendita realizzabile alle condizioni ipotizzate. La liquidità dell'investimento conta quanto il prezzo atteso.

Per un'impresa che acquista una sede, il confronto può riguardare l'uso operativo oltre al rendimento. Stabilità, flessibilità e capitale immobilizzato vanno considerati insieme. Una crescita recente dei prezzi non basta a rispondere alla domanda se comprare sia conveniente per un soggetto specifico. Il dato di mercato apre l'analisi; i flussi e i vincoli individuali la rendono concreta.

PREZZI DELLE ABITAZIONI / ISTAT F12



Il trimestre 2026, variazione annua; dati provvisori.

FONTI F12 | Riferimenti completi alle pp. 111-115

NOTIZIA

Criptoattività dopo la transizione MiCA

La verifica del prestatore resta distinta dalla valutazione del rischio dell'attività.

ESMA ha chiarito che il periodo transitorio MiCA si conclude a livello europeo il 1° luglio 2026. Il passaggio richiede attenzione allo status dei prestatori di servizi e al quadro di autorizzazione applicabile. Per verificarlo occorre consultare i registri ufficiali e identificare l'esatta entità giuridica che offre il servizio.

LETTURA EDITORIALE. Un'autorizzazione riguarda il perimetro di attività consentito e non equivale a una garanzia sul prezzo di una cryptoattività. Restano distinti il rischio del mercato, quello dello strumento e quello del servizio utilizzato.

Per un'impresa che riceve una proposta in questo ambito, il primo lavoro è descrivere l'operazione: acquisto, custodia, pagamento o investimento. Il marchio commerciale può non coincidere con la società contrattuale; quest'ultima deve essere riconoscibile nei documenti.

È utile comprendere anche come si accede alle risorse, quali costi si applicano e che cosa accade in caso di interruzione del servizio. Una procedura di recupero poco chiara può rendere difficile gestire un problema anche quando il valore di mercato non è cambiato.

Il dossier non propone allocazioni né classifica piattaforme. La notizia normativa offre un motivo per riesaminare i rapporti esistenti e le informazioni ricevute. La valutazione economica rimane autonoma e deve considerare la possibilità di perdite rilevanti, in relazione alla funzione che quelle risorse hanno nel patrimonio o nella tesoreria.

ANALISI

Finanziare una fattura non elimina ogni rischio

L'anticipo dei crediti va confrontato con costo, condizioni e qualità dell'incasso.

Un'impresa può utilizzare strumenti che anticipano liquidità collegata ai crediti commerciali. La convenienza dipende da costo complessivo, tempi, condizioni e ripartizione dei rischi prevista nel contratto. Il nome del prodotto non basta a descrivere l'operazione.

Il confronto dovrebbe partire dal credito sottostante. La fattura è contestata? La prestazione è stata accettata? Esistono documenti di consegna e condizioni chiare? Un problema commerciale può influenzare l'incasso anche quando il finanziamento è già stato ottenuto.

Occorre poi distinguere il denaro anticipato dal trasferimento del rischio di mancato pagamento. Sono aspetti diversi e possono avere limiti, esclusioni o obblighi specifici. La lettura contrattuale deve chiarire che cosa resta a carico dell'impresa.

Il costo va calcolato sul periodo effettivo e confrontato con il beneficio ottenuto. Se l'anticipo consente di evitare un fermo o cogliere un ordine redditizio, il valore può superare il costo. Se finanzia sistematicamente ritardi evitabili nella fatturazione, potrebbe essere utile intervenire prima sul processo.

Anche la comunicazione con il cliente merita attenzione quando l'operazione modifica modalità o destinatario del pagamento. L'amministrazione deve mantenere riconciliati documenti, incassi e rapporti con il finanziatore. Lo strumento funziona meglio quando entra in una gestione ordinata dei crediti, anziché sostituirla. La liquidità aggiuntiva è utile se il suo costo e le sue condizioni sono conosciuti.

LABORATORIO

Il punto di pareggio

La formula aiuta a collegare costi fissi, prezzo e volume.

ESEMPIO IPOTETICO. Un'attività sostiene 120.000 euro annui di costi fissi. Vende un servizio a 100 euro, con costo variabile unitario di 60 euro. Il margine di contribuzione è di 40 euro; il volume di pareggio è quindi di 3.000 unità, ottenuto dividendo 120.000 per 40.

A 3.500 unità, la contribuzione totale è di 140.000 euro e supera i costi fissi di 20.000 euro. Il risultato è valido entro le ipotesi del modello: prezzo e costo unitario costanti, capacità sufficiente e assenza di altri componenti economici.

Se il prezzo scende a 90 euro, il margine unitario diventa 30 euro e il pareggio sale a 4.000 unità. La nuova soglia potrebbe superare la capacità disponibile, rendendo insufficiente una strategia basata soltanto sull'aumento delle vendite.

Nelle attività con più prodotti occorre considerare il mix. Un cambiamento nella composizione delle vendite modifica la contribuzione media e quindi il punto di pareggio. Le medie storiche non vanno mantenute automaticamente se cambia l'offerta.

Il modello è particolarmente utile per porre domande: quante vendite sono realistiche, quale capacità serve e quali costi aumentano oltre una certa soglia? Non descrive da solo la liquidità, perché incassi e pagamenti possono avvenire in momenti differenti. Il pareggio economico e l'equilibrio finanziario restano due verifiche collegate ma distinte.

VOLUME DI PAREGGIO / ESEMPIO IPOTETICO

Prezzo € 100		3.000
Prezzo € 90		4.000

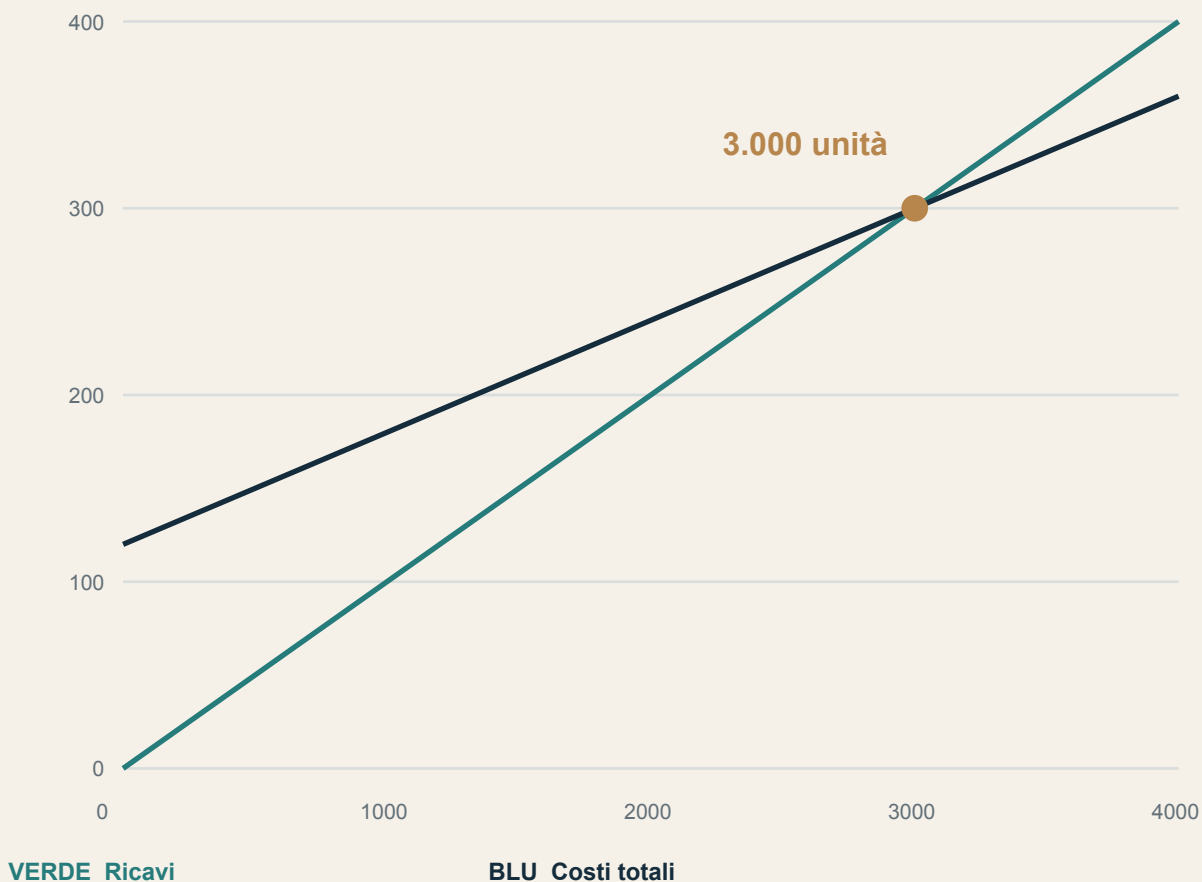
Unità annue. Costi fissi € 120.000 e costo variabile unitario € 60.

