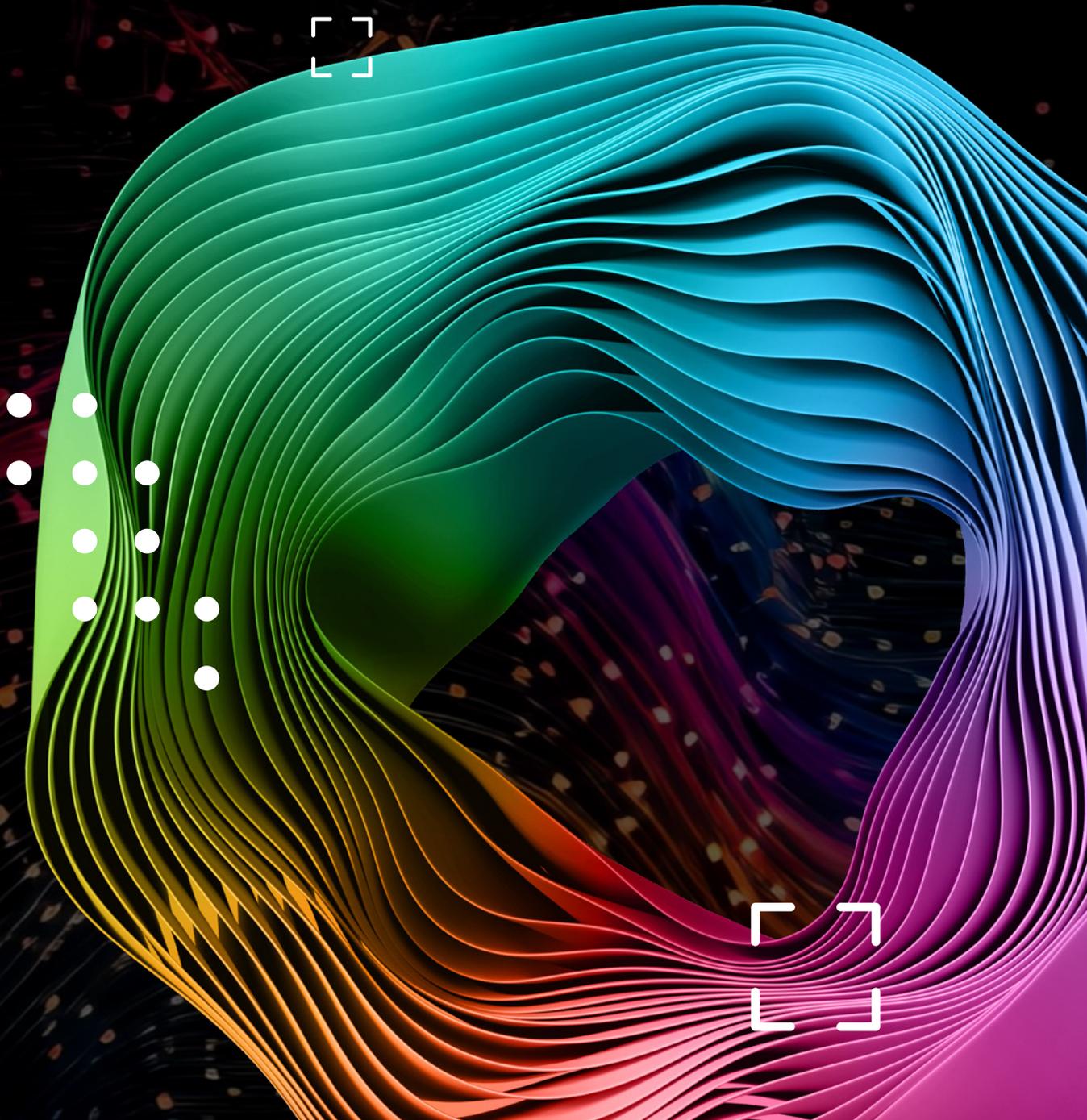


Deloitte.

Generative Tomorrow
The Future Unveiled,
Starring GenAI

Il report e gli highlight dell'evento
Milano, 29 maggio 2025





Generative Tomorrow

The Future Unveiled, Starring GenAI

29 maggio 2025 | Deloitte, Via Santa Sofia 28, Milano

Lo scorso 29 maggio 2025 si è tenuto a Milano "Generative Tomorrow", l'evento organizzato da Deloitte e dedicato al potenziale trasformativo dell'Intelligenza Artificiale Generativa in ambiti chiave come economia, cultura, scienza e vita quotidiana.

L'incontro si è tenuto nella Galleria Deloitte, situata all'interno del campus di Deloitte in Via Santa Sofia, inaugurata per l'occasione alla presenza di rappresentanti istituzionali, tra cui **Giuseppe Sala**, Sindaco di Milano, **Raffaele Fitto**, Vicepresidente della Commissione europea, e **Licia Ronzulli**, Vicepresidente del Senato. Gli ospiti sono stati accolti da "Liturgica", un'opera site-specific realizzata dall'artista **Giuseppe Lo Schiavo**, incentrata sul rapporto tra creatività umana e intelligenza.

Alla suggestiva apertura dell'evento è seguito un ampio e articolato dibattito con un intervento di **Fabio Pompei**, CEO di Deloitte Central Mediterranean, e la presentazione di un report realizzato dagli esperti di Deloitte e illustrato da **Lorenzo Cerulli**, Deloitte GenAI Leader.

L'evento ha visto la partecipazione di **Azeem Azhar**, esperto di tecnologie emergenti e autore di riferimento nel campo della GenAI, e di **Guy Gueritz**, Director per l'Energy Industries EMEA di NVIDIA. È seguito un confronto, moderato da **Riccardo Luna**, giornalista, con la partecipazione di figure di primo piano del panorama accademico e industriale italiano: **Benedetta Giovanola**, docente di Etica presso l'Università degli Studi di Macerata e titolare della Cattedra Jean Monnet UE per l'Etica dell'Intelligenza Artificiale, **Nicola Lanzetta**, Direttore Italia di Enel, **Renato Mazzoncini**, Amministratore Delegato di A2A, e **Victor Savevski**, Chief Innovation Officer e AI Center Director di Humanitas.

In occasione dell'evento infine è stato inaugurato il Solaria Space, l'hub Deloitte interamente dedicato all'Intelligenza Artificiale Generativa, dove sono state presentate le più innovative soluzioni dei più importanti partner tecnologici globali di Deloitte tra cui NVIDIA, AWS, IBM e Google Cloud.

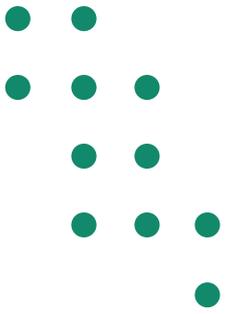
Il presente report costituisce l'elaborazione finale dei contenuti presentati in occasione dell'evento, integrata con gli interventi degli speaker, le sintesi dei momenti di dibattito e una selezione di immagini rappresentative della giornata.

L'obiettivo è offrire una visione strutturata e documentata delle principali evidenze emerse, a supporto di analisi e orientamenti futuri.

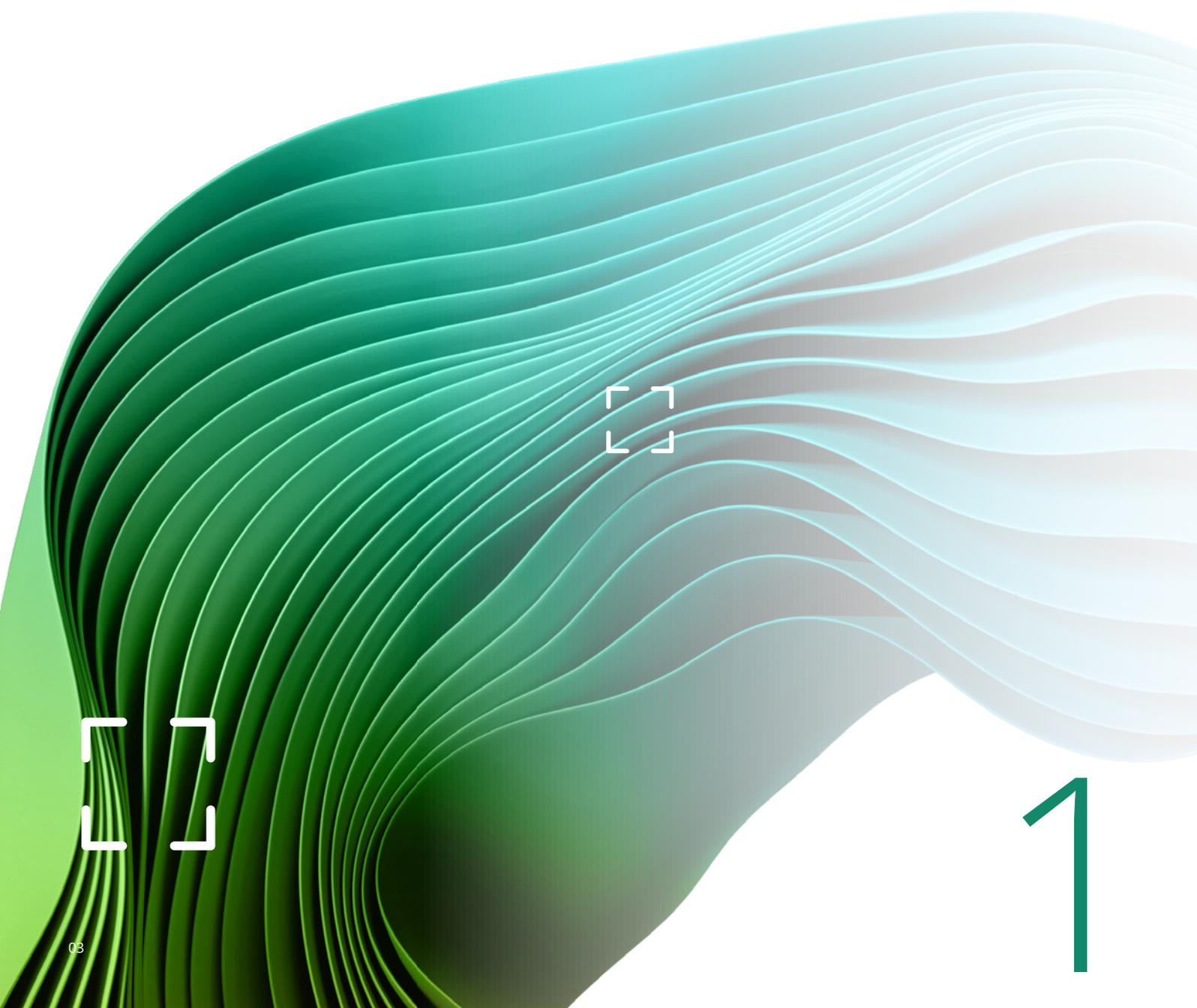


Indice

Unveiling the Future	3
GenAI dopo l'hype: un anno di maturazione	5
IT, marketing, operations: il fronte caldo dell'innovazione	7
Adozione dell'AI nelle imprese europee: una crescita disomogenea ma netta	8
Italia e AI: un'adozione ancora timida nel confronto europeo	9
Le barriere culturali e organizzative all'adozione	10
GenAI in the Boardroom	11
I nuovi competitor: non devono adattarsi, sono nati con l'AI	12
Le 6 priorità per il futuro. Cioè per oggi	15
L'impatto sistemico della GenAI: lavoro, società, cultura, etica	23
Dalla piramide alla rete: il futuro del lavoro è ibrido	24
L'evoluzione dei servizi pubblici nell'era digitale	29
Creatività, spettacolo e arte nell'era della GenAI	32
La promessa della GenAI passa per l'etica e la fiducia	35
Il prossimo orizzonte: la robotica intelligente	37



Unveiling the Future



“

Ciò che stiamo osservando non è una semplice fase evolutiva.

È l'emergere di una nuova grammatica con cui interpretare il mondo e ridefinire il nostro ruolo al suo interno.

Le regole stanno cambiando: nella creatività, nella produzione, nella relazione tra persone, saperi e sistemi.

"Unveiling the future" non significa solo guardare avanti. Significa riconoscere ciò che sta già accadendo, leggerne i segnali e dare forma consapevole a ciò che verrà. In questo senso, la GenAI è già protagonista: perché ci costringe a ripensare non tanto cosa facciamo, ma come immaginiamo ciò che è possibile.

Questo report offre una doppia lente: da un lato racconta lo stato dell'arte, dall'altro apre a scenari che ci aiutano a navigare un futuro in accelerazione. Non è una previsione: è un invito a decidere dove vogliamo andare, e con quali domande.

”



Fabio Pompei
CEO, Deloitte Central
Mediterranean

GenAI dopo l'hype: un anno di maturazione

Nel 2024 l'entusiasmo iniziale per la GenAI ha lasciato spazio a un approccio più pragmatico. Le organizzazioni stanno spostando l'attenzione **dall'esplorazione alla creazione di valore, aumentando gli investimenti (il 78% prevede di incrementare il budget AI)**, ma con una maggiore consapevolezza delle difficoltà. La preparazione tecnica è migliorata (infrastrutture +7 punti percentuali, strategia +5 punti percentuali), ma i nodi critici restano: regolamentazione, gestione del rischio, governance e talenti.

Le barriere principali oggi sono l'incertezza normativa e la difficoltà nel dimostrare valore economico a breve termine. Rispetto all'inizio del 2024, **sono cresciuti i timori legati alla compliance (+10 punti percentuali) e alla gestione del rischio (+6 punti percentuali), mentre è diminuita la difficoltà nel reperire competenze tecniche (-10 punti percentuali)**, segnale di un miglioramento nella maturità del settore.

Accesso limitato, impatto ridotto: il freno invisibile alla GenAI

Nonostante l'accelerazione dell'interesse, l'adozione della GenAI rimane ancora disomogenea all'interno delle organizzazioni. In media, **meno del 40% dei dipendenti nelle aziende intervistate ha accesso agli strumenti di GenAI, e tra questi solo il 60% li utilizza quotidianamente¹**. Questo suggerisce che la tecnologia non è ancora stata integrata apieno nei flussi di lavoro standard.

Le ragioni di questa lentezza sono molteplici: **mancano strategie di adozione consolidate, la governance è spesso assente o inefficace, e permangono resistenze culturali**. Inoltre, si fatica a identificare use case ad alto valore e, in alcuni contesti, a scegliere le tecnologie più adatte.

Molte aziende si trovano ancora in **fase sperimentale**: a gennaio, quando si è chiusa la nostra indagine, la maggior parte delle aziende aveva avviato meno di 20 proof of concept ciascuna e prevedeva di scalarne solo il 10-30% nei successivi 3-6 mesi.

