

Intelligenza Artificiale, da **sperimentazione** a scelta di **governance**.

AI Economy Stack & Framework

Il **Framework di AI Assessment** per manager e imprenditori.



Dr. Jacopo Paoletti, Chief AI Strategy Officer
Prof. Avv. Oreste Pollicino, Managing Partner

Pollicino & Partners Advisory

Febbraio 2026

Executive Summary

Questo brief nasce da una constatazione semplice: **nella maggior parte delle organizzazioni l'Intelligenza Artificiale non fallisce per mancanza di tecnologia, ma per assenza di governo.** Quando l'AI resta un insieme di iniziative sparse (proof-of-concept, tool adottati “dal basso”, progetti verticali), produce entusiasmo e costi, ma non diventa mai una capacità aziendale stabile e misurabile. Il risultato è un paradosso: **l'AI entra ovunque, ma il valore non si consolida.**

Per manager e imprenditori, oggi il punto non è “fare AI”, ma **decidere che tipo di organizzazione si vuole diventare con l'AI**: quali scelte di governance, quali responsabilità, quali processi, quali dati e quali metriche rendono l'AI valutabile, gestibile e orientata al valore. In parallelo, la pressione normativa e reputazionale accelera: il quadro europeo (AI Act) spinge verso un approccio risk-based, mentre standard e framework internazionali rendono sempre più esplicito che la gestione dell'AI è un sistema di management, non una checklist di conformità.

La proposta operativa di questo documento è l'**AI Economy Stack: un framework manageriale per leggere l'AI come “stack” di scelte interdipendenti** (strategia e valore, governance e accountability, organizzazione e competenze, processi e decisioni, dati e conoscenza, tecnologia e architettura, misurazione e miglioramento). Lo Stack abilita un **AI Strategy & Management Assessment** che produce, in tempi brevi, tre output utili a chi guida un'impresa: (1) una mappa di maturità e priorità; (2) un portafoglio di casi d'uso collegati a KPI e rischio; (3) una roadmap e un operating model di governance.

I fondamentali da sapere (in 60 secondi)

- L'AI scala quando diventa una scelta di governance: ruoli, decision rights, metriche, controlli;
- Il valore nasce dall'allineamento: casi d'uso, dati, processi e accountability devono “incastrarsi” come uno stack;
- Un assessment efficace non misura solo i modelli: misura decisioni, organizzazione, rischi e capacità di esecuzione;
- Lo standard di fatto sta diventando un approccio “management system” (es. ISO/IEC 42001) e “risk management” (es. NIST AI RMF);
- Il board non può delegare: deve fissare intent, risk appetite, responsabilità e criteri di investimento.

1. Il nodo manageriale: perché l'AI non scala (e perché questo conta ora)

Chi guida un'organizzazione oggi affronta **due accelerazioni simultanee**. La prima è **tecnologica**: modelli generativi e sistemi sempre più integrabili abbassano la barriera d'ingresso e rendono possibile automatizzare, assistere e riprogettare funzioni intere. La seconda è **organizzativa**: la stessa facilità di adozione moltiplica i punti di ingresso, creando frammentazione e shadow AI, cioè uso non governato di strumenti e dati.

Nella pratica, i fallimenti più comuni hanno la stessa matrice: si investe su output (tool, modelli, vendor) prima di aver messo a terra le condizioni di governabilità. Mancano: un chiaro perimetro di responsabilità, un portafoglio di casi d'uso con priorità e KPI, un data & knowledge backbone, e un processo decisionale che sappia bilanciare time-to-value e rischio.

I quattro rischi che i manager sottovalutano:

- Rischio di **dispersione**: troppi progetti piccoli, nessuna capacità aziendale;
- Rischio di **incoerenza**: casi d'uso non allineati a processi, dati e policy;
- Rischio **reputazionale**: errori di affidabilità, bias, incidenti su contenuti e dati;
- Rischio **regolatorio e contrattuale**: obblighi su usi ad alto rischio, terze parti; tracciabilità e governance;

2. Da “progetto AI” a sistema di management: cosa cambia con AI Act e gli standard internazionali

Il quadro europeo sull'AI (EU AI Act) adotta una logica risk-based: alcune pratiche sono vietate, altre sono soggette a obblighi più stringenti, soprattutto quando l'AI è usata in contesti ad alto impatto (lavoro, credito, salute, infrastrutture critiche). Per imprese e organizzazioni, questo significa che la domanda non è solo “possiamo farlo?”, ma “possiamo governarlo e dimostrarlo?”.

In parallelo, framework come il NIST AI Risk Management Framework e standard come ISO/IEC 42001 convergono su un punto: gestire l'AI richiede un insieme strutturato di politiche, obiettivi, processi, ruoli e miglioramento continuo. In altre parole, un **management system**. Questo è un vantaggio competitivo: riduce attriti interni, rende più rapidi gli investimenti, e protegge reputazione e continuità operativa.

La conseguenza pratica è un cambio di priorità: **prima la governabilità, poi la scala**. È la differenza tra “adottare strumenti” e “costruire una capability”. E per molte organizzazioni è anche la differenza tra sperimentare e generare, finalmente, un ritorno misurabile.