ATLANTE VISIVO

Il punto di pareggio in un grafico

Esempio ipotetico: costi fissi € 120.000, prezzo € 100, costo variabile € 60 per unità.

MIGLIAIA DI EURO



Ricavi = $100 \times \text{quantità}$. Costi totali = $120.000 + 60 \times \text{quantità}$. A 3.000 unità entrambi sono € 300.000. Il grafico descrive il pareggio economico, senza rappresentare i tempi di incasso e pagamento.

ANALISI

L'IA può aiutare il budget, non inventarlo

Le ipotesi devono restare riconoscibili anche quando il testo è ben scritto.

Un assistente può organizzare dati, evidenziare scostamenti e preparare commenti. Non dovrebbe però riempire silenziosamente le informazioni mancanti con valori plausibili. Un budget utile distingue dati acquisiti, ipotesi del management e calcoli derivati.

Il flusso di lavoro può assegnare al sistema compiti circoscritti. Per esempio, verificare che una tabella contenga tutti i mesi, confrontare versioni o segnalare valori incoerenti. I calcoli importanti devono essere riproducibili con formule e fonti identificabili.

Le spiegazioni degli scostamenti richiedono particolare attenzione. Una correlazione temporale non prova una causa. Se le vendite diminuiscono dopo una variazione di prezzo, servono informazioni ulteriori per attribuire il cambiamento a quella decisione anziché a stagionalità, disponibilità o domanda.

Il commento gestionale dovrebbe quindi distinguere fatto e interpretazione. «Il margine è diminuito» può essere verificato nei dati; «il margine è diminuito per questa ragione» richiede un'analisi. Il sistema può proporre ipotesi da controllare, mantenendole esplicitamente tali.

La revisione finale appartiene ai responsabili delle voci. Chi conosce ordini, persone e investimenti deve confermare che il piano rappresenti le decisioni effettive. Un documento scorrevole non sostituisce questo confronto. L'IA crea valore quando riduce il lavoro di preparazione e rende più visibili le domande, lasciando tracciabili numeri, ipotesi e responsabilità della previsione.

ANALISI

Tre scenari bastano se spiegano il rischio

Le variabili vanno collegate a eventi plausibili e ad azioni disponibili.

Uno scenario ordinario, uno favorevole e uno prudente possono aiutare a leggere un piano. La loro utilità dipende dalle ipotesi: ridurre tutte le voci della stessa percentuale produce spesso un esercizio poco realistico. Le variabili si muovono in modi diversi e possono influenzarsi.

Lo scenario prudente dovrebbe descrivere un evento comprensibile: un cliente paga più tardi, un costo cresce, un progetto parte dopo o una vendita non si realizza. Da qui si calcolano gli effetti su margine, liquidità e capacità di rimborso.

Occorre distinguere conseguenze immediate e azioni di risposta. Alcuni costi si possono ridurre rapidamente, altri restano impegnati. Assumere una riduzione istantanea di tutte le uscite può rendere il piano eccessivamente ottimistico proprio nello scenario che dovrebbe metterlo alla prova.

Le azioni dovrebbero avere tempi e responsabili. Se la liquidità scende sotto una soglia, chi riesamina investimenti, incassi o credito? Se il margine si deteriora, quando si rivedono prezzi e mix? Le soglie devono essere coerenti con il tempo necessario a intervenire.

Il valore dello scenario è preparare la decisione, non prevedere con esattezza il futuro. Una buona analisi rende evidente quali eventi cambiano davvero la sostenibilità del piano e quali possono essere assorbiti. Il management può così concentrare il monitoraggio su pochi segnali significativi, mantenendo aggiornate le opzioni prima che diventino urgenti.

ANALISI

La finanza digitale richiede continuità operativa

DORA mette al centro la gestione del rischio informatico nel settore finanziario.

Il regolamento DORA è applicabile dal 17 gennaio 2025. Il quadro europeo riguarda, tra l'altro, gestione del rischio ICT, incidenti, verifiche di resilienza e rapporti con fornitori tecnologici nel settore finanziario, secondo il suo specifico perimetro soggettivo e le relative disposizioni.

LETTURA EDITORIALE. Per un'impresa che fornisce servizi tecnologici a soggetti finanziari, la rilevanza può manifestarsi nelle richieste del cliente e nelle condizioni contrattuali. Non significa che ogni fornitore assuma automaticamente tutti gli obblighi previsti per un'entità finanziaria.

Il dialogo commerciale dovrebbe identificare il servizio, i dati trattati, le dipendenze e il ruolo svolto nel processo del cliente. Un servizio apparentemente secondario può essere importante se il cliente non dispone di un'alternativa rapida.

Documentazione, continuità e capacità di segnalare problemi diventano quindi parte della qualità dell'offerta. Il fornitore deve capire quali informazioni può produrre e con quali tempi, evitando impegni generici che non è organizzato per rispettare.

Il tema interessa anche il cliente ordinario di una banca o piattaforma: la comodità digitale aumenta il valore della disponibilità del servizio. Nella propria gestione, un'impresa dovrebbe conoscere percorsi alternativi, scadenze sensibili e persone da contattare. La resilienza del sistema finanziario e la continuità della singola azienda si incontrano nei processi quotidiani di pagamento, incasso e accesso alle informazioni.

SINTESI OPERATIVA

Il controllo finanziario che serve ogni mese

La direzione ha bisogno di collegare risultati, impegni e margini di manovra.

Un riesame mensile può partire da tre documenti coerenti: conto economico gestionale, situazione del capitale circolante e previsione di tesoreria. Ognuno risponde a una domanda diversa e acquista valore quando le differenze possono essere spiegate.

Il conto economico mostra come si forma il risultato. Crediti, scorte e debiti commerciali indicano dove rimangono impegnate risorse. La tesoreria mostra quando il denaro sarà disponibile o necessario. Una crescita del margine accompagnata da ritardi negli incassi richiede una lettura congiunta.

Il debito va riesaminato con scadenze, costo e condizioni. Gli investimenti devono essere confrontati con benefici effettivi e uscite ancora da sostenere. Il fatto che un progetto sia stato approvato non elimina la necessità di verificare se le ipotesi restano valide.

La riunione dovrebbe concludersi con poche azioni: una contestazione da risolvere, un investimento da ripianificare, una condizione da negoziare o una previsione da correggere. Ogni azione ha un responsabile e una data di verifica.

Il controllo funziona quando produce anticipo. Non può eliminare ogni imprevisto, ma può ridurre il numero di decisioni prese senza tempo e senza alternative. La qualità finanziaria di un'impresa si riconosce anche da questo: numeri comprensibili, ipotesi esplicite e capacità di intervenire prima che un problema economico si trasformi in una tensione di cassa. La disciplina è nella frequenza del lavoro, oltre che nella precisione dei calcoli.

DOSSIER 04

Le regole dentro i processi

Individuare il soggetto, l'attività e il momento è il primo passo per capire un obbligo.

Un'innovazione tecnologica può attraversare più discipline contemporaneamente. L'uso di dati personali, la relazione con un cliente, la sicurezza di un prodotto e la gestione del lavoro hanno regole diverse. Una sola etichetta, come «conforme all'IA», non descrive questo insieme.

Il dossier propone una lettura pratica delle novità e dei problemi ricorrenti. Per ciascun tema occorre distinguere testo normativo, indicazioni delle autorità e scelta organizzativa. Le schede non sostituiscono l'esame della singola situazione: rendono più chiaro quali informazioni raccogliere per affrontarlo.

La sequenza utile parte dall'attività concreta. Che cosa fa il sistema? Chi lo mette a disposizione? Chi lo usa? Quali persone e dati sono coinvolti? Quali effetti produce? Soltanto dopo queste risposte è possibile collocare ruoli, rischi e obblighi nel quadro pertinente.

Anche il tempo conta. Entrata in vigore, applicazione e termine transitorio possono essere diversi. Una proposta non equivale a una regola approvata; un comunicato può sintetizzare un testo senza descriverne tutte le eccezioni. Le fonti e le date riportate nel numero aiutano a mantenere queste distinzioni.

Il risultato desiderato è una gestione che sappia spiegare le proprie scelte. Documenti chiari, responsabilità assegnate e verifiche proporzionate rendono più semplice sia lavorare sia individuare quando serve un approfondimento specialistico. Il diritto entra così nella progettazione del processo, prima della contestazione o dell'urgenza.