Emerge un **paradosso strategico** difficile da ignorare. Da un lato, il **limitato accesso agli strumenti** di GenAI rischia di rallentare la familiarizzazione e di ostacolare lo sviluppo di competenze e casi d'uso interni. Dall'altro, è proprio la **mancanza di applicazioni di valore** chiaro e immediato a frenare decisioni di investimento più coraggiose. Senza una spinta concreta dall'utilizzo quotidiano, la GenAI fatica a generare impatto reale; ma senza impatto evidente, l'accesso resta un privilegio riservato a pochi.

L'adozione, in sintesi, procede a macchia di leopardo e fare un deciso passo in avanti per trasformare il potenziale in valore concreto è la sfida che oggi si deve affrontare, superando le barriere per creare valore sostenibile.

When I speak to startup founders and corporate executives, I often begin with the story of a



car manufacturer in Florence, around 1900. Car making was artisanal, but this maker was innovative - he had adopted electricity, symbolized by a single light bulb in his workshop. It gave his workers one more hour of productivity.

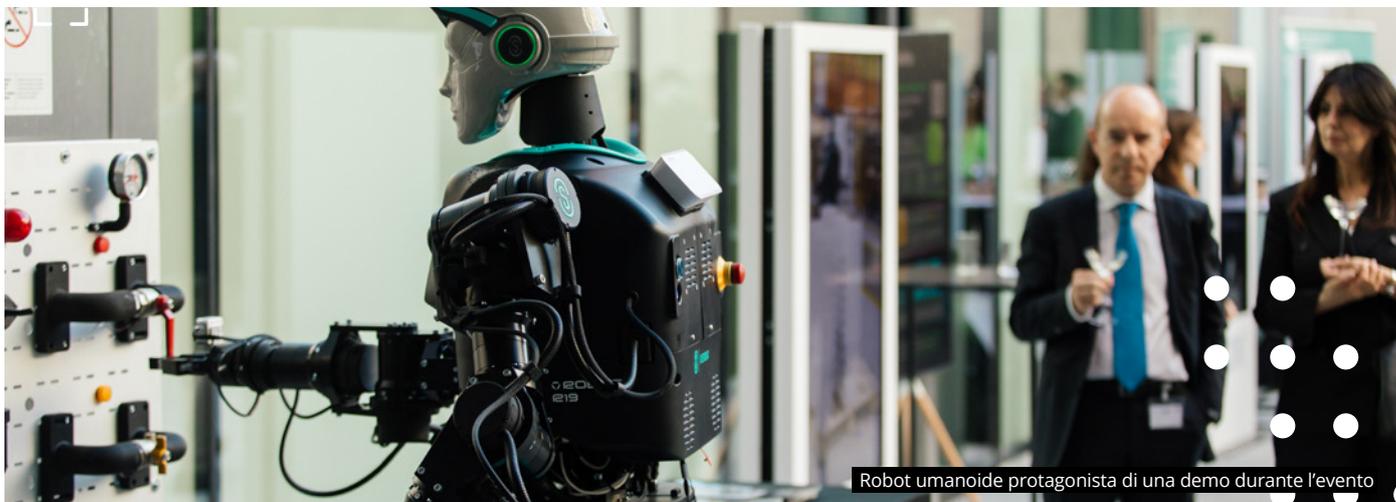
But it was only an incremental change. Meanwhile, Henry Ford used electricity to reinvent the entire business model with the moving assembly line. That bold move transformed the industry. We don't know the name of the Florentine maker - but we know Henry Ford. In five years, he redefined the market.

The same applies to AI today. You can be early, but unless you lead with creativity, you won't be the Henry Ford. AI is a general-purpose technology - used in every industry, improving each year, and driving vast value chains. It could be even more transformative than electricity.

Azeem Azhar

Esperto di tecnologie emergenti e autore di riferimento sulla GenAI

¹ Deloitte, 2025, State of Generative AI in the Enterprise



Robot umanoide protagonista di una demo durante l'evento

La GenAI convince chi la usa

La grande maggioranza delle aziende che ha deciso di investire in GenAI ha dichiarato di aver ottenuto ritorni positivi.

Quasi tre quarti delle aziende dichiarano che **le applicazioni di GenAI più mature o largamente implementate hanno generato un ritorno pari (43%) o superiore (31%) alle aspettative**. Non solo, ma tra queste ultime, due aziende su tre hanno ottenuto **ritorni superiori al 30%**. Solo il 24% riporta un ROI inferiore al previsto².

D'altro canto la GenAI sta diventando una **componente centrale dei budget AI** e si sta sposando progressivamente da esperimenti isolati a parte integrante delle strategie di innovazione. A conferma di ciò **il 78% delle aziende per quest'anno ha previsto di incrementare gli investimenti** rispetto allo scorso anno. Un altro dato interessante è che il 76% è disposto ad aspettare almeno 12 mesi prima di ridurre l'investimento in iniziative GenAI che non stanno ancora generando valore. Questo suggerisce un atteggiamento di resilienza e visione a lungo termine nelle scelte di investimento, nonostante l'incertezza.

Guardando alle prospettive di investimento, emergono con chiarezza alcune aree prioritarie su cui le aziende **stanno** concentrando la propria attenzione per il futuro. In cima alla lista c'è l'**Agentic AI**, indicata dal 52% delle organizzazioni come ambito chiave di sviluppo, seguita dai **sistemi multiagente** (45%) e dalle **capacità multimodali** (44%), che permettono di integrare input testuali, visivi e vocali in modo più fluido. Accanto a queste direttrici principali, si rafforza l'interesse verso tecnologie abilitanti come i dati sintetici, l'hardware dedicato e i modelli leggeri, considerati elementi fondamentali per rendere l'adozione della GenAI più scalabile, sicura ed efficiente.

Indicatori chiave di adozione globale



<40%

della forza lavoro utilizza la GenAI



74%

Delle aziende ha un ritorno positivo o superiore alle attese



78%

delle aziende prevede di aumentare gli investimenti

² Deloitte, 2025, State of Generative AI in the Enterprise

IT, marketing, operations: il fronte caldo dell'innovazione

Secondo il report Deloitte 2025 State of Generative AI in the Enterprise, le iniziative GenAI più avanzate sono maggiormente concentrate in queste aree:

28% Information Technology

È la funzione in cui la GenAI ha preso piede più rapidamente, grazie alla sua capacità di generare codice, automatizzare test e migliorare i flussi DevOps.

11% Operations

Particolarmente rilevante nei settori industriali, dove la GenAI supporta l'ottimizzazione dei processi, la manutenzione predittiva e l'automazione delle attività ripetitive.

10% Marketing

Sfrutta la GenAI per contenuti personalizzati, analisi predittive e ottimizzazione delle campagne su larga scala.

8% Customer Service

Grazie all'uso di chatbot, sistemi di risposta automatica e strumenti per il supporto 24/7 basati su linguaggio naturale.

8% Cybersecurity

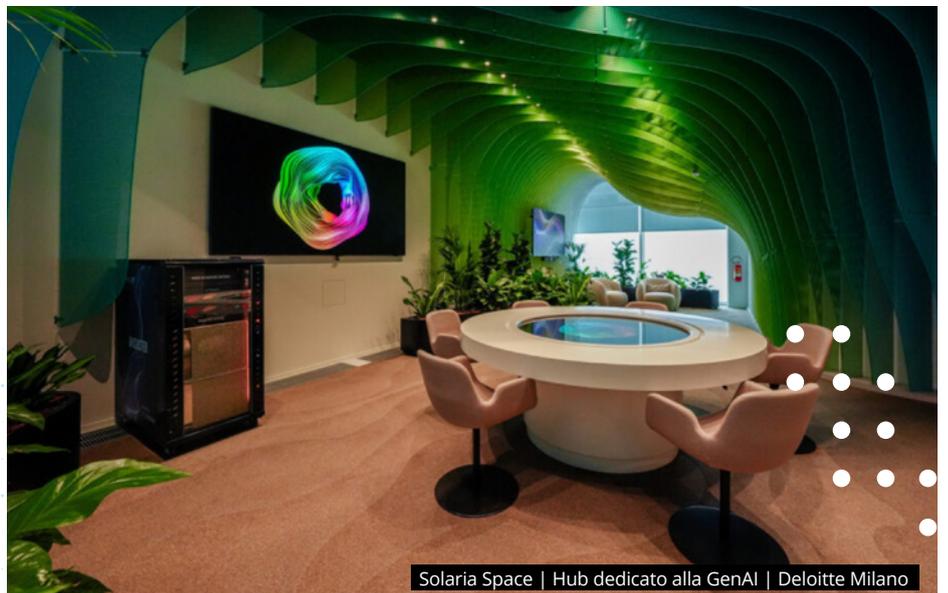
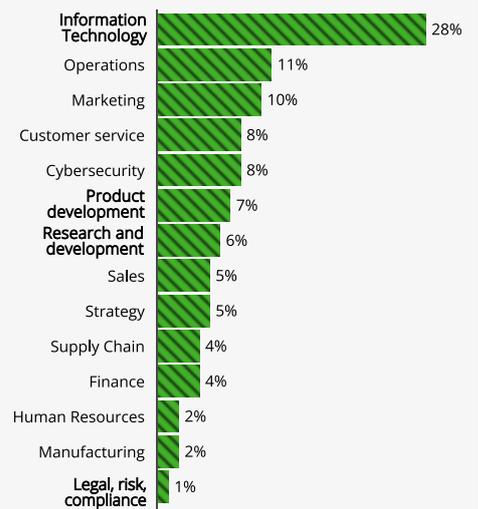
In forte crescita, specialmente nei servizi finanziari, dove la GenAI viene impiegata per gestire grandi volumi di alert, ridurre i falsi positivi e aumentare l'efficacia delle difese.

Si tratta prevalentemente di aree trasversali all'organizzazione, dove la GenAI può intervenire con impatti immediati su produttività, velocità e scalabilità.

In molti casi, sono funzioni già abituate ad adottare tecnologie avanzate, con infrastrutture e competenze tecniche consolidate.

Nei settori regolamentati (es. finanza, energia, sanità), sono spesso le aree dove il valore di business e il rischio operativo si incontrano, rendendo l'introduzione della GenAI più strategica e prioritaria.

Livello di Avanzamento delle Iniziative GenAI per Funzione Aziendale



Solaria Space | Hub dedicato alla GenAI | Deloitte Milano

Adozione dell'AI nelle imprese europee: una crescita disomogenea ma netta

Per poter fare un confronto solido sull'adozione a livello di Unione Europea e degli Stati che la compongono è necessario ampliare l'analisi all'ambito più ampio dell'Artificial Intelligence, di cui la GenAI è la componente più visibile e in rapida crescita.

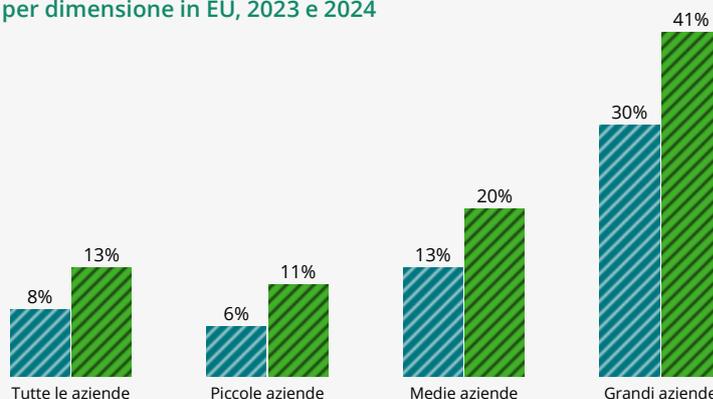
Secondo i dati di Eurostat le imprese dell'Unione Europea continuano a registrare una crescita significativa nell'adozione di tecnologie di intelligenza artificiale. L'aumento coinvolge tutte le fasce dimensionali, ma risulta particolarmente marcato tra le grandi aziende, che passano dal già rilevante 30,4% del 2023 al 41,17% nel 2024, confermando il loro ruolo di apripista nell'adozione dell'AI.

Anche le medie imprese mostrano una crescita decisa, passando dal 13,04% al 20,97%, quasi raddoppiando la propria quota. Le piccole imprese, pur restando indietro, compiono un passo avanti: dal 6,38% all'11,21%, segnale di un interesse in lento ma costante aumento anche tra le realtà meno strutturate.

Nel complesso, la quota media di imprese europee che impiegano tecnologie AI cresce dall'8,03% al 13,48%.

Una dinamica positiva, ma che mette in evidenza forti disparità legate alla dimensione aziendale. Il divario digitale tra grandi e piccole imprese si conferma dunque una delle principali sfide per una diffusione equa dell'innovazione in Europa.

Percentuale di aziende che usano l'AI per dimensione in EU, 2023 e 2024



Fonte: EUROSTAT, 2025, Use of artificial intelligence in enterprises

Italia e AI: un'adozione ancora timida nel confronto europeo

Italia e Intelligenza Artificiale: il gap europeo e la sfida delle PMI

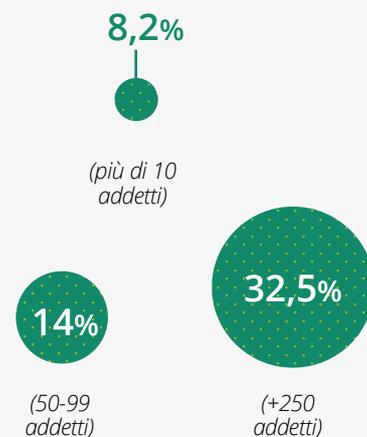
Nel 2024, la quota di imprese italiane con almeno 10 addetti che utilizzano tecnologie di intelligenza artificiale è cresciuta dal 5,0% all'8,2% (fonte ISTAT³), segnando un miglioramento, ma restando significativamente al di sotto della media europea del 13,5% (fonte Eurostat⁴). L'Italia si posiziona nella fascia bassa della classifica UE, allo stesso livello di Paesi come Portogallo, Lituania e Lettonia, e ben distante da realtà più avanzate come Danimarca (27%) o Svezia (25%).

Il ritardo italiano è imputabile a diversi fattori: una struttura produttiva dominata da piccole e medie imprese, bassi livelli di cultura digitale, investimenti ancora limitati in innovazione e difficoltà nell'integrare tecnologie complesse nei processi aziendali. A conferma di ciò, l'adozione dell'AI cresce sensibilmente all'aumentare della dimensione aziendale: nel 2024, il 14,0% delle imprese con 50-99 addetti utilizza AI (dal 5,6% nel 2023), mentre tra le grandi imprese si passa dal 24,1% al 32,5%⁵.

Le PMI costituiscono oltre il 99% del tessuto produttivo italiano e due terzi dell'occupazione privata, ma restano il segmento più fragile sul fronte dell'adozione dell'AI, frenate da risorse limitate, carenze di competenze digitali e accesso difficoltoso ai finanziamenti. Secondo l'ISTAT, quasi la metà delle imprese che già usano l'AI ha sperimentato anche soluzioni di GenAI, segnalando che le tecnologie più evolute si stanno diffondendo, ma in modo selettivo.