3. L'AI Economy Stack: un framework manageriale per rendere l'AI decidibile, gestibile, misurabile

L'AI Economy Stack nasce per risolvere un problema concreto: **trasformare una tecnologia ad alta variabilità in una scelta di governance ripetibile**. Lo "stack" non descrive solo un'architettura IT (che in realtà arriva quasi all'ultimo), ma l'insieme di livelli decisionali che, se coerenti, rendono l'AI un fattore di valore. Se uno dei livelli è fragile, tutto il resto degrada: la qualità tecnica non compensa una governance assente, e una governance perfetta non compensa dati inadatti o processi non ripensati.



La forza dello Stack è la sua semplicità: mette sullo stesso piano ciò che spesso viene discusso separatamente. Per manager e imprenditori significa avere una "mappa" che aiuta a fare trade-off: velocità vs controllo, centralizzazione vs autonomia, innovazione vs rischio, efficienza vs reputazione.

Livello dello Stack	Cosa si valuta (in ottica manageriale)
1) Strategia e valore	Perché l'AI, dove crea valore, quali KPI e quale "value narrative" per il board.

2) Governance e accountability	Decision rights, risk appetite, responsabilità, policy, reporting, escalation.
3) Organizzazione e competenze	Ruoli (business, IT, risk, legal), skill, change management, incentivi.
4) Processi e decisioni	Processi ridisegnati, controlli, human-in-the-loop, qualità e continuità operativa.
5) Dati e conoscenza	Data quality, accessi, lineage, knowledge management, privacy e proprietà.
6) Tecnologia e architettura	Scelte make/buy, integrazione, sicurezza, MLOps/LLMOPs, vendor governance.
7) Misurazione e miglioramento	Metriche di performance e rischio, auditability, incident management, miglioramento continuo.

4. AI Strategy & Management Assessment: come trasformare lo Stack in decisioni operative

Un assessment utile a manager e imprenditori deve produrre decisioni, non report. Il metodo proposto è pensato per essere sector-agnostic, cioè non “generico”: cambia i pesi e le priorità in base al modello di business, al rischio e al contesto regolatorio.

Le tre fasi

- **Allineamento** (intento e perimetro): obiettivi di business, vincoli, rischio accettabile, criteri di successo;
- **Valutazione** (maturità e gap): assessment dei 7 livelli, mappa rischi, mappa dati, capacità organizzativa e readiness;
- **Roadmap** (value + governance): portafoglio casi d'uso, priorità, operating model, KPI, piano di esecuzione e controllo.



Output attesi (quelli che servono davvero al top management)

- **Maturity Map**: dove siete oggi, dove conviene arrivare, e cosa blocca la scala;
- **AI Portfolio**: casi d'uso prioritizzati per valore, fattibilità e rischio;
- **Governance Blueprint**: ruoli, comitati, decision rights, policy essenziali e reporting;
- **Roadmap 90/180/365 giorni**: quick wins, fondamenta, e milestones misurabili;
- **KPI e “value realization”**: metriche che legano adozione, performance e impatti (risk & trust).

Un punto spesso ignorato: l'assessment non serve a certificare “quanto siete bravi con l'AI”, ma **deve ridurre l'incertezza delle decisioni**. È uno strumento per prendere scelte più rapide e meno reversibili, con maggiore trasparenza interna.

Gli Output del Framework

 Maturity Map Analisi del posizionamento attuale, dei biechi alla scolabilità e dei target deciderati.	 AI Portfolio Elenco dei casi d'uso prioritizzati per valore, fattibilità tecnica e il livello di rischio.
 Governance Blueprint Definizione di ruoli, comitati, policy assenziali e sistemi di reporting.	 Roadmap (80/180/385) Piane d'azione con quick wine, fondamenta strutturali e milestone misurabili.

5. Le decisioni non delegabili: cosa deve fare il board (e cosa non può delegare al “team AI”)

Nelle organizzazioni che scalano davvero l'AI, la governance non è un freno: è un acceleratore. Ciò richiede che ogni decisione resti al relativo livello giusto. Delegare integralmente l'AI a funzioni come IT o innovazione significa spostare il tema sul piano sbagliato: l'AI cambia modelli operativi, rischi, responsabilità e vantaggi competitivi.

Dieci decisioni di governance:

- **Intent e confini**: in quali ambiti l'AI è strategica e in quali no;
- **Risk appetite**: quali rischi (tecnici, legali, reputazionali) si accettano e con quali guardrail;
- **Accountability**: chi risponde di cosa, dal dato all'output, fino alla decisione finale.
- **Criteri di investimento**: come si finanzianno casi d'uso e piattaforme, e si misura il ritorno;
- **Policy su dati e conoscenza**: proprietà, accessi, retention, uso di dati sensibili e terze parti;
- **Vendor & procurement governance**: clausole, audit, sicurezza, IP, exit strategy;
- **Human-in-the-loop e decision rights**: dove l'AI consiglia, dove decide, dove è vietato;
- **Incident management**: come si gestiscono errori, allucinazioni, bias, security incidents;
- **Trasparenza interna**: cosa devono sapere dipendenti e stakeholder, formazione e supporto;
- **Reporting**: quali metriche arrivano al board e con quale frequenza.