04

DOSSIER

DIRITTO

ATLANTE VISIVO

La mappa di una verifica giuridica

Prima del testo normativo, occorre una descrizione comprensibile dell'attività.



Il percorso è una traccia di lavoro. La classificazione e gli obblighi dipendono dal servizio effettivo e dal quadro applicabile, compresi termini e disposizioni transitorie.

AGGIORNAMENTO NORMATIVO

Il calendario dell'AI Act è cambiato

Le scadenze dei sistemi ad alto rischio vanno lette nel testo modificato nel 2026.

L'AI Act, regolamento UE 2024/1689, ha un'applicazione articolata nel tempo. La Commissione indica il 2 agosto 2026 come data generale, con eccezioni. Il regolamento UE 2026/1744 ha modificato il calendario: per le sezioni 1, 2 e 3 del capo III, salvo l'articolo 6, paragrafo 5, le date sono il 2 dicembre 2027 per i sistemi ad alto rischio dell'articolo 6, paragrafo 2 e allegato III, e il 2 agosto 2028 per quelli dell'articolo 6, paragrafo 1 e allegato I.

Non si tratta quindi di rinviare indistintamente ogni regola sull'IA. Occorre individuare l'obbligo pertinente, il ruolo del soggetto e la categoria del sistema. Altre disposizioni e altre normative possono già essere applicabili.

LETTURA OPERATIVA. Un'impresa dovrebbe costruire un inventario dei sistemi e assegnare a ciascuno una verifica. Una scadenza scritta accanto al nome di un software, senza descriverne l'uso, rischia di essere fuorviante.

Il calendario interno dovrebbe conservare il riferimento alla disposizione e alla versione consultata. Quando interviene una modifica, si può così capire quali processi richiedono un riesame. La gestione delle date diventa più affidabile se accompagnata da una persona responsabile e da un controllo periodico delle fonti ufficiali.

ALTO RISCHIO / REGOLAMENTO UE 2026/1744**02.12.2027**

Art. 6(2) e allegato III

02.08.2028

Art. 6(1) e allegato I

AGGIORNAMENTO NORMATIVO

La trasparenza richiede un messaggio comprensibile

Informare sull'uso dell'IA significa considerare il contesto dell'interazione.

La Commissione ha comunicato l'avvio, dal 2 agosto 2026, dell'applicazione delle nuove regole di trasparenza dell'AI Act, secondo i rispettivi ambiti. L'articolo 50 distingue obblighi diversi, tra cui quelli collegati all'interazione con sistemi IA e a determinate categorie di contenuti generati o manipolati.

Per i fornitori di sistemi generativi già immessi sul mercato prima del 2 agosto 2026, il testo modificativo prevede fino al 2 dicembre 2026 per conformarsi all'articolo 50, paragrafo 2. Questa disposizione transitoria non deve essere estesa automaticamente a tutti gli obblighi di trasparenza o a tutti gli utilizzatori.

LETTURA OPERATIVA. Prima di scegliere un'etichetta, occorre capire quale situazione si sta descrivendo. Una conversazione automatizzata, un'immagine manipolata e una bozza interna possono richiedere valutazioni differenti. Il testo applicabile contiene condizioni ed eccezioni da esaminare nel caso concreto.

Sul piano del servizio, l'informazione dovrebbe apparire nel momento utile e con parole comprensibili. Un avviso nascosto in una pagina lontana può non aiutare chi sta interagendo. È opportuno valutare anche il percorso per raggiungere una persona quando necessario.

La verifica può essere svolta osservando l'interfaccia dal punto di vista dell'utente: che cosa capisce, quando lo capisce e quale scelta può compiere? Il controllo del testo legale e quello dell'esperienza devono lavorare insieme.

ANALISI

Il ruolo dipende da ciò che si fa

Acquistare, integrare e distribuire un sistema sono attività da descrivere separatamente.

La disciplina europea distingue ruoli lungo la catena dell'IA, tra cui fornitore e deployer, cioè soggetto che impiega un sistema sotto la propria autorità nei termini del regolamento. L'inquadramento non si esaurisce nel nome commerciale attribuito al rapporto.

LETTURA OPERATIVA. Un'impresa può iniziare utilizzando un servizio e successivamente integrarlo in un prodotto offerto ai clienti. Questa evoluzione merita un nuovo esame: cambiano destinatari, finalità, controllo sul sistema e relazioni contrattuali.

Per preparare la valutazione, è utile descrivere chi sceglie il modello, chi configura il comportamento, chi decide l'uso previsto e chi mette il risultato a disposizione. La mappa dovrebbe comprendere anche eventuali modifiche e la presentazione del servizio al mercato.

Le funzioni aziendali devono condividere queste informazioni. Il commerciale conosce la promessa fatta al cliente; il tecnico conosce l'integrazione; il legale valuta le conseguenze. Se ciascuno vede solo una parte, il ruolo può essere descritto in modo incompleto.

Un cambiamento importante dovrebbe quindi attivare un riesame prima del lancio. La procedura può essere breve: descrizione della modifica, soggetti coinvolti, dati, effetti e documenti da aggiornare. Il suo scopo è evitare che una scelta di prodotto trasformi responsabilità e obblighi senza che l'organizzazione se ne accorga. La classificazione giuridica segue il servizio effettivo, che deve essere reso leggibile prima di poter essere valutato.

QUADRO ITALIANO

L'IA nello studio professionale

La legge 132 del 2025 richiama il carattere strumentale e la comunicazione al cliente.

L'articolo 13 della legge 23 settembre 2025, n. 132, in vigore dal 10 ottobre 2025, disciplina l'uso dell'IA nelle professioni intellettuali. Ne prevede l'impiego per attività strumentali e di supporto, con prevalenza del lavoro intellettuale oggetto della prestazione. Le informazioni sui sistemi utilizzati devono essere comunicate al destinatario con linguaggio chiaro, semplice ed esaustivo.

LETTURA OPERATIVA. Uno studio può iniziare da una mappa degli usi effettivi: ricerca preliminare, sintesi, bozze, analisi documentale o altre attività. Una comunicazione generica è difficile da mantenere coerente se nessuno conosce quali strumenti vengono impiegati.

Il controllo del professionista deve essere organizzato attorno al contenuto della prestazione. Un riferimento normativo, un calcolo e una ricostruzione di fatti richiedono verifiche diverse. La revisione dovrebbe essere documentabile nella misura appropriata al lavoro.

La comunicazione al cliente va coordinata con le altre informazioni pertinenti, senza confondere l'uso dell'IA con una liberatoria generale. Finalità, limiti e modalità del supporto devono essere descritti in relazione al servizio effettivamente reso.

Una procedura interna può stabilire strumenti ammessi, dati utilizzabili e passaggi di revisione. Il documento deve restare aggiornato quando cambiano servizi o sistemi. La tecnologia può alleggerire attività preparatorie; la qualità della prestazione dipende da come il professionista integra e controlla quel supporto nel proprio lavoro.

ATLANTE VISIVO

Il supporto nello studio professionale

Una sequenza organizzativa per mantenere visibili controllo e rapporto con il cliente.

IL CLIENTE

Comunica il bisogno e riceve informazioni chiare sul servizio.



IL PROFESSIONISTA

Definisce il compito, seleziona i dati e stabilisce le verifiche.



LO STRUMENTO

Supporta le attività previste entro un perimetro definito.



LA REVISIONE

Controlla fonti, calcoli e contenuto prima della consegna.

Una bozza, un calcolo e una ricerca richiedono controlli diversi. La procedura interna deve descrivere gli usi effettivi e il passaggio che precede la consegna.

ANALISI

I dati da usare sono quelli necessari

La minimizzazione comincia dalla progettazione della richiesta.

Il Garante richiama, tra i principi del trattamento, la minimizzazione: i dati devono essere adeguati, pertinenti e limitati a quanto necessario rispetto alle finalità. Nel lavoro con l'IA, il principio invita a chiedersi quali informazioni servano realmente per svolgere il compito previsto.

ESEMPIO OPERATIVO. Per verificare la struttura di una lettera può non essere necessario inserire nome, indirizzo e dettagli personali del destinatario. Per una valutazione di merito potrebbero invece servire informazioni ulteriori, da trattare nel quadro appropriato. La scelta dipende dal compito, non dalla comodità di copiare l'intero documento.

Un modello di richiesta interno può aiutare a separare i campi indispensabili da quelli accessori. La persona deve sapere come sostituire o rimuovere elementi non necessari e dove chiedere supporto quando il caso è incerto.