Colmare questo gap è essenziale non solo per allinearsi agli standard europei, ma per garantire la competitività del sistema economico italiano. Sostenere la trasformazione digitale delle PMI con politiche mirate, incentivi e formazione sarà la chiave per una crescita davvero inclusiva e innovativa.

Percentuale di imprese italiane che utilizzano GenAI per dimensione aziendale



Lorenzo Cerulli | GenAI Leader Deloitte Central Mediterranean
Robot umanoide guidato dall'agente intelligente Solaria

³ ISTAT, 2025, Report

⁴ EUROSTAT, 2025, Use of artificial intelligence in enterprises

⁵ ISTAT, 2025, Report

Le barriere culturali e organizzative all'adozione

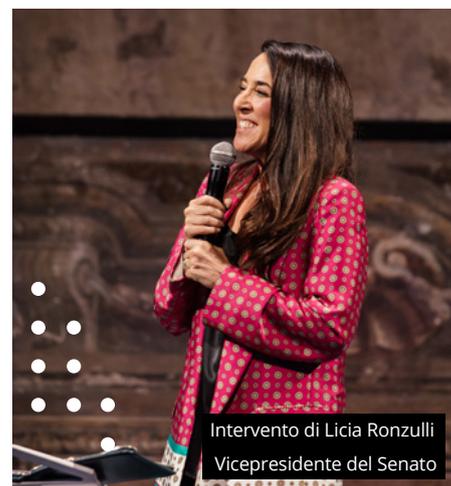
Nonostante la rapida evoluzione delle tecnologie generative, la loro adozione su larga scala è fortemente rallentata da **barriere prevalentemente culturali e organizzative**. Persistono infatti ostacoli significativi alla scalabilità e alla creazione di valore in aree chiave, con un ritmo di trasformazione che continua a essere disomogeneo.

Nel corso del 2024 **l'incertezza normativa e le preoccupazioni legate alla gestione dei rischi** sono salite in cima alle priorità delle organizzazioni, rendendo il contesto di adozione ancora più complesso.

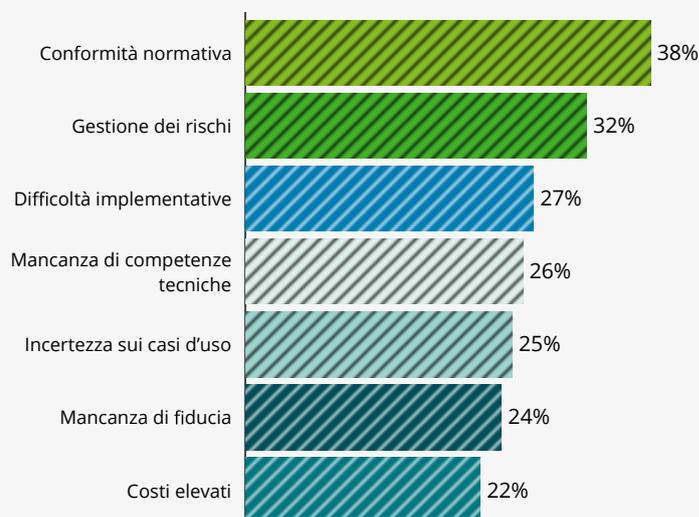
A questo si aggiunge **un livello di fiducia ancora moderato verso la GenAI**, che rappresenta un ulteriore freno, soprattutto in **assenza di solide pratiche di governance**. Sebbene i modelli generativi stiano diventando più accurati e personalizzabili, la distanza tra l'evoluzione tecnologica e la capacità di individui, aziende e policymaker di adattarsi rimane ampia.

Le imprese, infatti, faticano più degli utenti individuali a integrare la GenAI nei propri processi, a causa di priorità trasformatrici concorrenti, complessità organizzative e incertezza sui cambiamenti normativi.

I governi, dal canto loro, si trovano ad affrontare l'arduo compito di **regolamentare una tecnologia in continua evoluzione, con la conformità normativa che oggi rappresenta una delle principali barriere percepite all'adozione**. Questo clima di incertezza genera insicurezza rispetto ai casi d'uso ammessi e alla responsabilità connessa a eventuali effetti negativi derivanti dall'uso della GenAI. Il risultato è un ritmo di trasformazione moderato, mentre le aziende affrontano le sfide necessarie per passare da sperimentazioni isolate alla creazione di valore sostenibile.



Barriere allo sviluppo e all'implementazione dell'Intelligenza Artificiale Generativa



Fonte: Deloitte, 2025, State of Generative AI in the Enterprise

GenAI in the Boardroom

Non è più solo una questione tecnologica o operativa. La GenAI sta rapidamente diventando un fattore strategico, capace di influenzare modelli di business, catene del valore e logiche competitive. Per questo, non può restare confinata ai laboratori o ai team tecnici: deve entrare nei board, nei comitati strategici, nei momenti in cui si definiscono le priorità e si prendono decisioni di lungo periodo. Portare la GenAI al tavolo della governance non significa aggiungere un argomento tecnico all'ordine del giorno, ma iniziare a pensare il futuro con una lente nuova — e farlo con responsabilità, visione e consapevolezza.

Secondo un'indagine di Deloitte⁶, il livello di maturità dei Board rispetto all'AI resta disomogeneo e, in molti casi, insufficiente:

- Solo il 17% dei consigli discute di AI a ogni riunione.
- Per il 31%, il tema non compare affatto all'ordine del giorno.
- Il 66% dei consiglieri dichiara di avere una conoscenza limitata o nulla del tema, seppure in miglioramento rispetto al 79% dell'anno precedente.
- Il 33% esprime preoccupazione per il poco tempo che il Board dedica al tema.

Eppure, il 40% delle organizzazioni ha già preso in considerazione un riassetto della governance proprio per integrare competenze legate all'AI.

Il risultato è una governance che fatica a tenere il passo con la velocità di evoluzione delle tecnologie emergenti. Come sottolinea Deloitte anche nel suo contributo sul Financial Times⁷, le aziende che non pongono l'AI governance tra le priorità strategiche rischiano non solo di perdere competitività, ma di subire l'impatto della GenAI invece di governarlo.



⁶ Deloitte, 2025, Governance of AI: A critical imperative for today's boards

⁷ Deloitte e Financial Times, 2024, Transformation, trust, transparency: the future of GenAI

I nuovi competitor: non devono adattarsi, sono nati con l'AI

Le aziende di oggi si troveranno presto a confrontarsi con un **nuovo tipo di competitor: le aziende AI-native.**

Si tratta di realtà emergenti che integrano l'intelligenza artificiale come elemento strategico fin dalla loro fondazione, strutturando processi, modelli di business e organizzazione interna attorno alle sue potenzialità. Queste imprese **non devono adattarsi al cambiamento tecnologico, perché nascono già dentro di esso: sono agili, data-driven e capaci di scalare rapidamente**, sfruttando l'AI per prendere decisioni più veloci, personalizzare l'esperienza cliente e ottimizzare in tempo reale ogni funzione aziendale.

Per le imprese tradizionali, il confronto con questo nuovo paradigma rappresenta una sfida profonda, che richiede non solo aggiornamenti tecnologici, ma anche un ripensamento culturale e strategico.

Le startup AI-native stanno ridefinendo l'efficienza operativa, raggiungendo la soglia dei **\$100 milioni di ricavi annuali ricorrenti (ARR) con team sempre più ridotti** (fino a 20-25 persone) grazie alle opportunità offerta dall'AI e dalla GenAI.

Negli Stati Uniti, questo modello ultra-lean è già realtà, con un'efficienza fino a 15-25 volte superiore rispetto alle aziende tradizionali.

In Francia le startup combinano l'automazione con l'expertise umana soprattutto in settori regolamentati come la sanità e l'energia, adottando modelli "Service-as-a-Software" per scalare servizi complessi. Questa trasformazione impone una riflessione strategica: ogni mese di ritardo nell'adozione dell'AI e della GenAI rappresenta un gap crescente in termini di competitività, efficienza e capacità di attrarre talenti. Le organizzazioni devono quindi considerare seriamente **l'integrazione dell'AI e della GenAI nei loro processi per mantenersi al passo con l'evoluzione del mercato.** I vecchi modelli competitive sono superati perché anche settori che sembravano di nicchia possono sembrare modelli su cui scalare.

Ogni mese di ritardo è un gap che si allarga.
Non serve vincere la guerra dei muscoli se si può inventare un gioco nuovo.

La parola all'esperto

Marco Vulpiani, Head of Economics, Deloitte

Scenari d'impatto sull'uso della GenAI in Italia

L'Intelligenza Artificiale, sostenuta e resa possibile dal progresso tecnologico degli ultimi anni è evoluta da mezzo di innovazione a driver strategico di sviluppo per le imprese, in grado di rivoluzionare i modelli di business e di generare ottimizzazioni su scala globale.

Per le aziende, i benefici attesi interessano diverse aree di business e possono essere sintetizzati come segue:

- **Incremento del margine:** si prevede una crescita del margine fino al 15% entro i prossimi tre anni
- **Contenimento dei costi:** in aziende più mature digitalmente, la riduzione dei costi è in media superiore del 30-40% rispetto alle organizzazioni meno evolute tecnologicamente. L'entità di tale riduzione presenta una variabilità settoriale, con riduzioni comprese tra il 10% e il 45%, e con valori massimi registrati nei settori IT, sviluppo software e customer care
- **Ottimizzazione del ROI:** studi recenti evidenziano un aumento del ritorno sull'investimento tra il 10% e il 30% già nel corso del primo anno di implementazione
- **Rischi derivanti da un inadeguato aggiornamento tecnologico:** in assenza di una strategia definita e di un piano di azione mirato all'integrazione dell'AI e della Generative AI, si prospetta per le aziende una potenziale contrazione dei ricavi che varia tra il -26% e il -7%

Tali benefici si attende possano avvenire grazie alla combinazione di un incremento della produttività, una riduzione dei costi e una crescita dei ricavi derivante dallo sviluppo di nuovi servizi basati su AI ed un incremento del peso delle attività ad alto valore aggiunto rispetto a quelle ordinarie. Ciò anche al netto della perdita di ricavi connessa alla riduzione di attività che diventeranno obsolete per effetto della stessa nuova tecnologia.

Al fine di stimare l'impatto potenziale dell'Intelligenza Artificiale sulle grandi imprese operanti in Italia, definite come imprese con un fatturato superiore a 50 milioni di euro e almeno 250 dipendenti, è stata condotta un'analisi basata sui livelli di marginalità storicamente registrati e su una proiezione degli incrementi attesi derivanti dall'adozione di soluzioni tecnologiche basate sull'AI.

In considerazione della complessità intrinseca di tale analisi, si è optato per l'adozione di differenti scenari ipotetici. In particolare, è stata condotta un'analisi settoriale volta a stimare il potenziale impatto in termini di valore derivante dal miglioramento del margine, "what-if", considerando anche solo un valore minimo atteso (pari al 5%), rispetto agli attuali livelli di EBITDA registrati dal sistema delle grandi imprese italiane, valutando l'impatto anche in caso di raggiungimento dei valori attesi del 15%.

Eur/mld	Range di miglioramento del margine		
	5%	10%	15%
EBITDA incrementale	15,9	31,8	47,7
Valore incrementale	148,5	297,0	445,6

Al fine di ottenere una visione di sistema, si è proceduto all'aggregazione dei risultati economici relativi a circa 3.600 grandi imprese italiane.

Dall'analisi condotta è emerso che un miglioramento del margine del 5% equivale, in termini assoluti, a circa 15,9 miliardi di euro all'anno di EBITDA incrementale. Questo miglioramento implicherebbe un incremento del valore del sistema delle grandi imprese italiane (stimato sulla base dei moltiplicatori per settore), pari a 148,5 miliardi di euro.

Tale valore minimo atteso potrebbe crescere significativamente qualora, grazie all'Intelligenza Artificiale, fossero conseguiti incrementi di margine più consistenti. Nello scenario in cui le grandi imprese italiane riuscissero a raggiungere l'obiettivo di un incremento del margine del 15%, in linea con i risultati attesi, si genererebbe un incremento aggregato dell'EBITDA pari a 47,7 miliardi di euro e un conseguente aumento di valore stimato in 445,6 miliardi di euro.

I settori maggiormente interessati dal potenziale incremento di valore sono quello finanziario ed energetico come riepilogato nella tabella seguente.

Range di miglioramento del margine

	Valore incrementale per settore (Eur/mld)*	5%	10%	15%
1	Finanziario**	32,9	65,7	98,6
2	Energy e Utility	22,4	44,8	67,1
3	LSHC	9,1	18,1	27,2
4	Retail	8,5	16,9	25,4
5	Apparel	8,2	16,4	24,5
6	Industrial	8,0	16,0	24,0
7	Trasporti	7,0	14,0	21,0
8	Food & Beverage	6,5	13,1	19,6
9	Electronics	6,0	11,9	17,9
10	TMT	5,1	10,2	15,3
TOP 10		113,6	227,1	340,7

Range di miglioramento del margine

	Valore incrementale per settore (Eur/mld)*	5%	10%	15%
11	Generic Market	4,9	9,7	14,6
12	Services	4,4	8,8	13,2
13	Automotive	4,1	8,1	12,2
14	ITC	3,6	7,2	10,8
15	Building and construction	3,2	6,4	9,7
16	Real Estate	2,9	5,9	8,8
17	Chemicals	2,8	5,5	8,3
18	Difesa e Spazio	2,4	4,7	7,1
19	Packaging & Container	1,4	2,8	4,2
20	Entertainment	1,4	2,8	4,2
21	Education	0,9	1,9	2,8
22	Publishing & Newspapers	0,9	1,8	2,8
23	Tobacco	0,5	0,9	1,4
24	Paper/Forest Products	0,4	0,8	1,2
25	Steel	0,4	0,8	1,1
26	Logistica	0,4	0,8	1,1
27	Shipbuilding & Marine	0,3	0,6	1,0
28	Farming/Agriculture	0,1	0,3	0,4
29	Reinsurance	0,0	0,1	0,1
Totale		148,5	297,0	445,6

* Analisi specifica per le aziende selezionate in Italia, un panel differente potrebbe portare ad impatti differenti per settore.

**All'interno del settore 'Finanziario' è incluso anche il gruppo Poste Italiane S.p.A.

- • •
 - • •
 - • •
 - • •
 - • •
 - • •
- Le 6 priorità
per il futuro.**
- Cioè, per oggi.



Il futuro non è più qualcosa che si prepara con calma: è già qui. Di fronte alla velocità con cui l'intelligenza artificiale – e in particolare la GenAI – sta trasformando mercati, competenze e modelli di governance, le priorità strategiche non possono più essere rinviate. Serve visione, ma soprattutto azione. E serve adesso.

