

POSITION PAPER | Giuseppe Di Franco

Industrializzare l'AI

**Il ruolo strategico del Digital System Integrator
nella creazione di valore e nella sovranità digitale**

Tesi centrale

L'AI aumenta il valore di chi sa trasformare processi core, codificare competenze di industry, governare dati e agenti e assumere responsabilità sui risultati nel tempo; l'AI riduce il valore delle componenti replicabili. In Italia, questa responsabilità comprende anche la sovranità digitale e la capacità industriale nazionale.

POSITION PAPER | Giuseppe Di Franco

Industrializzare l'AI

**Il ruolo strategico del Digital System Integrator
nella creazione di valore e nella sovranità
digitale**

Summary

01. Dove si sposta il valore.....	5
02. L'Italia e il vantaggio della doppia verticalità.....	7
03. Il nuovo modello industriale del Digital System Integrator.....	9
04. Fiducia, cybersecurity e sovranità digitale.....	11
05. Physical AI e Quantum.....	14
06. Conclusioni.....	15
07. Bibliografia.....	17

Executive summary

Impiegare l'AI per la realizzazione di valore industriale

La fase che si apre non premierà semplicemente chi utilizza più Intelligenza Artificiale. Premierà chi saprà trasformarla in capacità industriale: processi migliori, nuovi ricavi, decisioni più rapide, operazioni più resilienti e maggiore controllo sugli asset digitali strategici.

L'AI generativa e agentica modifica il ruolo del software: non si limita a registrare o automatizzare istruzioni predefinite, ma interpreta informazioni, coordina attività e può prendere decisioni circoscritte. Con la Physical AI, questa capacità entra anche nelle fabbriche, nella logistica, nelle reti e nelle infrastrutture.

L'AI diventa così un nuovo layer operativo dell'impresa, collocato tra strategia, processi, dati, applicazioni e mondo fisico.

Per il mercato e le Istituzioni il movimento è duplice. Alcune componenti diventano più rapide e standardizzabili: documentazione, coding ripetitivo, test, configurazioni comuni, ricerca e classificazione. Al tempo stesso si ampliano i processi economicamente trasformabili e si aprono nuovi bacini di valore: crescita, personalizzazione, qualità, rischio evitato, resilienza, servizi intelligenti e automazione di attività prima non indirizzabili. La domanda manageriale non è quindi quanto lavoro l'AI elimina, ma quale capacità libera e dove questa capacità viene reinvestita.

In questo scenario, la **competenza di industry** diventa il principale fattore di differenziazione. I modelli generalisti non possiedono da soli la semantica dei dati, le eccezioni operative, i vincoli regolatori e i criteri decisionali di un settore. E la sola conoscenza settoriale non basta: va unita alla prossimità sul singolo cliente, ai suoi sistemi core, alla qualità effettiva dei dati e alla cultura organizzativa. Il vantaggio più difendibile nasce da questa doppia verticalità – sull'industry e sul cliente (nel suo contesto di mercato) – quando viene codificata in process blueprint, ontologie, data product, agenti, connettori, controlli e benchmark.

Il Digital System Integrator ha quindi un ruolo più ampio. Nei sistemi complessi, accelerare un singolo task non aumenta necessariamente la produttività dell'impresa o dell'istituzione: il risultato resta vincolato da procedure, autorizzazioni, dati disordinati, sistemi incompatibili e altri colli di bottiglia. Il suo compito è rimuovere questi vincoli lungo il processo end-to-end, collegando **strategia, dati, applicazioni, infrastrutture, cyber, persone e robot**, affinché l'efficienza locale si traduca in valore economico o qualità del servizio. Deve inoltre assumere responsabilità nel run e rendere governabili le dipendenze tecnologiche.

Per l'Italia questa funzione è particolarmente rilevante. Il mercato digitale ha raggiunto 84,4 miliardi di euro nel 2025; i servizi ICT valgono 18,8 miliardi, la spesa AI 1,38 miliardi e la cybersecurity 2,24 miliardi. Ma la vera opportunità non è solo quantitativa: deriva dalla combinazione di manifattura, settori regolati, infrastrutture critiche, PMI, patrimonio applicativo eterogeneo e competenze diffuse in modo non uniforme. È proprio questa complessità a rendere preziosa la capacità di trasformare tecnologie globali in valore locale.

Physical AI, quantum e crescita inorganica sono tre frontiere complementari. La Physical AI estende l'integrazione alle operazioni fisiche e rende decisive competenze IT/OT, safety e cybersecurity industriale. Il quantum va affrontato con sperimentazione selettiva, mentre crypto-agility e migrazione post-quantum sono già programmi attuali. La discontinuità apre infine una finestra di consolidamento: asset verticali, competenze agentiche, AI assurance, robotica e software industriale possono essere accelerati attraverso strategie programmatiche build-buy-partner.