La preparazione dei dati va coordinata con l'esame del servizio utilizzato: configurazione, accessi e condizioni possono incidere sul trattamento. Il fatto che un'informazione sia già disponibile in azienda non risolve automaticamente ogni questione legata a un nuovo utilizzo.

Il controllo può includere una prova su documenti campione. Si osserva se l'attività funziona con meno informazioni e quali elementi risultano davvero decisivi. Questa verifica può migliorare anche il processo, riducendo materiale superfluo e rendendo più chiaro ciò su cui il sistema deve lavorare. La protezione dei dati diventa così una scelta di progettazione concreta.

ANALISI

Anonimo non significa soltanto senza nome

L'EDPB invita a valutare i modelli e i rischi di identificazione caso per caso.

Nel parere 28/2024 e nella relativa comunicazione, l'EDPB chiarisce che l'anonimato di un modello IA non può essere presunto in ogni caso. La valutazione considera, tra l'altro, la possibilità di identificare persone e di estrarre dati personali attraverso interrogazioni. Il parere affronta anche basi giuridiche e conseguenze di trattamenti illeciti nello sviluppo.

LETTURA OPERATIVA. In un progetto aziendale, togliere il nome da un testo non basta a dimostrare che nessuno sia identificabile. Ruolo, data, luogo o descrizione di un evento possono rendere riconoscibile una persona nel contesto disponibile.

Per preparare una valutazione è utile documentare quali informazioni sono presenti, chi può accedervi e quali altre fonti possono essere ragionevolmente collegate. Le etichette «anonimo» o «pseudonimo» non dovrebbero essere applicate senza un'analisi coerente.

Un gruppo di lavoro può creare dati fittizi per alcune prove iniziali, evitando di usare documenti reali quando non sono necessari. Occorre comunque verificare che i casi sintetici rappresentino le difficoltà del processo, altrimenti il test diventa poco significativo.

Quando il progetto passa a dati effettivi, la valutazione deve essere aggiornata. La buona riuscita di una prova con materiale fittizio non risolve le questioni del trattamento reale. Il percorso tecnico e quello di protezione dei dati devono avanzare insieme, con documentazione proporzionata alle scelte compiute.

ANALISI

Una decisione automatizzata ha effetti sulle persone

Il controllo deve riguardare il processo effettivo e la possibilità di contestazione.

Il GDPR prevede una disciplina specifica per decisioni basate unicamente su trattamenti automatizzati che producono effetti giuridici o incidono in modo analogo significativamente sulla persona, con condizioni, eccezioni e garanzie. Le indicazioni della Commissione richiamano, nei casi pertinenti, informazione, intervento umano e possibilità di contestare la decisione.

LETTURA OPERATIVA. Per esaminare un processo occorre descrivere quale decisione viene presa e come. La presenza di una persona nell'organigramma non spiega se intervenga realmente, con quali informazioni e con quale possibilità di modificare l'esito.

Un esempio ipotetico è la valutazione di una richiesta da parte di un sistema che assegna un punteggio. Se l'operatore vede soltanto il punteggio e non ha tempo o elementi per riesaminarlo, il controllo merita attenzione. Il flusso va analizzato nel suo funzionamento concreto.

È utile prevedere un percorso per correggere dati inesatti e raccogliere elementi aggiuntivi. La contestazione può rivelare un problema della singola pratica o una debolezza ripetuta nel sistema. Chi la gestisce deve poter ricostruire le informazioni usate.

La progettazione dovrebbe coinvolgere chi conosce il rapporto con la persona interessata. Una decisione efficiente sul piano tecnico può essere difficile da spiegare o correggere. Il valore del controllo sta nella sua capacità di incidere sull'esito, secondo il quadro applicabile, e di rendere il processo comprensibile a chi ne subisce gli effetti.

QUADRO ITALIANO

Autorialità e strumenti generativi

La creazione assistita richiede di riconoscere il lavoro intellettuale umano.

La legge 132 del 2025 interviene anche sulla disciplina del diritto d'autore. La modifica all'articolo 1 della legge 633 del 1941 richiama le opere dell'ingegno umano e comprende quelle create con l'ausilio di strumenti IA quando costituiscono risultato del lavoro intellettuale dell'autore.

LETTURA OPERATIVA. Per un progetto editoriale, fotografico o software è utile documentare il contributo umano: selezione, struttura, revisione, scelte espressive e trasformazioni. Questa documentazione non risolve automaticamente ogni questione giuridica, ma rende più leggibile il processo creativo.

L'uso di uno strumento generativo non elimina i problemi relativi ai materiali in ingresso. Fotografie, testi, marchi e documenti possono avere diritti o condizioni d'uso da verificare. La disponibilità online non equivale da sola a libertà di riutilizzo per qualsiasi finalità.

Anche il risultato richiede una revisione. Un contenuto può riprodurre elementi riconoscibili, contenere attribuzioni inesatte o creare confusione sul soggetto rappresentato. Il controllo editoriale deve considerare forma e provenienza, oltre alla qualità estetica.

Per una rivista come questa, la scelta pratica è mantenere fonti consultabili, distinguere fatti e commenti e non presentare esempi inventati come interviste o esperienze reali. La qualità editoriale richiede fonti controllate e una selezione consapevole dei materiali.

AGGIORNAMENTO NORMATIVO

I dati dei prodotti connessi hanno un valore

Il Data Act collega accesso, utilizzo e condizioni contrattuali.

Il Data Act è applicabile dal 12 settembre 2025, con disposizioni e transizioni da esaminare nel testo. La Commissione ne descrive l'obiettivo di favorire un accesso equo ai dati e un maggiore controllo degli utenti sui dati generati da prodotti connessi e servizi correlati. Il quadro comprende anche regole sul passaggio tra servizi di trattamento dei dati.

LETTURA OPERATIVA. Per un'impresa che acquista macchinari connessi, conoscere i dati disponibili può influenzare manutenzione, organizzazione e scelta dei servizi. Prima della firma è utile chiedere quali informazioni siano accessibili, in quale formato e con quali modalità.

Il valore non è soltanto nella quantità. Dati senza descrizione, frequenza o qualità sufficiente possono essere difficili da utilizzare. Il dialogo tecnico e quello contrattuale dovrebbero quindi chiarire anche significato dei campi, continuità e responsabilità del flusso.

L'accesso non deve essere confuso con una libertà illimitata di uso. Protezione dei dati personali, segreti commerciali e altre condizioni richiedono l'esame del quadro pertinente. Una verifica specifica è necessaria prima di costruire un servizio su informazioni ricevute da terzi.

La domanda gestionale è semplice: quali decisioni potremmo migliorare con questi dati? Partire dall'uso evita di acquistare capacità di raccolta che non produce valore. Un test limitato può verificare utilità e qualità prima di impegnarsi in un'integrazione più ampia.

NOTIZIA

Il Cyber Resilience Act entra nelle notifiche

Dall'11 settembre 2026 sono applicabili obblighi specifici per i fabbricanti.

La Commissione indica l'11 settembre 2026 come avvio degli obblighi di segnalazione CRA per i fabbricanti riguardo a vulnerabilità attivamente sfruttate e incidenti gravi che incidono sulla sicurezza dei prodotti con elementi digitali, nel perimetro della disciplina.

La sintesi ufficiale prevede un preallarme entro 24 ore dalla conoscenza e una notifica entro 72 ore. Per le vulnerabilità attivamente sfruttate, la relazione finale è prevista entro 14 giorni dalla disponibilità della misura correttiva; per gli incidenti gravi, entro un mese dalla notifica delle 72 ore. La piattaforma unica di segnalazione è operativa dall'11 settembre. Per gli open-source software stewards, la pagina indica gli obblighi dell'articolo 24, paragrafo 3 dal dicembre 2027.

LETTURA OPERATIVA. L'impresa deve anzitutto verificare se e con quale ruolo rientra nel quadro. Le scadenze richiedono una catena interna capace di portare rapidamente le informazioni alle persone competenti.

Il lavoro preparatorio riguarda contatti, reperibilità, criteri di escalation e raccolta dei fatti. L'obiettivo non è attendere una relazione perfetta prima di riconoscere che esiste un problema, ma distinguere informazioni disponibili, verifiche in corso e responsabilità delle comunicazioni.

Una simulazione su un prodotto di prova può mostrare se il percorso funziona anche fuori dalle ore ordinarie. Il dettaglio degli obblighi va verificato sul testo e sulle indicazioni applicabili al caso.

ATLANTE VISIVO

Le tappe della segnalazione CRA

Schema dei termini descritti nell'articolo. Applicabilità e ruolo richiedono verifica nel caso concreto.



I due termini finali hanno presupposti differenti. Lo schema riguarda il perimetro CRA illustrato, non ogni incidente informatico.