1 La GenAI nei Board: è tempo di una governance all'altezza

Come abbiamo visto, la Generative AI non è più solamente una novità tecnologica: è diventata un fattore strutturale che ridefinisce le dinamiche dell'impresa, dei mercati e delle istituzioni. Proprio per questo, non può più rimanere ai margini delle decisioni aziendali. Deve entrare con urgenza nelle agende dei consigli di amministrazione, nei piani industriali e nelle scelte strategiche di medio-lungo periodo.

In questo scenario, upskilling e reskilling delle risorse interne - pur fondamentali - non bastano più da sole. La GenAI deve trovare spazio anche nella dimensione della governance. Ciò significa attivare nuovi strumenti, come, ad esempio, Advisory Board specializzati, che supportino le scelte dei vertici, e Shadow Board in cui giovani talenti digitali affianchino i decisori tradizionali, colmando il divario tra innovazione e leadership.

The companies that will lead in 2030 are already making AI a boardroom topic in 2024.

Deloitte, Financial Times, 2024, The Future of GenAI

Il ruolo dei Board è quindi centrale: devono guidare questa trasformazione, assumendo la responsabilità di definire visione, supervisione e accountability sull'adozione della GenAI. L'entusiasmo operativo non è sufficiente: serve un coinvolgimento strategico, consapevole e continuo, sostenuto da azioni concrete. Questo significa dotare i consigli di amministrazione degli strumenti adeguati per affrontare la sfida. Occorre avviare programmi di formazione mirati per i consiglieri e per il management, aggiornare e ampliare le competenze presenti in boardroom, e includere la GenAI in modo sistematico nelle agende e nei framework di governance del rischio. A tutto questo si deve affiancare la definizione di metriche chiare e condivise per monitorare in modo continuo l'impatto dell'intelligenza artificiale, sia dal punto di vista operativo, sia sotto il profilo etico e reputazionale.



Galleria Deloitte | Coro delle Monache | Tavola rotonda

In sintesi, il superamento delle barriere all'adozione non dipende solo dalla maturità tecnologica, ma dalla capacità di trasformare la governance stessa.

I Board devono agire ora: definire strategie chiare, porre le domande giuste, costruire le condizioni per un'adozione dell'AI che sia etica, trasparente e integrata.

Secondo la più recente Pulse Survey di Deloitte⁸, il 53% dei consiglieri ritiene necessario accelerare gli sforzi sull'AI, ma solo il 25% è soddisfatto del ritmo attuale. Il divario tra intenzione e azione è evidente. Colmare questo gap richiede una governance capace di uscire da logiche a silos, attivando un dialogo sistematico tra CEO, CIO, CTO, CFO, CISO e CRO. Il successo della trasformazione AI-driven passerà da qui.

Serve una governance strategica e integrata, che legga la GenAI non come una questione tecnica, ma come una leva chiave di visione, competitività e sostenibilità.

La trasformazione richiede una visione olistica

2 Governare l'intelligenza artificiale richiede una visione sistemica e interconnessa, capace di incidere in profondità sul modello economico, produttivo e istituzionale del Paese. La GenAI non può essere considerata una leva isolata, ma va integrata all'interno di una governance multilivello che unisca innovazione tecnologica, responsabilità etica, sostenibilità ambientale e inclusione territoriale.

In questo scenario, le imprese sono chiamate a ripensare il proprio ruolo nelle filiere e nei mercati, superando la logica tradizionale cliente-fornitore in favore di reti collaborative e digitali che generano valore condiviso lungo tutta la catena. L'integrazione nativa della GenAI nei processi aziendali può abilitare ecosistemi intelligenti e interconnessi, dove la cooperazione tra aziende, piattaforme, infrastrutture e comunità locali diventa leva di competitività e resilienza.

Ma una prospettiva davvero olistica richiede anche politiche pubbliche coordinate, investimenti mirati e alleanze strategiche tra settore privato, istituzioni e mondo della ricerca. Solo così sarà possibile costruire un'intelligenza artificiale al servizio del sistema-Paese, capace di generare impatto reale e duraturo sul piano economico, sociale e culturale.

Governare l'intelligenza artificiale richiede una visione sistemica, in grado di trasformare in profondità il modello economico, produttivo e istituzionale del Paese. La GenAI deve essere integrata all'interno di una governance multilivello, che sappia coniugare innovazione, etica, sostenibilità e valorizzazione delle competenze e dei territori.



Raffaele Fitto, Vicepresidente della Commissione europea,
Alessia Cappello, Assessora del Comune di Milano e
Giuseppe Sala, Sindaco di Milano, in visita al Solaria Space

⁸ Deloitte Global Boardroom Program AI/GenAI board governance survey, gennaio - febbraio 2025.

Le variazioni sono considerate in relazione al sondaggio precedente, da maggio a luglio 2024; pp = punto percentuale.

3 Cross-contaminazione creativa

La trasformazione in corso assume una valenza strutturale per l'Italia, il cui tessuto industriale è composto da una rete capillare di piccole e medie imprese ad alta specializzazione e da un patrimonio unico di eccellenze territoriali. In questo contesto, la GenAI non deve essere percepita come una forza esterna da subire, ma come una leva strategica per potenziare e valorizzare ciò che rende il Made in Italy riconoscibile e competitivo nel mondo: manifattura avanzata, agroalimentare, moda, design, artigianato digitale, turismo esperienziale.

La vera sfida è attivare una contaminazione virtuosa tra intelligenza generativa e saper fare italiano, capace di generare valore su più fronti:

- Personalizzazione su scala globale, senza perdere unicità e qualità distintiva.
- Sostegno all'internazionalizzazione delle PMI, grazie all'automazione delle relazioni e all'accesso semplificato ai mercati.
- Ottimizzazione dei processi con riduzione dell'impatto ambientale e incremento dell'efficienza sostenibile.
- Valorizzazione di cultura e territorio attraverso storytelling generativi, simulazioni immersive e nuovi modelli di fruizione.

La GenAI può diventare così un motore di innovazione diffusa, che non sostituisce, ma amplifica le identità produttive, culturali e territoriali del Paese.



Solaria Space, l'hub dedicato alla GenAI, presso la sede Deloitte di Milano

4 Superare la collaborazione con la co-progettazione

Gli scenari evolutivi più credibili, come abbiamo visto, ci portano a immaginare un futuro in cui la GenAI non sarà più vissuta come una “tecnologia”, ma come una componente organica della grammatica digitale quotidiana.

Le organizzazioni che sapranno integrare i modelli generativi nei propri processi, nei prodotti e nei sistemi valoriali saranno più adattive, inclusive e reattive ai cambiamenti del contesto. Tuttavia, il vero vantaggio competitivo non deriverà solo dall'efficienza tecnologica, ma dalla capacità di costruire fiducia e trasparenza nei rapporti tra persone, sistemi e istituzioni.

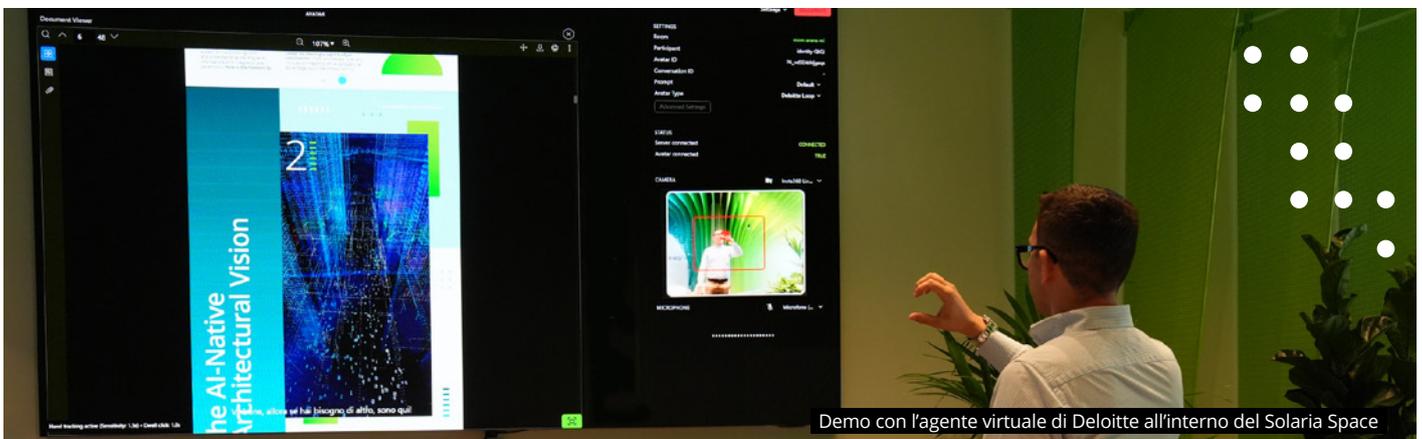
Per fare ciò le imprese devono lavorare su quattro assi prioritari:

- Definire roadmap tecnologiche con obiettivi di impatto, misurabili e allineati alle priorità strategiche del business.
- Costruire architetture AI ibride e modulari, che integrano modelli generativi con i sistemi aziendali esistenti, mantenendo flessibilità e scalabilità.

- Creare governance multilivello, con ruoli distinti ma complementari per la supervisione tecnica, etica e operativa.
- Avviare sperimentazioni trasversali, in grado di favorire la contaminazione tra funzioni, settori e competenze.

In questo scenario, il modello organizzativo evolve: non più organigrammi rigidi, ma reti collaborative uomo-agente, capaci di operare su obiettivi condivisi. L'impresa AI-native è strutturata su infrastrutture flessibili, con sistemi agentici integrati nei flussi di lavoro, prodotti e touchpoint digitali e che integrano i vari aspetti. Pensiamo, ad esempio, a una piattaforma di streaming dove ogni utente interagisce con un agente personalizzato, o a servizi finanziari in cui un co-pilot AI supporta il cliente nelle decisioni complesse. Anche i dipendenti dispongono di strumenti agentici per gestire knowledge, operazioni e creatività in modo aumentato.

Questa trasformazione richiede competenze aggiornate in modo continuo e meccanismi di orchestrazione intelligenti, in cui l'intelligenza umana e quella artificiale co-progettano valore. L'azienda del futuro non sarà solo digitale, ma nativamente cognitiva.



Demo con l'agente virtuale di Deloitte all'interno del Solaria Space

⁸ Deloitte Global Boardroom Program AI/GenAI board governance survey, gennaio - febbraio 2025. Le variazioni sono considerate in relazione al sondaggio precedente, da maggio a luglio 2024; pp = punto percentuale.

Quando parliamo di tecnologia, da sempre ci dividiamo tra apocalittici e integrati — chi teme la fine del mondo e chi sogna un mondo migliore. Per adottare l'intelligenza artificiale ci vuole coraggio, perché siamo in una fase in cui è necessario comprendere se e come la si vuole utilizzare, per capire dove andare, facendo scelte coraggiose. Le aziende hanno questo coraggio?

Riccardo Luna



5 Investire nel futuro, per guidarlo

Investire nella GenAI significa fare una scelta di visione. I risultati non sempre sono immediati, e questo rappresenta una delle sfide più complesse per le organizzazioni: saper sostenere l'innovazione anche quando il ritorno economico non è ancora tangibile. Ma è proprio in questa distanza temporale tra investimento e impatto che si misura la resilienza strategica di un'impresa. Le aziende che oggi scelgono di integrare la GenAI nei propri processi, pur affrontando incertezze normative, organizzative e culturali, stanno costruendo le basi per la competitività di domani. Significa adottare una logica di lungo periodo, in cui la sperimentazione non è un costo, ma un patrimonio di apprendimento; e in cui il valore non si misura solo in efficienza, ma in capacità di adattamento, attrattività e sostenibilità nel tempo.

6 Cultura, modelli, persone: il cuore della trasformazione

Accanto alla dimensione strategica e tecnologica, la vera sfida dell'intelligenza artificiale è culturale. La GenAI non è solo un insieme di strumenti, ma un nuovo modo di pensare e organizzare il lavoro, le decisioni e l'innovazione. Le tecnologie, da sole, non bastano: per generare valore reale serve una cultura dell'agilità, della sperimentazione e dell'apprendimento continuo.

Oggi, uno dei principali ostacoli al successo dei progetti GenAI è la mancanza di allineamento con la direzione strategica. Troppo spesso, la GenAI viene introdotta a valle, come componente accessoria o iniziativa sperimentale, anziché essere progettata sin dall'origine come parte integrante dei modelli operativi. Un'adozione frammentaria genera confusione e inefficienza. Un'adozione integrata genera impatto sistemico.

Il successo non dipende solo dalla potenza degli algoritmi, ma dalla capacità organizzativa di alcune direttrici:

- Attivare team interfunzionali e promuovere competenze ibride.
- Riorientare offerte, servizi e processi in chiave data-driven.
- Disegnare modelli scalabili, dinamici e sostenibili, in grado di adattarsi all'evoluzione del contesto.

In sintesi, la vera trasformazione guidata dalla GenAI non è tecnologica. È umana, culturale e organizzativa.

La parola all'esperto

Marco Lucarelli, Director Engineering, AI & Data, Deloitte

I modelli agentici e i sistemi multiagente

Anche sul piano tecnologico, le organizzazioni stanno evolvendo verso un'architettura operativa sempre più AI-native, dotandosi di strumenti e infrastrutture pensati per integrare l'intelligenza artificiale in modo nativo e pervasivo all'interno dei processi aziendali.

In questo contesto, si stanno affermando modelli agentici e sistemi multiagente, che segnano una nuova fase dell'evoluzione dell'AI.

Nella nostra visione, ogni agente AI non è un componente di software statico, ma una vera e propria entità cognitiva e dinamica che analizza l'ambiente in cui opera, valuta molteplici variabili e determina il corso d'azione più efficace. In un futuro prossimo le architetture evolveranno verso un modello "self-driven" in cui gli agenti AI formeranno una rete intelligente in grado di interpretare scenari complessi, decidere quali operazioni eseguire e collaborare con altri agenti per orchestrare processi completi massimizzando l'efficacia di business.

Le applicazioni si estendono a numerosi ambiti operativi: dalla logistica alla finanza, dalla knowledge management al customer care. In generale, l'architettura AI-Native trova il massimo della sua applicazione in tutti quei processi in cui una customer experience personalizzata, avanzata e costruita in tempo reale sull'utente specifico genera un impatto significativo al tempo stesso in termini di:

- Massimizzazione della vendita o del risultato di business
- Qualità percepita del servizio e quindi incremento della loyalty

Secondo Deloitte, 2024, "The Rise of Generative AI Agents and Multiagent Systems" questa trasformazione porta alla costruzione di ecosistemi digitali intelligenti e adattivi, dove l'interazione con l'AI è fluida, naturale e personalizzata grazie a interfacce conversazionali, voce, visione e linguaggio. Sul fronte decisionale, l'AI agentic abilita nuovi modelli ibridi, in cui il sistema propone opzioni e simula conseguenze, affiancando l'umano nei processi critici. L'effetto più evidente si osserva nei cicli di innovazione: più brevi, iterativi e data-driven.