6. Una roadmap pragmatica: 30 giorni per mettere ordine, 90 giorni per creare trazione

Il rischio più grande è partire troppo grandi e/o restare troppo piccoli. Il modo più efficace di procedere è costruire in parallelo valore e governabilità: un paio di casi d'uso ad alta credibilità e, contemporaneamente, le fondamenta minime di governance e dati.

Una sequenza praticabile:

- **0-30 giorni:** inventario iniziative e strumenti, policy minime, criteri di priorità, primi KPI;
- **31-90 giorni:** assessment completo sullo Stack, portafoglio casi d'uso, governance blueprint, prime delivery con misurazione;
- **3-12 mesi:** piattaforma e operating model, scaling su funzioni, controllo continuo e miglioramento.



La regola è una: niente scala senza controlli, niente controlli senza dati, niente dati senza ownership. Lo Stack serve proprio a rendere visibile questa catena di dipendenze.

7. Perché questo approccio è diverso: meno retorica, più management

Molti framework restano astratti oppure si concentrano su un solo pezzo (tecnologia, dati, compliance). **L'AI Economy Stack integra strategia, organizzazione e misurazione con un obiettivo: rendere l'AI "decidibile" per chi deve rispondere di risultati.** Il criterio non è la sofisticazione del modello, ma la capacità dell'organizzazione di ripetere, controllare e migliorare nel tempo.

Questo rende lo Stack utilizzabile in ogni industry: cambia il contenuto (caso d'uso, dati, vincoli), ma non cambia la logica. È lo stesso motivo per cui standard e framework internazionali sono diventati un riferimento: servono a mettere a terra coerenza e accountability, senza imporre una singola tecnologia.

Appendice A. Domande guida per un assessment rapido

Queste domande non sostituiscono l'assessment completo, ma aiutano un executive team a capire, in pochi minuti, se sta parlando di AI come "tool" o di AI come "scelta di governance".

Strategia e valore:

- Qual è il risultato di business che vogliamo cambiare (non il tool che vogliamo adottare)?
- Abbiamo KPI e una baseline per misurare miglioramento e impatti?

Governance e accountability:

- Chi decide cosa è ammesso, cosa è vietato, e con quali criteri?
- Chi è responsabile quando l'AI sbaglia o genera un incidente (tecnico o reputazionale)?

Organizzazione e competenze:

- Chi possiede i casi d'uso nel business, e con quali incentivi?
- Abbiamo competenze minime (data, prodotto, risk, legal) per governare vendor e modelli?

Processi e decisioni:

- In quali processi l'AI può consigliare e in quali non può mai sostituire il giudizio umano?
- Esiste un percorso di escalation quando l'AI produce un output anomalo?

Dati e conoscenza:

- Sappiamo quali dati alimentano i casi d'uso e con quale qualità/lineage?
- Abbiamo regole chiare su dati sensibili e knowledge aziendale (accessi, retention, confidenzialità)?

Tecnologia e architettura:

- Qual è la nostra strategia make/buy e come gestiamo il lock-in?
- Abbiamo un minimo di osservabilità (logging, monitoring, sicurezza) su modelli e integrazioni?

Misurazione e miglioramento:

- Misuriamo solo performance o anche rischio, affidabilità e impatti?
- Abbiamo un processo di incident management e miglioramento continuo?

Appendice B. Glossario minimo

- Sistema di AI: insieme di componenti (modello, dati, interfacce, processi) che produce output e influenza decisioni.
- Modello: artefatto statistico/computazionale che genera previsioni o contenuti; non coincide con il sistema.
- Deployer/Utilizzatore: chi mette in uso il sistema nella propria organizzazione e ne governa l'operatività.
- High-risk: uso in contesti ad alto impatto, con obblighi più stringenti di gestione e documentazione.
- Human-in-the-loop: configurazione in cui l'umano mantiene controllo e responsabilità su decisioni o passaggi critici.

POLICY BRIEF

AI Strategy & Management Assessment



POLlicino & PARTNERS
AI ADVISORY

Riferimenti essenziali:

- ISO/IEC 42001:2023 – Artificial intelligence management system (AIMS).
- NIST AI RMF 1.0 (NIST AI 100-1) – Artificial Intelligence Risk Management Framework.
- OECD Recommendation of the Council on Artificial Intelligence (2019).
- European Commission – AI Act: risk-based regulatory framework for AI.

Nota:

Questo documento ha finalità informativa e non costituisce parere legale.

Autore

Jacopo Paoletti è manager, imprenditore e advisor con background in economia digitale e ingegneria informatica. Da oltre vent'anni opera all'incrocio tra marketing, comunicazione e tecnologia, ed è tra i pionieri in Italia nell'uso dell'AI per le imprese. Fondatore della holding **Exegesis**, è docente, autore e relatore su innovazione e trasformazione digitale. Ha pubblicato **AI Economy**, edito da FrancoAngeli. È Chief AI Strategy Officer di **Pollicino & Partners Aldvisory**.