LABORATORIO

Un incidente può attivare percorsi diversi

La classificazione evita di usare la stessa procedura per ogni evento.

ESEMPIO IPOTETICO. Un fornitore segnala un problema che rende indisponibile un servizio e potrebbe coinvolgere documenti aziendali. Il gruppo deve capire quali sistemi sono interessati, se vi sono dati personali, quali clienti subiscono effetti e quali rapporti contrattuali o discipline specifiche rilevano.

La prima scheda raccoglie fatti: momento della scoperta, fonte della segnalazione, attività colpite e misure adottate. Le ipotesi vengono indicate come tali. Il documento deve poter essere aggiornato senza perdere la cronologia delle informazioni.

La valutazione degli eventuali obblighi di comunicazione richiede persone competenti e il quadro applicabile. Non è corretto assumere che ogni incidente segua la stessa scadenza o debba essere comunicato allo stesso destinatario. Il processo organizzativo deve consentire questa distinzione rapidamente.

In parallelo, l'impresa prepara il recupero operativo. Chi informa i colleghi? Chi gestisce le richieste dei clienti? Quale servizio alternativo è disponibile? Una comunicazione interna coerente riduce il rischio di messaggi contraddittori o promesse non verificabili.

Dopo l'evento, il riesame confronta ciò che era previsto con ciò che è accaduto. Ritardi nella reperibilità, accessi mancanti e documenti non aggiornati diventano azioni correttive. La simulazione è un esercizio organizzativo e non una guida esaustiva agli adempimenti. Il suo valore sta nel rendere disponibili, in tempo utile, le informazioni necessarie a una valutazione giuridica e tecnica corretta.

ANALISI

Un contratto digitale deve poter essere eseguito

Le clausole acquistano valore quando l'organizzazione sa rispettarle.

Un contratto può descrivere tempi di risposta, disponibilità, cancellazione dei dati e assistenza. Prima di accettare questi impegni, il fornitore dovrebbe verificare che persone e sistemi siano organizzati per realizzarli. Una clausola negoziata senza questo confronto può diventare un problema operativo.

Il cliente, a sua volta, deve capire quali conseguenze desidera proteggere. Un termine breve è utile se riguarda un'attività critica; può essere costoso e poco significativo per un servizio marginale. La negoziazione funziona meglio quando collega ogni richiesta a un bisogno concreto.

Le definizioni devono essere condivise. «Presa in carico» non equivale necessariamente a «risoluzione». «Disponibilità» può essere misurata in modi diversi. Un'esportazione dei dati può includere alcuni materiali e non altri. La chiarezza riduce il rischio di aspettative incompatibili.

È utile provare il percorso prima dell'avvio: aprire una richiesta di assistenza, esportare un campione, verificare una procedura di accesso. Queste prove non sostituiscono l'esame legale, ma mostrano se il servizio corrisponde alla descrizione.

Il contratto dovrebbe restare reperibile anche durante l'esecuzione, insieme alle modifiche e ai riferimenti delle persone competenti. Spesso chi lavora sul servizio non ha partecipato alla negoziazione. Una sintesi operativa verificata aiuta a conoscere gli impegni senza costringere ogni collega a ricostruire l'intero rapporto. La buona gestione contrattuale continua dopo la firma, nelle decisioni quotidiane.

ANALISI

La responsabilità non si assegna con uno slogan

Occorre ricostruire decisioni, controlli, obblighi e conseguenze.

Quando un sistema IA produce un errore, dire che «ha deciso l'algoritmo» non spiega il processo. Chi ha scelto l'uso? Quali informazioni erano disponibili? Chi ha verificato il risultato? Quale azione ne è derivata? Questi elementi servono a comprendere l'accaduto e a valutare il quadro giuridico pertinente.

Il progetto dovrebbe descrivere responsabilità operative senza pretendere di risolvere con un organigramma ogni questione legale. Fornitore, utilizzatore, professionista e altri soggetti possono avere ruoli e obblighi differenti, da esaminare nei rapporti specifici.

Anche la documentazione delle verifiche deve essere concreta. Una formula generica sulla revisione non mostra che cosa sia stato controllato. Per un calcolo può essere utile conservare formule e dati; per un testo, la fonte e la versione approvata; per una modifica, l'autorizzazione.

La possibilità di errore deve influenzare la progettazione. Se una risposta può produrre conseguenze importanti, il processo dovrebbe prevedere controlli e un percorso di correzione proporzionati. La qualità del sistema non va valutata soltanto quando funziona, ma anche quando occorre rimediare.

Una controversia richiederà l'analisi dei fatti e delle norme applicabili. Il lavoro organizzativo non sostituisce questa valutazione; la rende più informata. La responsabilità diventa meno opaca quando l'impresa sa ricostruire la catena che collega dati, elaborazione, decisione e azione, senza attribuire alla tecnologia una autonomia giuridica presunta.

ANALISI

Conservare la prova del lavoro svolto

Versioni, fonti e approvazioni aiutano a ricostruire una scelta.

Un documento finale racconta l'esito, ma può non mostrare come è stato prodotto. Nei processi importanti conviene decidere quali informazioni conservare per ricostruire fonti, modifiche e approvazioni. La quantità deve essere proporzionata alla funzione della documentazione.

Per una relazione possono essere rilevanti materiali consultati, data delle verifiche e versione approvata. Per un'operazione possono servire autorizzazioni e dati precedenti. Conservare indiscriminatamente ogni passaggio può aumentare complessità e creare nuovi problemi di gestione.

L'archivio dovrebbe avere criteri di accesso, denominazione e conservazione coerenti con gli obblighi applicabili. Un file salvato ma non reperibile quando serve offre una protezione operativa limitata. Il sistema deve essere comprensibile anche a chi non ha partecipato al lavoro originario.

La documentazione è utile prima di una controversia. Permette di capire perché una scelta è stata presa, riesaminare un'ipotesi e aggiornare un processo. Quando cambia una fonte, si può individuare quali elaborati ne dipendono.

Un controllo semplice consiste nel scegliere una pratica chiusa e chiedere a un collega autorizzato di ricostruirne i passaggi essenziali. Se mancano elementi decisivi, il processo documentale va migliorato. Questo esercizio non attribuisce automaticamente un valore probatorio specifico ai materiali: evidenzia se l'organizzazione dispone di una memoria affidabile del proprio lavoro, da valutare poi nel contesto giuridico pertinente.

ANALISI

L'IA nelle risorse umane richiede attenzione specifica

Selezione, valutazione e organizzazione incidono direttamente sulle persone.

La Commissione include tra gli esempi di impieghi ad alto rischio alcuni sistemi destinati all'occupazione e alla gestione dei lavoratori. L'inquadramento concreto richiede di esaminare finalità, caratteristiche e disposizioni pertinenti, oltre alle altre normative applicabili.

LETTURA OPERATIVA. Un sistema che riordina appuntamenti non svolge necessariamente la stessa funzione di uno che classifica candidati. La descrizione del progetto deve rendere visibile quale influenza il risultato ha sulle scelte del datore di lavoro.

La qualità dei dati e dei criteri è centrale. Se la valutazione utilizza informazioni non pertinenti o campioni poco rappresentativi, il processo merita un riesame prima dell'uso. Un punteggio numerico non rende automaticamente oggettiva la scelta.

È utile progettare prove con casi differenti e verificare come vengono gestite informazioni mancanti o percorsi professionali non standard. Chi valuta deve poter comprendere i limiti del sistema e considerare elementi ulteriori quando necessario.

L'introduzione dovrebbe coinvolgere le funzioni competenti per lavoro, privacy e organizzazione, in relazione al caso. La comunicazione alle persone deve essere coerente con il processo effettivo. Un progetto presentato come semplice supporto non dovrebbe evolvere silenziosamente in un meccanismo decisivo di esclusione. Il riesame va ripetuto quando cambiano dati, criteri o peso attribuito al risultato, perché il rischio dipende dall'uso concreto e dalle conseguenze sulle persone.

LABORATORIO

Le domande prima di affidare dati a un servizio

La verifica del fornitore deve produrre risposte utilizzabili.

Una scheda preliminare può chiedere quali dati verranno trattati, per quale attività e con quali soggetti coinvolti. È utile descrivere anche volumi, frequenza e categorie di persone interessate. Senza queste informazioni, le risposte del fornitore rischiano di restare generiche.

Il secondo gruppo di domande riguarda il funzionamento: configurazioni disponibili, gestione degli accessi, registrazioni, conservazione ed esportazione. Le risposte devono riferirsi al servizio e al piano realmente offerti, non soltanto alle capacità complessive del marchio.