Agentic AI is developing at an incredible speed, and we see huge transformational potential for our clients. That's why we are building the Global Agentic Network to help organizations deploy digital workforces with confidence and impact.

Heather Stockton, Global Consulting Services Leader, Deloitte⁹

Il paradigma agentico richiede una revisione delle architetture organizzative e delle competenze. Le imprese più mature stanno investendo in:

- Figure con skill ibridi (tecnologici, gestionali, etici)
- Framework di orchestrazione e monitoraggio agentico.
- Sistemi di governance distribuita e trasparente

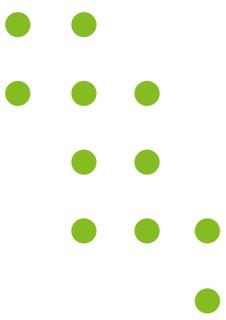
Questa evoluzione è già in atto. Deloitte ha lanciato il Global Agentic Network, una rete globale che supporta lo sviluppo e la distribuzione di soluzioni agentiche su larga scala in Asia Pacifico, EMEA e Nord America. Gli agenti progettati all'interno di questo ecosistema combinano autonomia, capacità di ragionamento e interazione intelligente con sistemi aziendali complessi.

Secondo Gartner, il 33% delle applicazioni software enterprise includerà funzionalità agentiche entro il 2028 (rispetto a meno dell'1% nel 2024). Inoltre, il Deloitte AI Institute rileva che il 26% delle organizzazioni mondiali sta già esplorando l'adozione di agenti autonomi in modo significativo¹⁰.

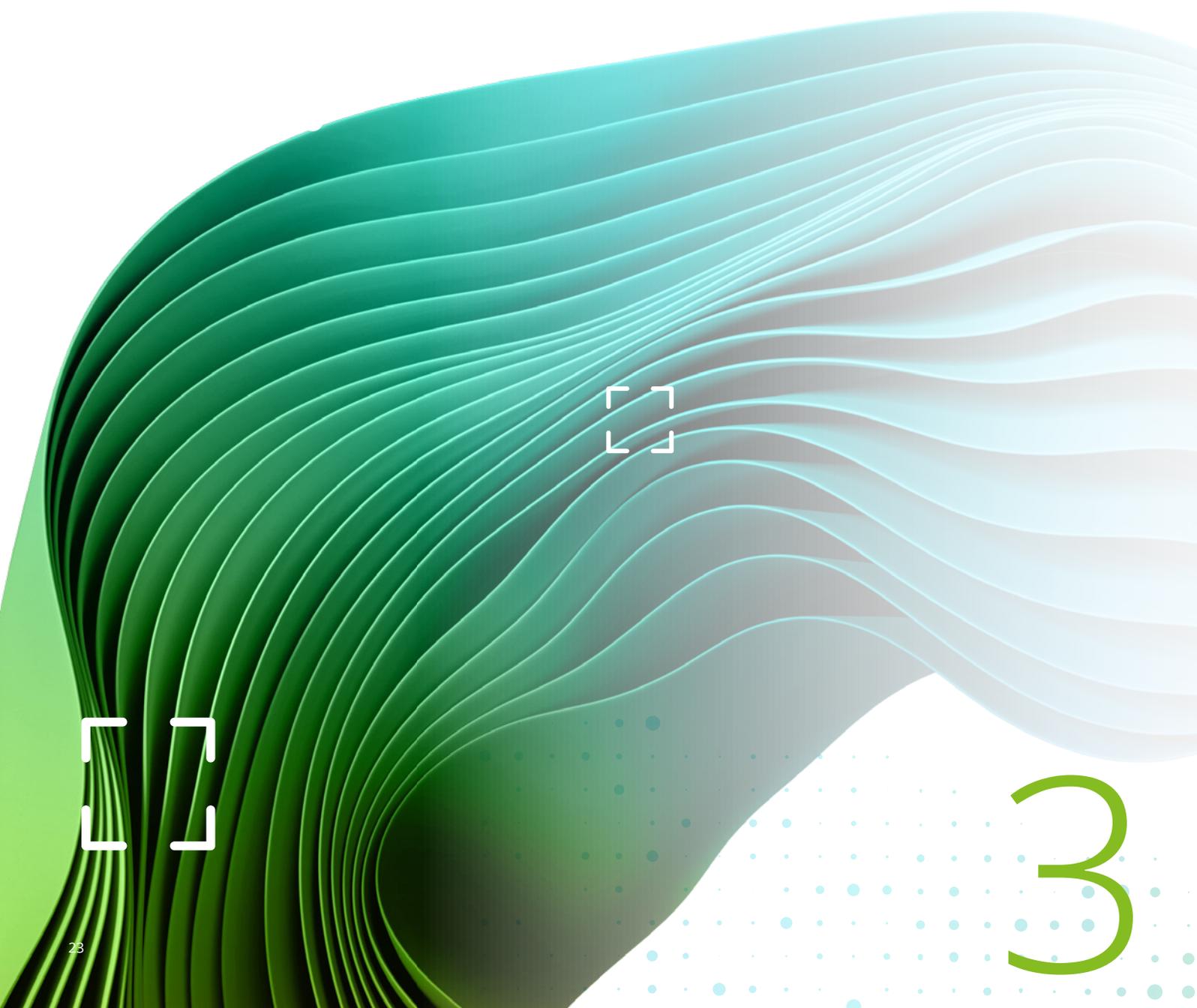


⁹ Deloitte, 2025, Deloitte launches Global Agentic Network to power digital workforce solutions

¹⁰ Deloitte, 2025, State of Generative AI in the Enterprise



L'impatto sistemico della GenAI: lavoro, società, cultura, etica



Dopo aver esaminato lo stato dell'arte e individuato le principali priorità per le imprese, questa sezione propone una riflessione su quattro ambiti chiave in cui l'impatto della GenAI si sta rivelando particolarmente significativo: il lavoro, i servizi al cittadino, l'evoluzione di creatività, arte e cultura, e il tema cruciale dell'etica e della fiducia.

Questi ambiti, diversi ma interconnessi, offrono una lettura trasversale del cambiamento in atto e aiutano a comprendere come l'intelligenza artificiale stia ridisegnando non solo modelli economici, ma anche dimensioni sociali e culturali.

1 Dalla piramide alla rete: il futuro del lavoro è ibrido

Il ruolo sempre più importante delle aziende

Nel sistema economico italiano, l'adozione della GenAI da parte delle grandi aziende rappresenta un potente volano per l'intero tessuto produttivo. Quando un'impresa di grandi dimensioni integra strumenti generativi nei propri processi operativi o nelle richieste di servizi, crea una domanda qualificata di competenze e soluzioni avanzate, incentivando l'intera filiera, spesso costituita da PMI, a evolversi per rimanere competitiva.

In questo scenario, la responsabilità delle grandi realtà come Deloitte si articola su due fronti:

- Promuovere e diffondere un'adozione della GenAI etica e sostenibile, garantendo che i progetti pilota e le best practice possano essere replicati e scalati anche dalle imprese più piccole. Un esempio concreto è il programma "AI for Supply Chain" di Deloitte Italia, che ha coinvolto oltre 80 fornitori PMI nella realizzazione di digital twin per ottimizzare i processi logistici e produttivi

- Supportare l'ecosistema con iniziative formative e collaborazioni strategiche, fornendo alle PMI gli strumenti per sviluppare internamente competenze specialistiche e diventare protagoniste autonome dell'innovazione, nonché fornitori di soluzioni AI-native

Così facendo, le grandi imprese non solo guidano la trasformazione tecnologica, ma qualificano l'intera offerta di mercato, favorendo la nascita di un ecosistema virtuoso dove innovazione, valore condiviso e competitività si diffondono lungo tutta la catena del valore.



Demo nel Solaria Space di Milano

Solaria Platform

La piattaforma GenAI del futuro

Solaria Platform rappresenta la risposta innovativa di Deloitte per rendere l'intelligenza artificiale generativa accessibile a ogni organizzazione. Questa piattaforma no-code elimina le barriere tecniche tradizionali, offrendo un approccio self-service che permette a chiunque di sfruttare il potenziale dell'AI senza competenze di programmazione.

Solaria come Marketplace

Il cuore di Solaria è un marketplace dinamico che ospita soluzioni GenAI pronte all'uso, progettate per trasformare i processi aziendali e incrementare l'efficienza operativa.

Ogni applicazione può essere facilmente personalizzata per rispondere alle esigenze specifiche di diversi reparti e funzioni, garantendo massima flessibilità e autonomia decisionale.

Solaria come Agent Builder

Solaria va oltre il semplice utilizzo di soluzioni preconfigurate. Grazie al suo Agent Builder intuitivo, permette di progettare, modificare e testare agenti intelligenti con pochi semplici click. L'interfaccia user-friendly offre controllo completo su ogni elemento: dalla configurazione dei prompt alla selezione del modello linguistico più adatto, fino alla calibrazione dei singoli parametri tecnici. Gli agenti creati possono operare in autonomia o integrarsi in orchestrazioni sofisticate per rispondere alle complesse sfide aziendali.

I principali benefici di Solaria Platform



Creazione Intuitiva

Sviluppo di applicazioni GenAI senza codice, con un approccio modulare «Lego».



Alta Personalizzazione

Consente lo sviluppo di applicazioni GenAI su misura delle esigenze specifiche dell'utente.



Elevata produttività

Funzionalità avanzate e soluzioni intuitive, organizzate in categorie, per semplificare le operazioni dell'utente.



Sicurezza e affidabilità

Ambiente monitorato, sicuro e conforme ai più alti standard di mercato.

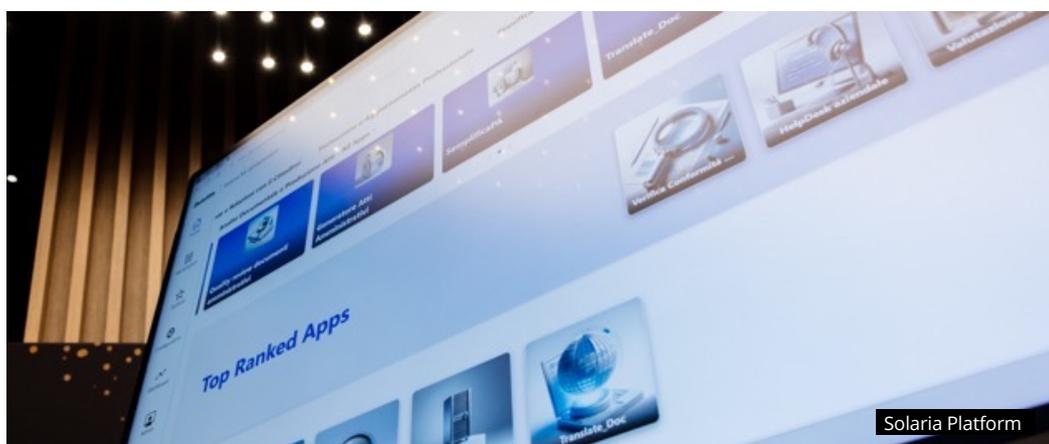
Solaria Platform offre un ecosistema completo di soluzioni innovative progettate per soddisfare le esigenze dei professionisti aziendali e affrontare le sfide più complesse del business moderno, ottimizzando l'efficienza dei processi interni attraverso tecnologie all'avanguardia.

Tra le principali suite di applicazioni di Solaria:

- **Sector Intelligence 360:** una soluzione avanzata che automatizza completamente le attività degli analisti finanziari, semplificando l'estrazione di insight strategici e accelerando l'analisi competitiva del mercato di riferimento.
- **Procurement Suite:** rivoluziona le operazioni dell'ufficio acquisti, riducendo drasticamente tempi e costi attraverso la generazione automatica di documentazione commerciale, la valutazione intelligente dei fornitori e l'ottimizzazione strategica delle attività di sourcing.
- **CFO Support Suite:** garantisce accesso immediato e integrato ai dati finanziari critici, inclusi margini lordi, commissioni e analisi previsionali dettagliate per ogni business unit. La soluzione aggrega automaticamente le informazioni provenienti da diverse fonti e genera insight strategici personalizzati, supportando i CFO durante il processo decisionale e nella pianificazione strategica.

Le soluzioni sono strategicamente organizzate in quattro categorie distinte, ciascuna progettata per rispondere a specifiche esigenze operative e di business:

- **Sales App:** per ottimizzare le attività di vendita, dalla creazione di proposte commerciali alla gestione dei rischi contrattuali.
- **Engagement App:** per migliorare l'interazione con i propri clienti e ottimizzare il coinvolgimento durante le fasi iniziali dei progetti.
- **Utilities App:** per la gestione dei dati e l'automazione dei flussi di lavoro, progettate per semplificare i processi e migliorare l'efficienza operativa.
- **Specific App:** per supportare casi d'uso specifici in base alle particolari esigenze dei dipartimenti o delle singole funzioni aziendali.



Un'applicazione GenAI agentica: la nuova frontiera della produttività

Una delle evoluzioni più dirompenti riguarda i sistemi agentici: modelli generativi autonomi in grado di recepire obiettivi, pianificare, decidere e agire in ambienti complessi.

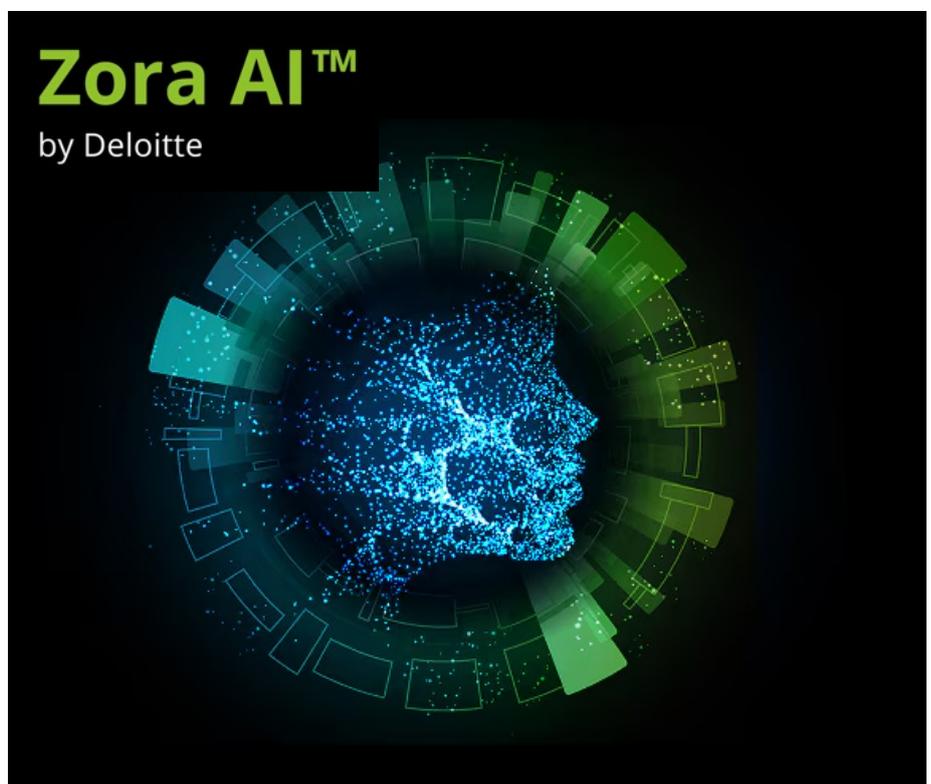
Un caso esemplare è Zora AI, l'agente sviluppato da Deloitte in collaborazione con NVIDIA, progettato per potenziare la produttività aziendale.

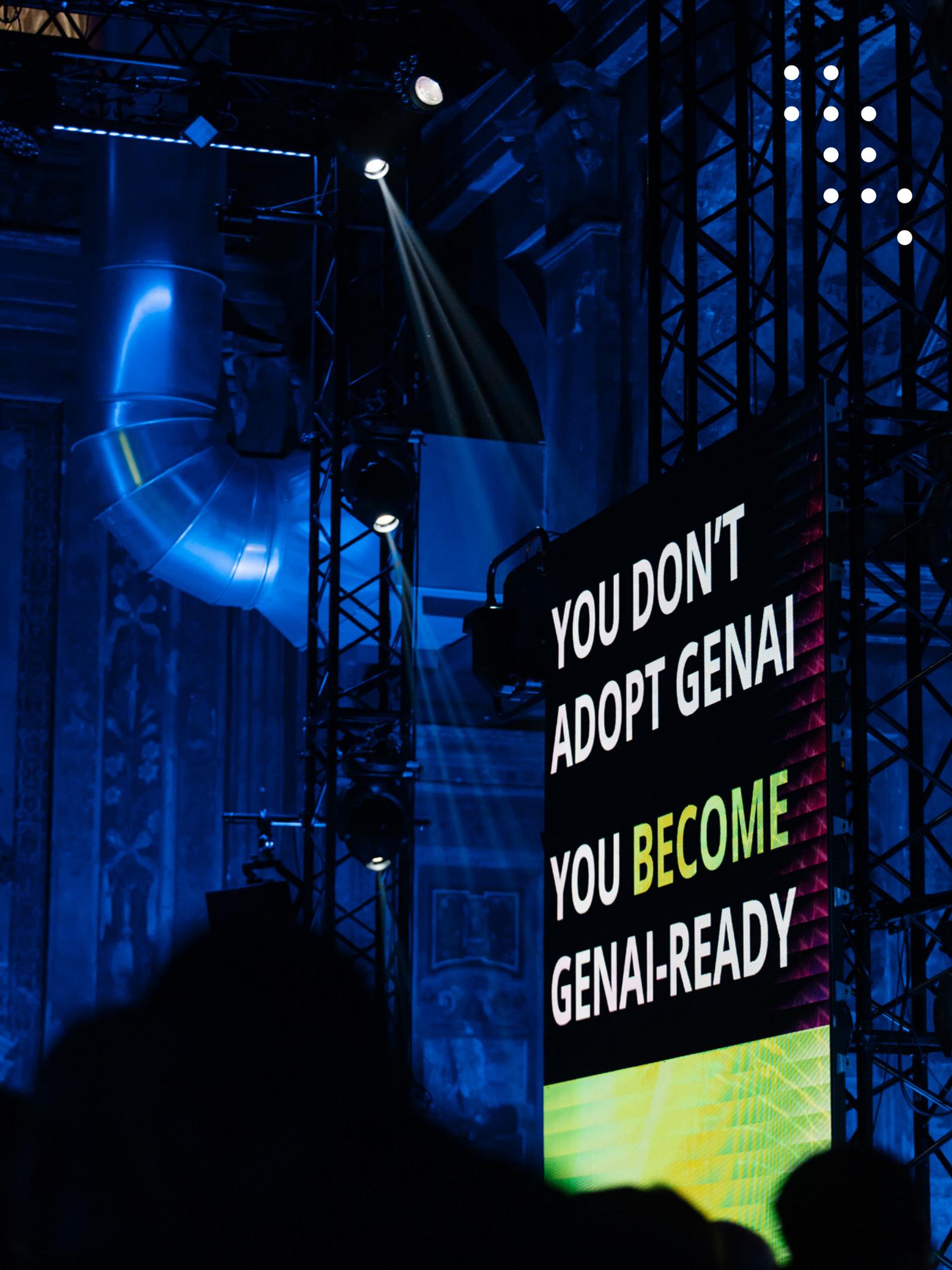
Zora può:

- Gestire intere pipeline di lavoro (es. revisione documentale, data synthesis).
- Generare insight strategici in tempo reale.
- Interagire via voce o testo in linguaggio naturale.
- Integrarsi con strumenti enterprise come Microsoft 365, SAP e Salesforce.

Grazie all'infrastruttura NVIDIA (GPU + framework NeMo/ACE), Zora opera in locale, garantendo elevate performance e sicurezza dei dati.

Secondo Deloitte, nei prossimi dieci anni, oltre il 70% dei knowledge worker potrebbe affiancare un agente AI autonomo, riducendo i tempi delle attività ripetitive fino al 60% e trasformando radicalmente il concetto di lavoro intellettuale (2025 Global Human Capital Trends Deloitte).





YOU DON'T
ADOPT GENAI
YOU **BECOME**
GENAI-READY

2 L'evoluzione dei servizi pubblici nell'era digitale

L'avvento dell'Intelligenza Artificiale Generativa si configura come una svolta epocale nel panorama dei rapporti tra cittadini e istituzioni pubbliche.

Questa tecnologia emergente offre possibilità inedite per trasformare radicalmente l'efficienza dei servizi pubblici, aumentare i livelli di trasparenza amministrativa e personalizzare l'offerta in base alle specifiche esigenze di ciascun utente.

Tuttavia, per realizzare appieno questo potenziale rivoluzionario, è fondamentale procedere con un approccio metodico e responsabile, stabilendo parametri chiari che mettano al primo posto la protezione dei diritti fondamentali, la sicurezza nella gestione dei dati, l'accessibilità universale e la promozione dell'inclusione digitale.

Nel settore della pubblica amministrazione e dei servizi ai cittadini, l'implementazione della GenAI deve seguire principi cardine ben definiti.

L'accessibilità universale rappresenta un requisito imprescindibile: ogni strumento basato su questa tecnologia deve essere progettato per risultare fruibile da tutte le fasce della popolazione, prestando particolare attenzione alle esigenze degli anziani e delle persone con disabilità.

La trasparenza algoritmica costituisce un altro pilastro fondamentale, rendendo comprensibile il funzionamento degli strumenti di GenAI, specialmente quando questi vengono impiegati per supportare decisioni di carattere pubblico. Inoltre, è essenziale che queste tecnologie vengano utilizzate per incentivare la partecipazione civica attiva, coinvolgendo i cittadini nei processi decisionali in modo più diretto ed efficace.



Il progresso tecnologico può e deve essere un acceleratore decisivo della transizione energetica, soprattutto in un momento di trasformazione epocale del sistema energetico nazionale e mondiale.

L'intelligenza artificiale e la digitalizzazione agevolano l'evoluzione del settore energetico rendendolo resiliente ed efficiente, con benefici tangibili lungo tutta la catena del valore. Enel, protagonista della trasformazione digitale da oltre un decennio, ha già sviluppato più di 250 iniziative legate all'intelligenza artificiale: dalla produzione alla distribuzione, dal mercato ai servizi, coinvolgendo tutte le persone che rimangono al centro di ogni processo di business.

Nicola Lanzetta
Direttore Italia, Enel

Le innovazioni in questo ambito si traducono in soluzioni concrete di grande impatto.

I chatbot intelligenti per i servizi pubblici rappresentano una delle applicazioni più promettenti, operando continuamente ventiquattro ore su ventiquattro e dimostrando capacità avanzate nella comprensione del linguaggio naturale per fornire assistenza personalizzata su questioni tributarie, documentazione e pratiche burocratiche. La compilazione automatica e assistita di moduli amministrativi, attraverso comandi vocali o scritti, può semplificare drasticamente l'interazione con la burocrazia. Particolarmente significativa è la possibilità di generare sintesi automatiche delle normative, adattate al profilo specifico del cittadino, rendendo più immediata la comprensione di diritti e doveri.

Infine, la capacità predittiva sui bisogni futuri dei cittadini consente alle amministrazioni di pianificare servizi proattivi, anticipando le necessità prima che queste si manifestino.

Le proiezioni elaborate da Deloitte¹¹, delineano un quadro estremamente promettente per l'implementazione dell'AI nei servizi pubblici. L'introduzione di questi sistemi intelligenti potrà determinare una riduzione dei tempi di attesa, trasformando radicalmente l'esperienza del cittadino nell'interazione con le istituzioni. Parallelamente, la soddisfazione degli utenti dei servizi pubblici registrerà un grande incremento così come l'efficienza operativa degli enti pubblici, generando benefici tangibili sia per l'amministrazione che per la collettività.

¹¹ Deloitte, 2025, AI and the Future of Public Engagement

Nel campo della salute e sanità, l'adozione della GenAI richiede attenzioni particolari. La protezione della privacy e dei dati sensibili rappresenta una priorità assoluta, richiedendo l'implementazione di sistemi di crittografia avanzati e controlli rigorosi sugli accessi. È fondamentale chiarire che la GenAI deve configurarsi come strumento di supporto e non di sostituzione del medico, fungendo da ausilio diagnostico senza assumere ruoli decisionali autonomi. L'equità nell'accesso all'innovazione sanitaria deve essere garantita per evitare che le nuove tecnologie creino disparità nel sistema di cura.

Le applicazioni pratiche in ambito sanitario includono assistenti sanitari virtuali per il monitoraggio quotidiano della salute, la gestione delle terapie e l'invio di promemoria automatici. L'analisi predittiva personalizzata, basata sulla storia clinica e genetica del paziente, può contribuire significativamente alla diagnosi precoce di patologie. La sintesi automatica della cartella clinica, resa accessibile sia al medico che al paziente attraverso un linguaggio comprensibile, migliora la comunicazione e la consapevolezza sanitaria. La telemedicina conversazionale avanzata potenzia l'interazione medico-

paziente anche nelle consultazioni a distanza, mantenendo elevati standard di qualità assistenziale.

Secondo Deloitte US l'80% dei leader del settore prevede investimenti consistenti in tecnologie di intelligenza artificiale nei prossimi anni, evidenziando un impegno concreto verso l'innovazione digitale. L'impatto di queste tecnologie si tradurrà in una riduzione degli errori diagnostici compresa tra il 30-40%, mentre faciliterà considerevolmente la gestione personalizzata delle cronicità e lo sviluppo della telemedicina predittiva, aprendo nuove frontiere nell'assistenza sanitaria personalizzata¹².

Per quanto riguarda la mobilità urbana, l'implementazione della GenAI deve essere guidata da principi di integrazione multi-modale, promuovendo sistemi che collegano efficacemente trasporto pubblico, privato e mobilità dolce. L'obiettivo della decarbonizzazione deve orientare l'utilizzo dell'AI verso scelte e pianificazioni che favoriscano la sostenibilità ambientale.

Le innovazioni nel settore della mobilità comprendono l'ottimizzazione intelligente del traffico urbano, dove l'AI analizza i flussi in tempo reale e suggerisce percorsi dinamici per ridurre la congestione. I sistemi predittivi per il trasporto pubblico informano gli utenti su affollamenti, ritardi e opzioni alternative, migliorando l'esperienza di viaggio. Le interfacce conversazionali facilitano prenotazioni, pianificazione di itinerari e migliorano l'accessibilità dei servizi di trasporto. Il supporto alla pianificazione urbana attraverso simulazioni guidate dall'AI permette di valutare l'impatto di nuove infrastrutture sulla mobilità cittadina prima della loro realizzazione.



L'intelligenza artificiale rappresenta un'opportunità concreta per accelerare la transizione verso un modello energetico decarbonizzato, sempre più efficiente e circolare.

In A2A crediamo che la l'innovazione tecnologica sia una delle leve strategiche per ottimizzare la gestione delle reti, migliorare la previsione dei consumi e supportare l'integrazione delle rinnovabili. L'utilizzo della GenAI consente inoltre di ripensare

i modelli di business, abilitando soluzioni più personalizzate, flessibili ed efficienti.

Tuttavia, è essenziale che questo sviluppo avvenga in modo etico, trasparente e sicuro, mantenendo al centro la persona e i territori in cui operiamo.

Renato Mazzoncini

Amministratore Delegato, A2A

¹² Deloitte, 2025, Global Health Care Outlook

Secondo lo studio Deloitte “Smart Mobility Trends” del 2024, l'adozione combinata di intelligenza artificiale e Internet delle Cose per l'ottimizzazione dei flussi urbani promette di ridurre le emissioni inquinanti fino al 60%, contribuendo significativamente agli obiettivi di sostenibilità ambientale. I sistemi di trasporto autonomo si integreranno progressivamente con le reti cittadine, migliorando contemporaneamente sostenibilità e accessibilità dei servizi di mobilità.

La sostenibilità emerge come elemento trasversale che attraversa tutti gli ambiti di applicazione della GenAI.

Dal punto di vista ambientale, economico e sociale, questa tecnologia può contribuire significativamente alla riduzione degli sprechi attraverso l'ottimizzazione delle risorse nei servizi pubblici, sanitari e di mobilità. La dematerializzazione dei processi comporta una diminuzione nell'uso della carta, una riduzione degli spostamenti fisici necessari e un incremento dei servizi digitali disponibili. Nel supporto alla transizione energetica, l'AI fornisce analisi predittive e modelli decisionali che rendono più efficaci le politiche ambientali. Infine, la capacità di generare contenuti educativi su misura rappresenta uno strumento potente per promuovere comportamenti sostenibili tra i cittadini, sensibilizzando la popolazione attraverso comunicazioni personalizzate e pertinenti.