Il terzo gruppo riguarda gli eventi: un errore, un'interruzione, una richiesta di cancellazione o la fine del rapporto. Chi comunica, con quali tempi e quali materiali? Il cliente deve poter coordinare queste risposte con il proprio processo interno.

I documenti ricevuti vanno esaminati dalle persone competenti. Una certificazione o una dichiarazione può essere rilevante, ma occorre comprenderne perimetro e limiti. La verifica non dovrebbe trasformarsi in una raccolta di allegati che nessuno collega all'uso previsto.

La conclusione può essere una decisione condizionata: procedere per un compito limitato, con una configurazione precisa e un riesame a una data stabilita. Se mancano informazioni essenziali, la lacuna va resa esplicita. La scheda è una proposta organizzativa, non un modello universale di conformità. Serve a rendere concreto il confronto tra bisogno aziendale, caratteristiche del servizio e obblighi da valutare nel caso specifico.

ANALISI

Gestire una contestazione senza perdere i fatti

Una risposta ordinata comincia dalla ricostruzione della pratica.

Quando arriva una contestazione, la prima esigenza è identificare il rapporto, la richiesta e i documenti rilevanti. Una risposta immediata ma non verificata può aggiungere confusione. È utile assegnare un responsabile della raccolta e distinguere informazioni certe da punti ancora da chiarire.

La cronologia aiuta a comprendere ordini, consegne, comunicazioni e modifiche. I materiali originali devono restare riconoscibili; eventuali sintesi, anche preparate con IA, vanno controllate rispetto alle fonti. Una sintesi non dovrebbe diventare l'unico documento disponibile.

Il gruppo deve capire quali termini o adempimenti richiedano attenzione, con il supporto competente. La gestione operativa della contestazione e la valutazione giuridica procedono insieme, ma non sono la stessa attività. Una soluzione commerciale può richiedere autorizzazioni specifiche.

La comunicazione al cliente dovrebbe essere coerente con i fatti verificati e con la strategia scelta. Promesse, ammissioni o proposte non vanno introdotte automaticamente da un assistente perché sembrano rendere il messaggio più cortese. Il tono è importante, ma non sostituisce il controllo del contenuto.

Una volta chiusa la pratica, è utile cercare la causa organizzativa: offerta ambigua, consegna incompleta, informazione errata o aspettativa non gestita. La lezione può migliorare documenti e procedure. Il valore non è soltanto risolvere il singolo episodio, ma ridurre la probabilità che la stessa incomprensione si ripeta con un altro cliente.

ANALISI

Aggiornarsi significa verificare lo stato della regola

Una notizia normativa deve essere collocata nel suo percorso.

Un annuncio può riguardare una proposta, un accordo politico, un testo adottato o una disposizione già applicabile. Queste fasi hanno effetti diversi. Prima di modificare un processo, l'impresa dovrebbe identificare lo stato del documento e la fonte che lo conferma.

La scheda di aggiornamento può contenere titolo, soggetto emanante, data, testo ufficiale e attività interessate. Deve poi indicare che cosa cambia rispetto alla situazione precedente e quale verifica manca. Una raccolta di link, da sola, non produce un aggiornamento operativo.

Le scadenze vanno lette insieme al perimetro. Una data può riguardare alcuni soggetti, determinate attività o soltanto una parte degli obblighi. Le sintesi giornalistiche possono essere utili per individuare il tema, ma l'applicazione richiede il documento pertinente.

Un responsabile dovrebbe assegnare il riesame alle funzioni coinvolte. Il legale interpreta il quadro; il tecnico descrive il sistema; il responsabile operativo verifica come si lavora. Il confronto produce un'azione concreta: modificare una procedura, aggiornare una comunicazione o documentare perché il cambiamento non riguarda quel processo.

L'archivio degli aggiornamenti dovrebbe conservare la versione consultata e la decisione presa. Quando arriva una nuova modifica, si può riprendere il ragionamento senza ricostruirlo da zero. Il metodo è particolarmente utile nei settori in evoluzione rapida, dove una scadenza corretta pochi mesi prima può richiedere una revisione. L'aggiornamento è una funzione organizzativa continuativa.

SINTESI OPERATIVA

La conformità comincia da una descrizione precisa

Un processo leggibile permette di individuare le verifiche pertinenti.

Il dossier si chiude con una sequenza di lavoro. Descrivere l'attività, individuare i soggetti, mappare dati ed effetti, poi verificare le regole pertinenti. Invertire l'ordine può produrre documenti generici che non rappresentano ciò che l'impresa fa realmente.

La descrizione deve includere le eccezioni. Che cosa accade se manca un dato, se il sistema sbaglia o se una persona contesta il risultato? Questi passaggi rivelano responsabilità e dipendenze che la sola procedura ordinaria può nascondere.

Le verifiche vanno tradotte in azioni eseguibili: una configurazione, un'informazione all'utente, un controllo, una registrazione o un aggiornamento contrattuale. Ogni azione dovrebbe avere un responsabile e una prova del completamento adeguata alla sua funzione.

La documentazione deve seguire il cambiamento. Un nuovo uso, un diverso destinatario o una modifica importante possono richiedere un riesame. La conformità non si esaurisce nel fascicolo preparato al lancio, perché il servizio continua a evolvere.

Il lettore può utilizzare le schede successive per raccogliere informazioni e organizzare il confronto con i professionisti competenti. Non sono attestazioni di conformità né risposte definitive a casi individuali. Offrono un modo per arrivare alla valutazione con fatti ordinati e domande precise. Il vantaggio pratico è ridurre l'opacità: sapere quali decisioni sono state prese, su quali basi e quando devono essere riesaminate.

ATLANTE VISIVO

Dalla verifica all'azione

Una matrice operativa per assegnare controlli e mantenere aggiornato il processo.

Oggetto	Domanda	Consegna
Uso previsto	Che cosa fa il sistema?	Descrizione del flusso
Ruoli	Chi decide e chi agisce?	Responsabilità assegnate
Dati	Che cosa serve davvero?	Mappa di dati e accessi
Controlli	Come si riconosce un errore?	Prova e criteri di revisione
Eccezioni	Chi interviene e quando?	Procedura di recupero
Aggiornamenti	Che cosa fa scattare un riesame?	Data e responsabile

Ogni riga deve portare a un materiale utilizzabile. La matrice organizza le informazioni per il confronto con le funzioni competenti e non costituisce un'attestazione di conformità.

SCHEDA 01

Definire un progetto IA

Da compilare con il responsabile del processo prima della sperimentazione.

Descrivi il problema con un esempio reale, evitando di partire dal nome del prodotto. Indica chi svolge oggi il lavoro, quanti casi tratta e dove incontra difficoltà. Una descrizione concreta permette di confrontare alternative e verificare il risultato.

Scegli una misura iniziale: tempo per pratica, errori, ritardi o altra variabile pertinente. Definisci il risultato atteso e il periodo di prova. Le soglie devono essere concordate prima di osservare l'esito.

Delimita dati, utenti e azioni consentite. Individua chi controlla il risultato e come si interrompe il flusso. Il progetto deve avere un proprietario che possa decidere sulle eccezioni.

La scheda si conclude con una decisione datata: avviare, modificare o rinviare. Se manca un'informazione essenziale, assegna la verifica a una persona. Un campo incompleto deve diventare un'azione, non un'ipotesi nascosta.

GRIGLIA DI LAVORO / DA COMPILARE

Campo	Da definire
Problema e processo	
Misura iniziale e obiettivo	
Dati e azioni consentite	
Responsabile e revisore	
Durata e criterio di chiusura	

Responsabile _____ Data _____

SCHEMA 02

Preparare la prova di qualità

Usare gli stessi criteri per tutti i sistemi confrontati.

Raccogli casi ordinari, difficili e incompleti. Per ciascuno descrivi il risultato atteso e gli errori che impediscono l'utilizzo. Conserva una parte dei casi per una verifica finale indipendente dalle modifiche intermedie.

Registra tempo di esecuzione, tempo di revisione e tipo di correzione. La risposta più rapida può non essere la più conveniente se richiede molto recupero. Mantieni distinti difetti formali ed errori sostanziali.

Una richiesta senza informazioni sufficienti può essere gestita correttamente chiedendo chiarimenti. Inserisci questo comportamento tra i criteri, quando è appropriato al processo. Non premiare una completezza soltanto apparente.

Al termine, riporta risultati e limiti senza nascondere i casi sfavorevoli. Il test deve sostenere una decisione sull'uso previsto, non una classifica universale dei prodotti. Ripetilo quando cambiano in modo rilevante sistema, dati o compito.

GRIGLIA DI LAVORO / DA COMPILARE

Caso di prova	Atteso	Esito
Caso ordinario		
Documento incompleto		
Richiesta ambigua		
Errore ad alto impatto		
Tempo totale e correzioni		

Responsabile _____ Data _____

SCHEMA 03

Valutare un fornitore digitale

Separare condizioni indispensabili e criteri di preferenza.

Prima della selezione, identifica i requisiti senza i quali il servizio non può essere utilizzato. Possono riguardare funzioni, dati, integrazione o continuità, secondo il contesto. Un buon punteggio complessivo non compensa automaticamente una mancanza essenziale.

Per gli altri criteri, indica un peso e un'evidenza verificabile. La risposta del commerciale, una funzione provata e un impegno contrattuale sono elementi diversi. La scheda dovrebbe distinguere ciò che è stato dichiarato da ciò che è stato controllato.

Considera costo totale, assistenza e possibilità di uscita. Prova l'esportazione di un campione e verifica che i materiali ottenuti siano utilizzabili. Il prezzo iniziale non descrive il costo della sostituzione.

La decisione finale registra condizioni, limiti e data di riesame. Conserva i documenti nella versione valutata, così da riconoscere eventuali modifiche successive del servizio o delle condizioni.

GRIGLIA DI LAVORO / DA COMPILARE

Criterio	Evidenza richiesta	Esito
Requisito indispensabile	Prova / documento	
Qualità del risultato	Test comune	
Costo complessivo	Offerta dettagliata	
Gestione e assistenza	Procedura provata	
Esportazione e uscita	Campione verificato	

Responsabile _____ Data _____

SCHEDA 04

Costruire il conto economico del progetto

Distinguere beneficio teorico, capacità liberata e risparmio monetario.

Parti dai volumi e dal tempo effettivamente impiegato oggi. Calcola il costo del processo con ipotesi esplicite, poi ripeti il calcolo includendo servizio, controllo, eccezioni e manutenzione della soluzione proposta.

Se il progetto libera ore, indica come saranno utilizzate. Una capacità aggiuntiva non coincide automaticamente con minori uscite. Il beneficio monetario richiede un collegamento verificabile a costi evitati o margini aggiuntivi.

Inserisci costi di avvio e periodo necessario per raggiungere l'uso ordinario. Il recupero semplice può essere utile come prima misura, ma non considera da solo valore del tempo, rischio e flussi successivi.

Prepara almeno una variante prudente: minori volumi, più correzioni o beneficio ritardato. La decisione deve mostrare quali ipotesi cambiano la convenienza e quali meritano una prova prima dell'investimento.

GRIGLIA DI LAVORO / DA COMPILARE

Voce	Situazione attuale	Progetto
Volumi mensili		
Ore di lavoro e controllo		
Costi ricorrenti		
Costi di avvio	Non applicabile	
Beneficio monetizzabile	Non applicabile	

Responsabile _____ Data _____

SCHEDA 05

Aggiornare la tesoreria settimanale

Una struttura da replicare per tredici settimane.

Apri il prospetto con il saldo realmente disponibile e riconcilialo con le fonti utilizzate. Inserisci incassi e uscite nella settimana prevista, mantenendo riconoscibili importi certi e stime. Evita di contare due volte lo stesso movimento.

Calcola il saldo finale e riportalo come saldo iniziale della settimana successiva. Le linee di credito vanno rappresentate separatamente, con disponibilità effettiva e condizioni. Un affidamento potenziale non è identico al denaro già presente.

Osserva il punto di maggiore fabbisogno e il tempo disponibile per intervenire. Collega ogni criticità a un'azione: chiarire un incasso, ripianificare una spesa o valutare una soluzione finanziaria.

A ogni aggiornamento confronta previsione e realizzato. Le differenze ricorrenti aiutano a migliorare il metodo. La scheda esemplificativa mostra quattro colonne settimanali; il modello operativo può essere esteso senza cambiare la logica.

GRIGLIA DI LAVORO / DA COMPILARE

Voce	S1	S2	S3	S4
Saldo iniziale				
Incassi				
Uscite				
Saldo finale				
Fabbisogno / azione				

Responsabile _____ Data _____

SCHEDA 06

Rendere visibile il capitale circolante

Leggere insieme crediti, scorte e debiti commerciali.

Per i crediti, separa importi non scaduti, scaduti e contestati. Per le scorte, individua articoli fermi o lenti. Per i debiti, mantieni un calendario coerente con gli accordi effettivi. Ogni categoria richiede azioni diverse.

Le medie aiutano a osservare l'andamento, ma le anomalie possono spiegare gran parte del fabbisogno. Un singolo credito rilevante o un lotto inutilizzato può meritare attenzione più di una variazione minima dell'indicatore complessivo.

Assegna un responsabile alle verifiche e registra il passo successivo. Una contestazione senza proprietario tende a restare nel prospetto per settimane. La scheda deve sostenere il lavoro, non soltanto fotografare il problema.

Il risultato atteso è un utilizzo più consapevole delle risorse. Ridurre indiscriminatamente scorte o tempi di pagamento può peggiorare il servizio. Ogni intervento va letto insieme a continuità, margine e relazione commerciale.

GRIGLIA DI LAVORO / DA COMPILARE

Area	Anomalia / importo	Azione e responsabile
Crediti scaduti		
Crediti contestati		
Scorte ferme		
Consegne da fatturare		
Pagamenti concordati		

Responsabile _____ Data _____

SCHEDA 07

Mappare un processo e i suoi rischi

Dalla richiesta iniziale all'esito, comprese le eccezioni.

Descrivi i passaggi in ordine, indicando dati in ingresso, azione, soggetto responsabile e risultato. Aggiungi il punto in cui il processo può fermarsi o produrre un errore importante. Una mappa breve ma concreta è sufficiente per il primo confronto.

Per ogni rischio, individua causa, conseguenza e controllo esistente. Non basta scrivere «errore umano» o «problema tecnico»: serve capire quale evento può verificarsi e come viene riconosciuto. Valuta poi se il controllo è realmente eseguito.

Le priorità dipendono da probabilità, gravità e capacità di rilevazione, secondo un metodo coerente con il contesto. Le scale numeriche sono strumenti di discussione, non misure assolute della realtà.

Concludi con poche azioni, una data e una prova di completamento. Il registro va riesaminato quando cambia il processo o si verifica un incidente. La sua utilità sta nell'aggiornamento, non nella lunghezza iniziale.

GRIGLIA DI LAVORO / DA COMPILARE

Passaggio	Rischio / conseguenza	Controllo
Ingresso dei dati		
Elaborazione		
Approvazione		
Esecuzione		
Recupero / eccezioni		

Responsabile _____ Data _____

SCHEDA 08

Preparare il riesame di un contratto

Una raccolta di informazioni per il confronto operativo e legale.

Identifica le parti, il servizio, i documenti che compongono il rapporto e la versione applicabile. Raccogli durata, rinnovo, costi, consegne e condizioni di uscita. La scheda non sostituisce il testo contrattuale, ma ne facilita l'esame.

Collega gli impegni alle capacità interne. Se è previsto un termine di risposta, indica chi lo gestisce. Se occorre restituire dati o materiali, verifica formato e procedura. Un obbligo che nessuno presidia rimane un rischio organizzativo.

Annota le questioni aperte con una domanda precisa e il soggetto a cui rivolgerla. «Verificare tutto» non assegna un lavoro eseguibile. «Chiarire quali dati vengono esportati alla cessazione» sì.

Prima della firma o del rinnovo, registra le conclusioni delle verifiche competenti e le condizioni concordate. Le note di lavoro non devono essere scambiate per clausole approvate. Mantieni insieme contratto e modifiche effettivamente accettate.

GRIGLIA DI LAVORO / DA COMPILARE

Tema	Verifica	Responsabile
Parti e documenti		
Consegne e qualità		
Prezzo e variazioni		
Dati e continuità		
Durata e uscita		

Responsabile _____ Data _____

SCHEMA 09

Organizzare una prova di continuità

Simulare un fermo limitato per verificare persone, accessi e materiali.

Scegli un processo importante e uno scenario circoscritto: indisponibilità del gestionale, assenza di una persona chiave o interruzione di un servizio esterno. Definisci l'obiettivo dell'esercizio e usa dati di prova quando possibile.

Durante la simulazione osserva chi riconosce il problema, chi decide, quali contatti vengono usati e quanto tempo serve per riprendere le attività essenziali. Registra le difficoltà senza trasformare l'esercizio in una valutazione personale.

La procedura alternativa deve includere il ritorno alla normalità. Come si reinseriscono le pratiche gestite manualmente? Come si evitano duplicazioni? Chi conferma che i dati sono completi? Il ripristino tecnico è soltanto una parte del recupero.