La sostenibilità energetica sarà fortemente potenziata dall'ammmodernamento delle infrastrutture elettriche, con l'adozione crescente di smart grid digitali supportate da tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale, essenziali per gestire l'aumento della produzione da fonti rinnovabili e la crescente domanda urbana nei prossimi anni, come evidenziato da una ricerca Deloitte¹³. Questa trasformazione rappresenta un passo decisivo verso città più efficienti e sostenibili, dove l'intelligenza artificiale orchestrerà la distribuzione energetica ottimizzando consumi e riducendo sprechi in tempo reale.

Il prossimo decennio si prospetta come un periodo di trasformazione radicale, in cui i cittadini si troveranno immersi in un ecosistema urbano caratterizzato da intelligenza diffusa, gestione basata sui dati e personalizzazione avanzata dei servizi. L'evoluzione della GenAI consentirà ai servizi pubblici, sanitari, ambientali e di mobilità di superare il tradizionale approccio reattivo per abbracciare modelli predittivi e proattivi, anticipando le esigenze prima che queste si manifestino concretamente.

Nel settore della salute, l'intelligenza artificiale è già una realtà concreta, non più solo una promessa. Nel contesto clinico tradizionale, siamo nella fase in cui strumenti approvati e CE-marked sono già in uso per diagnosi più rapide, più accurate e con risultati ripetibili. Ma nel contesto clinico avanzato, siamo nella fase in cui si costruisce: qui l'AI è ricerca, è complessità, è digital twin umano, è scoperta di farmaci, è supporto alle decisioni cliniche. È una frontiera ad alto rischio, ma anche ad altissimo valore strategico per il paziente.



Victor Savevski

Chief Innovation Officer e AI Center Director, Humanitas

3 Creatività, spettacolo e arte nell'era della GenAI

GenAI e intrattenimento: creatività aumentata, tra cautela e rivoluzione

L'intelligenza artificiale generativa sta entrando in modo sempre più rilevante nei settori della creatività e dell'intrattenimento, aprendo scenari inediti per la produzione, la personalizzazione e la distribuzione dei contenuti. La GenAI non è soltanto uno strumento tecnico, ma una leva potenziale per ripensare il modo in cui i contenuti vengono concepiti, costruiti e fruiti.

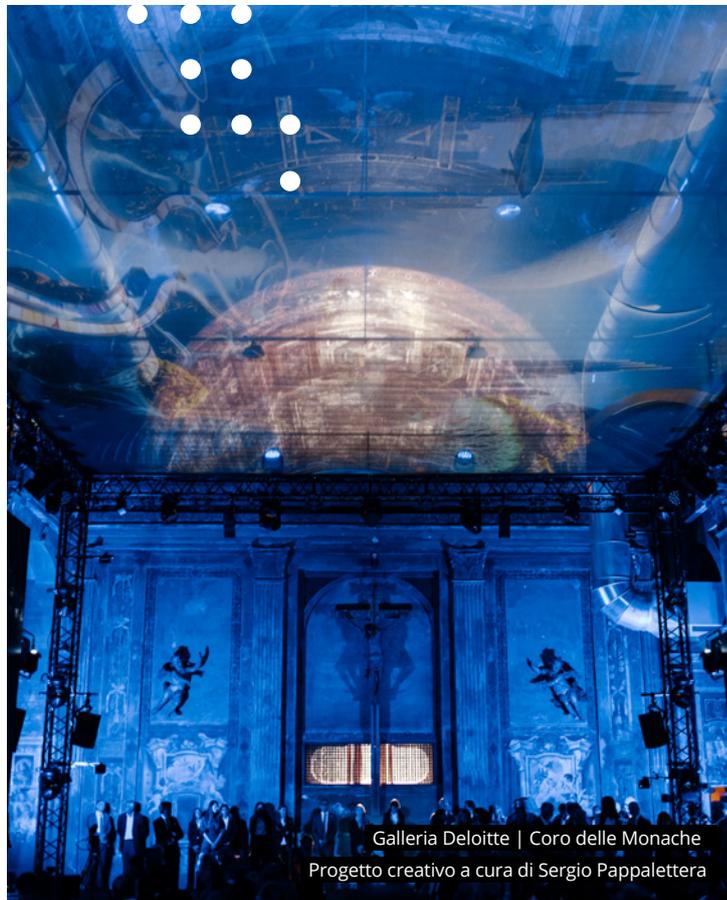
La trasformazione è già visibile, soprattutto nel mondo dei creator indipendenti e delle piattaforme basate su contenuti generati dagli utenti (UGC), che stanno sfruttando la GenAI per potenziare creatività, velocità e personalizzazione. In questi contesti, la generazione automatica di testi, immagini, video e audio alimenta un ciclo continuo di produzione e monetizzazione, abbattendo barriere all'ingresso e moltiplicando le opportunità creative.

Il cinema e la TV

Tuttavia, tra le grandi case di produzione cinematografica e televisiva, l'approccio è decisamente più prudente: meno del 3% dei budget di produzione viene attualmente destinato a progetti legati alla GenAI per la creazione di contenuti. Le ragioni principali di questa cautela risiedono nella maturità ancora limitata degli strumenti, nelle incertezze legate alla proprietà intellettuale e nei dubbi sulla qualità e originalità dei contenuti generati.

Dove la GenAI sta invece guadagnando spazio è sul piano operativo: circa il 7% della spesa operativa degli studi viene già impiegata per strumenti GenAI a supporto della gestione dei contratti, della pianificazione delle produzioni, del marketing e della localizzazione dei contenuti. In queste aree, l'AI agisce come acceleratore, migliorando efficienza e scalabilità senza compromettere l'identità creativa.

Non mancano però le sfide. L'uso massiccio della GenAI nel settore solleva interrogativi di natura etica ed estetica, tra cui il rischio di standardizzazione della creatività, manipolazione del gusto del pubblico e ridefinizione del ruolo dell'artista. A fronte di queste dinamiche, è fondamentale promuovere un'adozione responsabile, che sappia valorizzare le potenzialità della tecnologia senza snaturare il carattere umano, autentico e imprevedibile della creazione artistica.



Galleria Deloitte | Coro delle Monache
Progetto creativo a cura di Sergio Pappalettera

La parola agli esperti

Roberta Ghilardi e Federico Neri, Deloitte

Il mondo dell'arte alla prova dell'intelligenza generativa

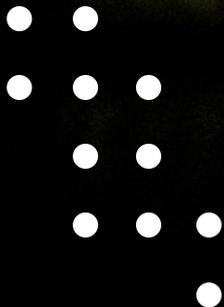
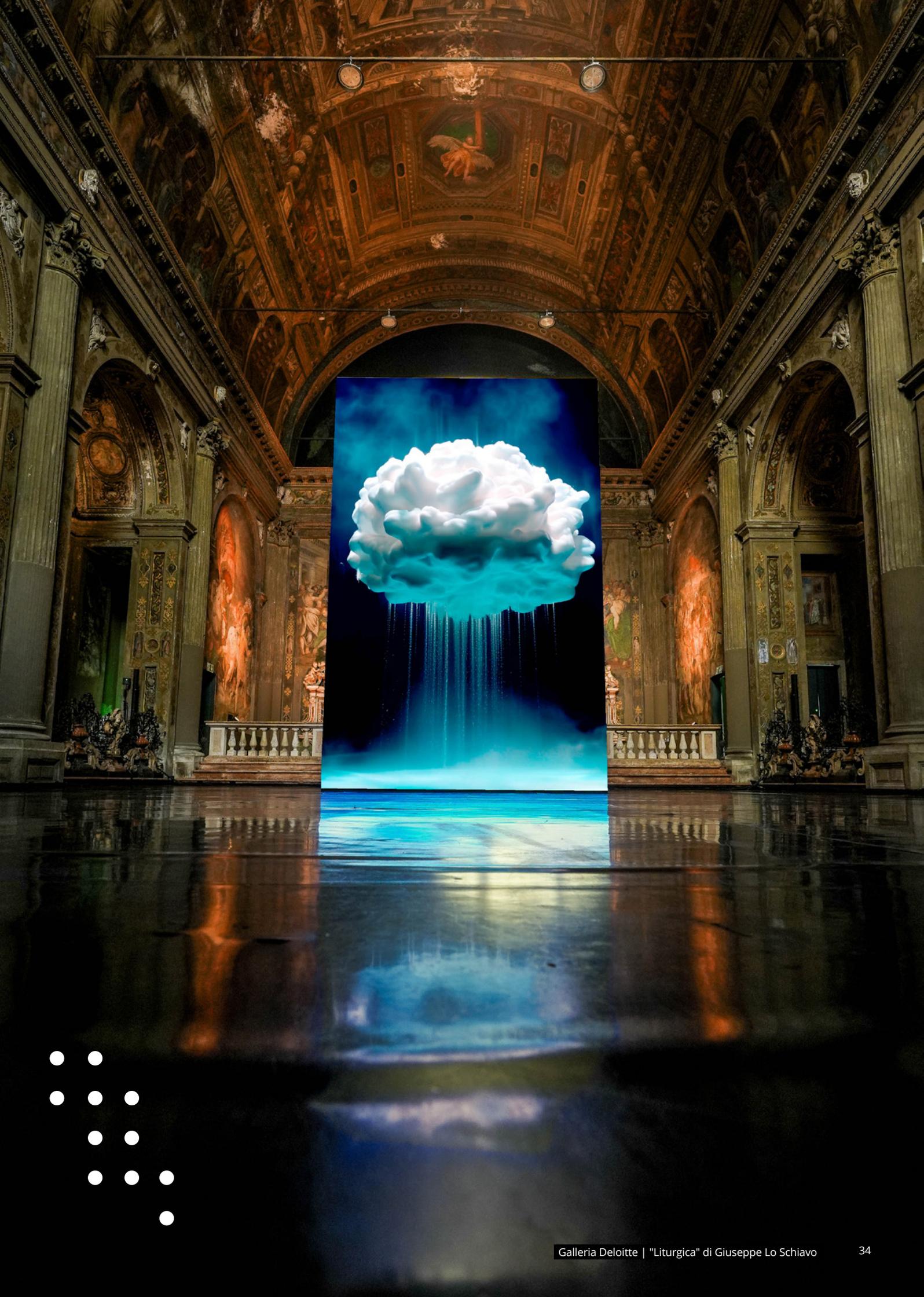
L'impatto dell'intelligenza artificiale, e in particolare della GenAI, sul mondo dell'arte solleva oggi interrogativi centrali, soprattutto in un contesto in cui la tecnologia è diventata parte integrante della vita quotidiana, in particolare per le generazioni più giovani. La GenAI offre l'opportunità di contribuire a una maggiore "democratizzazione" del mercato dell'arte e dei beni da collezione, rendendo più accessibili valutazioni e processi decisionali, grazie all'analisi automatica del linguaggio naturale e ai big data. Questo potrebbe favorire una partecipazione più globale e inclusiva, ampliando le prospettive culturali e riducendo le asimmetrie informative.

Tuttavia, questa evoluzione non è priva di rischi. L'esperienza del settore dell'intrattenimento, dove piattaforme come Netflix utilizzano algoritmi per orientare i gusti del pubblico, suggerisce uno scenario analogo: la GenAI potrebbe produrre opere d'arte "su misura", ottimizzate per incontrare preferenze dominanti e tendenze di mercato. Il primo rischio etico riguarda la standardizzazione della creatività: opere sempre più simili tra loro, progettate per essere appetibili, rischiano di sacrificare l'originalità e la sperimentazione.

A ciò si aggiunge il rischio di impoverimento culturale, dovuto alla riduzione della diversità espressiva, e quello di una possibile manipolazione del mercato, con quotazioni orientate da algoritmi più che da sensibilità critica.

Un ulteriore nodo riguarda il ruolo stesso dell'artista: l'autenticità dell'opera, la sua unicità, il valore dell'espressione individuale vengono messi in discussione dall'automazione del processo creativo.

Come già osservava Walter Benjamin nel 1936, la riproducibilità tecnica modifica profondamente il senso dell'opera d'arte. Anche oggi, la GenAI apre nuove possibilità, ma impone una riflessione profonda: l'innovazione tecnologica va accompagnata da un'attenta tutela dell'autenticità artistica e del ruolo della critica. In quest'ottica, la GenAI dovrebbe essere uno strumento a supporto della creatività umana, non un suo sostituto.



4 La promessa della GenAI passa per l'etica e la fiducia

Nei prossimi dieci anni, fiducia e responsabilità etica costituiranno le fondamenta imprescindibili per un'adozione sostenibile e diffusa della GenAI.

Solo una piccola percentuale di cittadini si fida pienamente dell'intelligenza artificiale.

L'89% dei C-level ritiene che una governance etica dell'AI supporti l'innovazione, mentre il 49% delle organizzazioni ha già adottato linee guida sull'etica dell'AI, e un ulteriore 37% è sul punto di farlo¹⁴.

Tra i principali rischi che devono essere affrontati emergono quelli legati ai bias algoritmici, all'opacità dei modelli decisionali - spesso definiti come "black box" - e all'uso improprio dell'AI in ambiti delicati come la sorveglianza o la creazione di contenuti falsi.

Per rispondere efficacemente a queste sfide, sono fondamentali alcuni strumenti e approcci concreti:

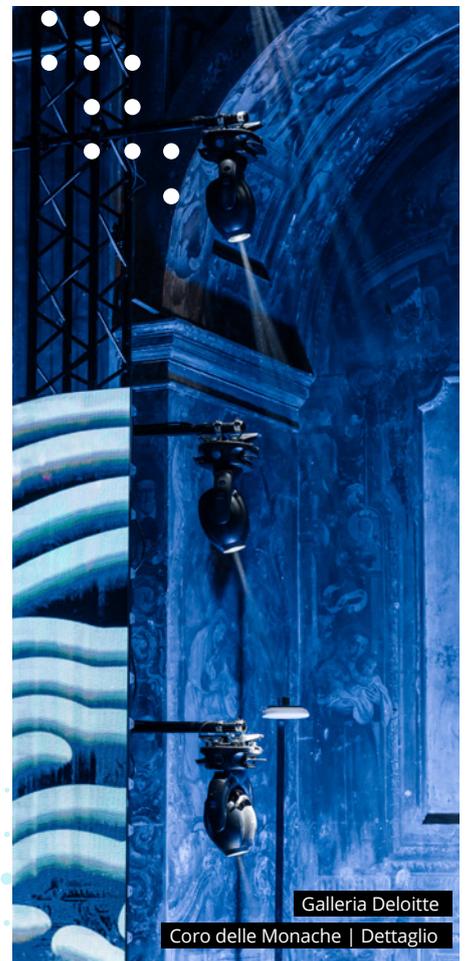
- L'adozione di framework etici vincolanti, basati su principi chiari e misurabili, che garantiscano standard condivisi.
- Lo sviluppo e l'impiego di Explainable AI (XAI), per assicurare trasparenza e comprensibilità del funzionamento degli algoritmi.
- Una governance partecipata, che preveda audit regolari, coinvolgimento di stakeholder e processi decisionali trasparenti.