Alla fine, seleziona le correzioni più importanti e assegnale. Ripeti la prova dopo le modifiche rilevanti. Il risultato desiderato è una capacità dimostrata, non una dichiarazione generica di preparazione.

GRIGLIA DI LAVORO / DA COMPILARE

Fase	Risultato osservato	Correzione
Riconoscere il fermo		
Attivare i contatti		
Usare l'alternativa		
Ripristinare il servizio		
Riconciliare le pratiche		

Responsabile _____ Data _____

SCHEMA 10

Un piano di novanta giorni

Portare una priorità dall'idea alla gestione ordinaria.

Nel primo mese, scegli il problema e misura la situazione iniziale. Raccogli i dati necessari, chiarisci responsabilità e valuta le condizioni tecniche, economiche e giuridiche pertinenti. La conclusione del mese è una decisione motivata sul test.

Nel secondo mese, realizza una prova limitata e registra risultati, costi ed eccezioni. Confronta le osservazioni con le ipotesi iniziali. Se emergono difetti, correggi il processo prima di estendere gli utenti o le autorizzazioni.

Nel terzo mese, valuta l'adozione ordinaria. Prepara formazione, documenti, controlli e gestione degli incidenti. La decisione può prevedere un'estensione, una nuova prova o l'interruzione. Tutte le opzioni devono essere sostenute dalle evidenze raccolte.

Il piano richiede un responsabile e un breve riesame regolare. Ogni fase ha una consegna verificabile. Il valore finale è un cambiamento che l'organizzazione sa mantenere, con costi comprensibili e un criterio per valutarne gli effetti nel tempo.

GRIGLIA DI LAVORO / DA COMPILARE

Periodo	Consegna	Decisione
Giorni 1-30	Problema, misure, perimetro	Avviare il test?
Giorni 31-60	Risultati, costi, difetti	Correggere o estendere?
Giorni 61-90	Procedure, formazione, controllo	Adottare, riprovare o fermare?

Responsabile _____ Data _____

RIFERIMENTI / 1 DI 5

Profilo e tecnologia

Fonti consultate il 28 settembre 2026. Tocca il titolo per aprire il documento.

F01 / MICHELE ARGENZIANO

Profilo professionale

Profilo professionale. Pagina consultata il 28 settembre 2026.

F02 / MICHELE ARGENZIANO

Contatti e identità visiva

Recapiti professionali. Pagina consultata il 28 settembre 2026.

F03 / ANTHROPIC

Introducing Claude Opus 5.5

22 settembre 2026. Annuncio del produttore; prestazioni e riduzione del costo sono dichiarazioni aziendali.

F04 / ACCENTURE

Accenture Gemini Enterprise Business Group

8 settembre 2026. Annuncio della collaborazione con Google Cloud.

F05 / ANTHROPIC

Countering misuse of AI September 2026

10 settembre 2026. Rapporto del produttore su attività di abuso individuate e interrotte.

RIFERIMENTI / 2 DI 5

Impresa ed economia

Fonti consultate il 28 settembre 2026. Tocca il titolo per aprire il documento.

F06 / ISTAT

L'innovazione nelle imprese 2022-2024

24 settembre 2026. Imprese industriali e dei servizi con almeno dieci addetti; periodo osservato 2022-2024.

F07 / ISTAT

Il mercato del lavoro II trimestre 2026

11 settembre 2026. Nel testo sono utilizzati dati destagionalizzati per il confronto con il trimestre precedente.

F08 / ISTAT

Commercio con l'estero e prezzi all'import luglio 2026

15 settembre 2026. Variazioni mensili e annue sono indicate separatamente, come valore e volume.

F09 / CONSIGLIO DELL'UNIONE EUROPEA

Semplificazione della rendicontazione e della due diligence di sostenibilità

24 febbraio 2026. Comunicato sul via libera finale; per l'applicazione individuale occorrono testo e quadro nazionale pertinente.

F10 / BANCA CENTRALE EUROPEA

Monetary policy decisions

10 settembre 2026. Nuovi tassi dal 16 settembre; proiezioni riferite all'area euro.

RIFERIMENTI / 3 DI 5

Finanza e quadro europeo

Fonti consultate il 28 settembre 2026. Tocca il titolo per aprire il documento.

F11 / ISTAT

Prezzi al consumo agosto 2026

16 settembre 2026. Dati definitivi; indice NIC al lordo dei tabacchi.

F12 / ISTAT

Prezzi delle abitazioni II trimestre 2026

17 settembre 2026. Dati provvisori sull'indice IPAB delle abitazioni acquistate dalle famiglie.

F13 / ESMA

Statement on the end of transitional periods under MiCA

Aprile 2026. Chiarimenti sul termine del periodo transitorio al 1° luglio 2026.

F14 / EUROPEAN BANKING AUTHORITY

Preparations for reporting of DORA registers of information

Pagina consultata il 28 settembre 2026. Applicazione DORA dal 17 gennaio 2025 e registri informativi.

F15 / COMMISSIONE EUROPEA

AI Act

Pagina aggiornata il 3 agosto 2026, consultata il 28 settembre. Quadro generale, ruoli, rischi e calendario.

RIFERIMENTI / 4 DI 5

Norme e protezione dei dati

Fonti consultate il 28 settembre 2026. Tocca il titolo per aprire il documento.

F16 / EUR-LEX

Regolamento UE 2026/1744

Testo modificativo dell'AI Act. Verificati in particolare gli interventi sugli articoli 111 e 113.

F17 / COMMISSIONE EUROPEA

AI Act enforcement and new transparency requirements

31 luglio 2026. Avvio dell'applicazione delle disposizioni richiamate dal 2 agosto 2026.

F18 / GAZZETTA UFFICIALE E BANCA DATI DELLA GIUSTIZIA TRIBUTARIA

Legge 23 settembre 2025 n 132 articolo 13

GU n. 223 del 25 settembre 2025. Articolo 13 verificato anche nella banca dati istituzionale della giustizia tributaria.

F19 / GARANTE PER LA PROTEZIONE DEI DATI PERSONALI

Principi fondamentali del trattamento

Pagina consultata il 28 settembre 2026. Riferimento ai principi dell'articolo 5 GDPR.

F20 / EUROPEAN DATA PROTECTION BOARD

Opinion 28/2024 on AI models

18 dicembre 2024. Parere e comunicazione istituzionale su anonimato, basi giuridiche e trattamento dei dati nei modelli IA.

RIFERIMENTI / 5 DI 5

Diritto digitale e metodo

Fonti consultate il 28 settembre 2026. Tocca il titolo per aprire il documento.

F21 / COMMISSIONE EUROPEA

Information for individuals automated decision making

Pagina consultata il 28 settembre 2026. Sezione sui diritti relativi a decisioni automatizzate e profilazione.

F22 / GAZZETTA UFFICIALE

Legge 132 del 2025 e diritto d'autore

25 settembre 2025. Articolo 25 e modifiche alla legge 633 del 1941.

F23 / COMMISSIONE EUROPEA

Data Act

Pagina aggiornata il 2 luglio 2026. Quadro su accesso ai dati, prodotti connessi e servizi di trattamento.

F24 / COMMISSIONE EUROPEA

Cyber Resilience Act reporting obligations

Pagina aggiornata l'11 settembre 2026. Obblighi di segnalazione, termini e piattaforma unica.

METODO EDITORIALE E CALCOLI

Chiusura del numero: 28 settembre 2026. La selezione copre novità recenti e riferimenti necessari a comprenderle; non è una rassegna esaustiva. Gli annunci dei produttori sono attribuiti e distinti dalle valutazioni editoriali.

Casi, scenari e schede sono elaborazioni originali a scopo didattico. Gli esempi non rappresentano clienti reali o risultati professionali di Michele Argenziano. I calcoli adottano le ipotesi esplicitate nel testo e arrotondamenti descrittivi.

Verifiche numeriche: pagina 12, 103,3 ore e € 4.000 mensili; pagina 34, almeno 134 vendite; pagina 64, VAN € 1.542 e -€ 3.612 circa; pagina 71, pareggio a 3.000 o 4.000 unità. I contenuti finanziari e giuridici sono generali e non costituiscono consulenza individuale.

Numeri, tecnologia e decisioni d'impresa

Numero zero · Settembre 2026

116 pagine · Edizione digitale in lingua italiana

CONTATTI

www.micheleargenziano.it

dottore@micheleargenziano.it

+39 055 0108586 · Firenze

Cellulare +39 3313115666

Hai qualche domanda o curiosità?
Scrivimi: pubblicherò la risposta nel prossimo mensile!

Il libro che mi ha cambiato la vita?

Gabriel García Márquez

Cent'anni di solitudine