- L'introduzione di nuove figure professionali specializzate, come l'AI Governance Officer o il Tech Ethicist, in linea con le tendenze emergenti identificate dal Technology Trust Ethics Annual Report di Deloitte.
- Per rispondere a questa esigenza, Deloitte ha sviluppato il framework Trustworthy AI, che si struttura attorno a sei dimensioni chiave, pensate per integrare i principi etici in ogni fase del ciclo di vita delle soluzioni AI, dalla progettazione all'implementazione e gestione operativa. Le sei dimensioni sono:
 - **Trasparenza:** garantire che i processi decisionali degli algoritmi siano comprensibili e accessibili agli utenti e agli stakeholder, riducendo così il rischio di "black box" e favorendo una comunicazione chiara e responsabile.
 - **Affidabilità:** assicurare che i sistemi AI siano robusti e performanti in modo costante, minimizzando errori e malfunzionamenti che potrebbero compromettere la fiducia degli utilizzatori e la sicurezza delle applicazioni.
 - **Equità:** prevenire e mitigare bias e discriminazioni algoritmiche, promuovendo modelli di AI inclusivi e imparziali che rispettino i diritti di tutti gli individui.
 - **Responsabilità:** definire ruoli, responsabilità e meccanismi di rendicontazione chiari all'interno delle organizzazioni, per garantire che le decisioni prese attraverso AI siano sempre sottoposte a supervisione umana e valutazione critica.
- **Privacy:** tutelare i dati personali e sensibili utilizzati e generati dai sistemi AI, conformandosi alle normative vigenti e adottando misure di sicurezza avanzate.

- **Sicurezza:** proteggere le infrastrutture e i dati dall'accesso non autorizzato e da eventuali attacchi informatici, garantendo la continuità operativa e l'integrità delle soluzioni AI.

L'adozione di questo framework permette alle organizzazioni di non limitarsi a rispettare i requisiti normativi e le aspettative sociali, ma di posizionarsi come leader nella costruzione di un ecosistema AI sostenibile e responsabile. Inoltre, rappresenta un fattore strategico per favorire la scalabilità dell'innovazione, offrendo al mercato prodotti e servizi che ispirano fiducia e creano valore condiviso.

In sintesi, il framework Trustworthy AI costituisce una bussola essenziale per guidare la trasformazione digitale in modo etico, equo e trasparente, rispondendo alle sfide complesse che la diffusione della GenAI pone oggi alle imprese, ai policy maker e alla società nel suo complesso.



¹⁴Deloitte, 2024, Technology Trust Ethics Annual Report



L'intelligenza artificiale ha caratteristiche che la distinguono da altre innovazioni tecnologiche: è una tecnologia omni-purpose, potenzialmente adattabile a tutto, e il suo sviluppo è estremamente rapido. È necessario comprendere se e come la si vuole utilizzare. Per questo richiede scelte coraggiose su come usarla, soprattutto nel bilanciamento tra automazione e valorizzazione del capitale umano.

Nel dibattito sull'impatto dell'IA sul lavoro, spesso si guarda solo ai numeri.

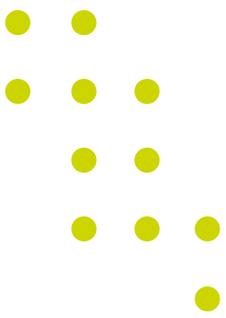
La vera trasformazione, però, è anche qualitativa. Non riguarda solo le nuove competenze richieste - upskilling, reskilling, formazione continua - ma anche il senso del lavoro.

C'è una differenza tra un lavoro "dignitoso" e uno "realizzante". Il lavoro è anche riconoscimento sociale, contributo alla comunità, creazione di valore.

Per questo, oggi più che mai, serve integrare intelligenza artificiale e umanità in modo consapevole: per migliorare la qualità del lavoro e la sua percezione da parte delle persone.

Benedetta Giovanola

Docente di Etica presso l'Università degli Studi di Macerata e Titolare della Cattedra Jean Monnet UE per l'Etica dell'Intelligenza Artificiale



Conclusioni

Il prossimo orizzonte:
la robotica intelligente



Se l'intelligenza artificiale generativa ha segnato l'inizio di una nuova era, il prossimo appuntamento sarà con la robotica avanzata. Una tecnologia che esiste da tempo — già presente nei magazzini, nelle sale operatorie, nelle linee di produzione — ma che nei prossimi anni (e in molti casi, nei prossimi mesi) diventerà sempre più pervasiva e visibile nella vita quotidiana, trasformandosi da infrastruttura silenziosa a presenza interattiva e sociale.

Potenziata dalla GenAI, la robotica si configura come uno dei megatrend tecnologici più rilevanti e trasversali del prossimo decennio.

Secondo Deloitte, le tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale, la robotica e i sistemi autonomi stanno rapidamente evolvendo e trovano applicazione in settori critici come la logistica, la chirurgia avanzata e l'assistenza robotica, delineando un futuro in cui l'automazione intelligente sarà centrale per la trasformazione delle industrie¹⁵.

L'integrazione tra robotica, AI ed edge computing darà vita a sistemi intelligenti e adattivi, capaci di apprendere dall'esperienza, operare in ambienti complessi e interagire con l'essere umano in modo sempre più collaborativo e naturale. Non si limiteranno a sostituire la forza lavoro in contesti ripetitivi o pericolosi: saranno partner attivi nei servizi educativi, sanitari e nella vita di tutti i giorni.

Ma il vero passaggio di paradigma sarà culturale. Convivere e collaborare con agenti fisici intelligenti richiederà nuove competenze professionali, nuovi modelli di leadership e nuove regole etiche. Prepararsi a questa trasformazione significa iniziare ora: per cogliere appieno il potenziale di questa rivoluzione e garantirne uno sviluppo inclusivo, responsabile e sostenibile.



Galleria Deloitte | Momento del dibattito nel Coro delle Monache

¹⁵ Deloitte, 2025, Tech Trends



“L'intelligenza artificiale ci appartiene. Non come uno strumento inerte, ma come una forza della natura che abbiamo il dovere di comprendere e guidare. Come l'acqua, non ha volontà. L'illusione di una separazione ci fa perdere il controllo: solo riconoscendola come nostra possiamo davvero navigarla. Siamo noi a costruire le navi, ad assumerci la responsabilità della rotta e la paternità del nostro stesso futuro.”

Giuseppe Lo Schiavo
Visual artist



Deloitte e il Centro di Eccellenza Generative AI

Un punto di riferimento per la trasformazione digitale guidata dall'intelligenza artificiale. Nel contesto di una trasformazione digitale sempre più pervasiva, Deloitte ha istituito un Centro di Eccellenza dedicato all'Intelligenza Artificiale e Generativa, con l'obiettivo di guidare imprese, pubbliche amministrazioni e startup verso un'adozione consapevole, sicura e scalabile delle tecnologie GenAI.

Con un team multidisciplinare di **oltre 150 esperti**, il Centro rappresenta un ecosistema unico in grado di combinare capacità strategiche, tecnologiche e operative, accelerando la prototipazione, l'adozione e il deployment di soluzioni innovative.

Attraverso programmi di co-innovazione, laboratori sperimentali e piattaforme di AI computing avanzate, Deloitte accompagna i propri clienti nel ripensare processi, modelli organizzativi e competenze, generando impatto sia sul capitale umano sia sui risultati di business.

La collaborazione con università, startup e attori della ricerca consente inoltre di mantenere un presidio costante sull'evoluzione del settore, anticipando trend e garantendo eccellenza anche nella gestione del cambiamento.

Deloitte AI Institute™

Hub globale per la ricerca avanzata e lo sviluppo di policy e standard sull'intelligenza artificiale.

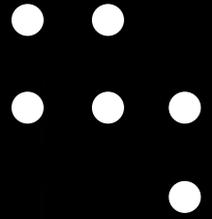
Deloitte Center for AI Computing

Piattaforma potenziata da supercomputer NVIDIA DGX AI per accelerare il ciclo di sperimentazione e deployment.

Gartner Data, Analytics, & AI

Deloitte è stata nominata #1 per la capacità di esecuzione nei servizi di dati e analisi.

I Partner tecnologici



“La collaborazione con gli attori chiave che guidano la trasformazione digitale dei nostri clienti, inclusi partner strategici come Deloitte, è essenziale per dare impulso alla ricerca di innovazioni significative.

Ne è un chiaro esempio Agorai Innovation Hub,

un progetto che in Google Cloud siamo fieri di supportare in qualità di partner tecnologico, mettendo a disposizione la nostra infrastruttura all'avanguardia e le nostre avanzate soluzioni di Intelligenza Artificiale. Siamo convinti che solo attraverso

l'unione della ricerca scientifica, dell'innovazione tecnologica e della concreta applicazione sul mercato sarà possibile affrontare e superare le complesse sfide del nostro tempo.”

Raffaele Gigantino

Country Manager, Google Cloud Italy

“Le aziende stanno passando da una fase di sperimentazione dell'AI generativa a un'adozione più pervasiva per trasformare i processi aziendali, migliorare l'efficienza e creare nuove opportunità. Il vantaggio competitivo per le aziende deriva dall'integrazione dell'AI con i propri dati, applicazioni e processi,

che porta a risultati mirati e misurabili. Modelli di AI più piccoli e scalabili, che non sostituiscono i più grandi ma li completano, offrono importanti benefici in termini di costi e possibilità di utilizzo. Inoltre, gli agenti di AI evolvono da strumenti interattivi a sistemi autonomi. IBM continua a sviluppare

nuovi prodotti, applicazioni e soluzioni per guidare questa trasformazione, investendo in ricerca, collaborando con partner e istituzioni accademiche, offrendo programmi di formazione e promuovendo la realizzazione di standard etici.”

Nico Losito

Vice President, IBM Italia



Lorenzo Cerulli

GenAI Leader,DCMI

cerulli@deloitte.it



Giuseppe Castiello

GenAI Hub Leader, DCM

gcastiello@deloitte.it



Francesco Iervolino

GenAI Innovation Leader, DCM

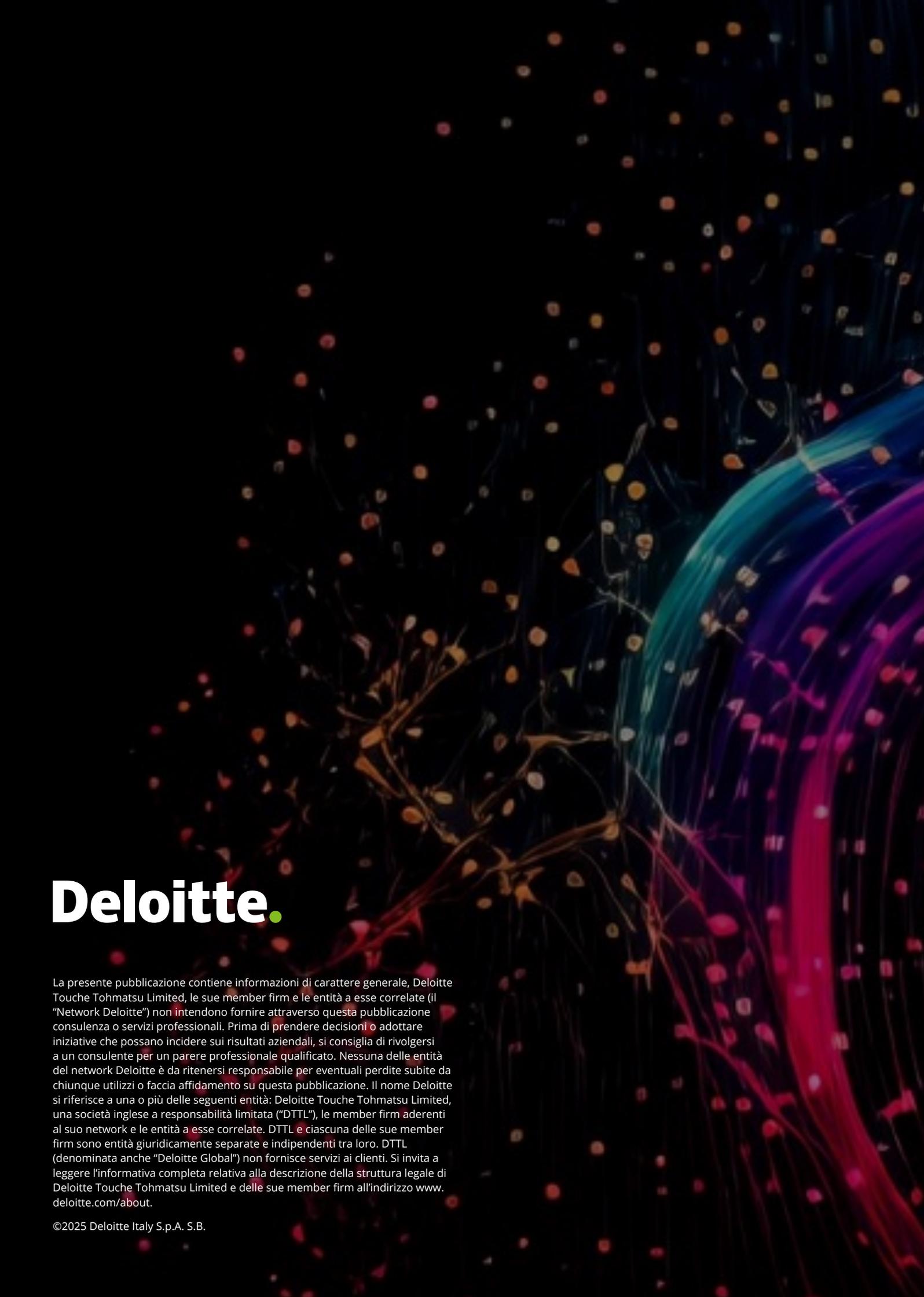
fiervolino@deloitte.it

Si ringraziano per la collaborazione:
Marco Vulpiani, Head of Economics
Marco Lucarelli, Director Engineering, AI & Data



La regia e il concept creativo dell'evento sono stati realizzati dallo Studio ProDesign di Sergio Pappalettera.

L'installazione si è avvalsa di un approccio ibrido che integra diverse tecnologie avanzate per la creazione dei contenuti visivi. Le immagini statiche sono poi state trasformate in sequenze animate attraverso l'uso di un tool che consente la generazione video a partire da testo o immagine, creando transizioni fluide e movimenti cinematografici.

The background is a dark, almost black, field filled with a complex network of thin, glowing lines in various colors including blue, purple, pink, and orange. These lines are interconnected, creating a web-like structure. Scattered throughout this network are numerous small, bright dots in similar colors, some appearing as single points and others as small clusters. The overall effect is reminiscent of a neural network or a data visualization of a complex system.

Deloitte.

La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione. Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.

©2025 Deloitte Italy S.p.A. S.B.