Il system integrator leader dell'era AI è trasformatore di processi, custode della competenza di industry, produttore di asset, operatore di piattaforme, integratore del mondo fisico, architetto del dato, custode della sostenibilità e integrità dei modelli, garante di fiducia e orchestratore di sovranità. La sua legittimazione economica deriva dal valore reso possibile e dalla responsabilità che sa assumere.



01

Dove si sposta il valore

Dalla produttività dei singoli task alla trasformazione del modo in cui l'impresa opera

1.1 L'AI come nuovo operating layer

L'AI modifica la funzione di produzione dei servizi digitali. Molte attività tecniche diventano più rapide e industrializzabili; nello stesso tempo linguaggio, contesto e conoscenza non strutturata diventano trattabili dal software, rendendo economicamente affrontabili processi prima troppo complessi o frammentati. Il saldo non è una semplice riduzione del mercato: è una redistribuzione del valore lungo la catena dei servizi. BCG stima nuovi bacini di domanda fino a 200 miliardi di dollari nei prossimi cinque anni per build, deploy, run, oversight e governance di soluzioni agentiche.

Cogliere questa opportunità richiede di trasformare il modo in cui l'impresa apprende, coordina il lavoro e assume decisioni. Tecnologia e organizzazione devono evolvere insieme, con deleghe chiare, incentivi coerenti e responsabilità sui risultati. L'esperienza nell'utilizzo dell'AI deve diventare conoscenza condivisa e tradursi in procedure migliori, superando le separazioni tra funzioni.

L'obiettivo è aumentare la competitività dell'impresa. All'efficienza deve affiancarsi l'efficacia: comprendere meglio il mercato, rafforzare la relazione con i clienti, innovare l'offerta e sviluppare nuovi modelli di business. La capacità liberata dall'automazione va reinvestita secondo queste priorità.

Ogni programma AI deve quindi partire da obiettivi di business misurabili: crescita, marginalità, fidelizzazione, qualità del servizio e velocità di innovazione. Il Digital System Integrator ha il compito di collegare questi obiettivi alla trasformazione dei processi e dell'organizzazione, integrando le tecnologie necessarie e assumendo responsabilità sui risultati nel tempo.

IL PRINCIPIO DEL COLLO DI BOTTIGLIA

In un sistema complesso la prestazione complessiva è determinata dal vincolo, non dal nodo più rapido. Accelerare un task senza ridisegnare il flusso produce una sub-ottimizzazione locale: più output in un punto, ma non più throughput o valore. Il Digital System Integrator deve intervenire su dati, sistemi, ruoli, autorizzazioni e controlli perché la produttività si propaghi fino all'outcome.



1.2 Cosa viene meno e cosa si genera in più

Il valore della semplice disponibilità della tecnologia diminuisce. Accesso ai modelli, capacità di coding assistito, test automatici e configurazioni ricorrenti diventano progressivamente aspettative incorporate nella qualità del servizio. Non scompaiono, ma differenziano meno.

Aumenta invece il valore di sei capacità: individuare i colli di bottiglia che limitano l'outcome e selezionare i processi con maggiore impatto economico; preparare dati e conoscenza per l'uso da parte degli agenti; integrare legacy, cloud e sistemi core; ridisegnare decisioni, controlli e ruoli; garantire sicurezza e adozione; gestire il valore nel run. I nuovi bacini di crescita sono process transformation, data e knowledge engineering, agent orchestration, AI assurance, Managed AI/AgentOps, sovranità e Physical AI.

FORMULA GUIDA DEL VALORE

Valore netto dell'AI = produttività + crescita e innovazione + qualità + rischio evitato + resilienza e sovranità – costo di trasformazione – costo di run – costo del cambiamento – rischio residuo. ”

1.3 La nuova economia del Digital System Integrator

La produttività del delivery non si traduce automaticamente in margini superiori. Parte del beneficio viene trasferita al cliente, mentre aumentano costi di compute, licenze, piattaforme, assurance e sviluppo degli asset. La qualità della crescita dipende quindi dalla capacità di trattenere parte della produttività attraverso proprietà intellettuale, verticalità, piattaforme, servizi ricorrenti e responsabilità sui risultati.

Il mix economico tende a spostarsi verso ricavi più ricorrenti e più vicini al processo: subscription per asset e piattaforme, Managed AI, AgentOps, assurance continua e, quando l'outcome è misurabile, componenti value-linked. Non esiste una formula commerciale unica: il modello deve riflettere maturità del processo, causalità, misurabilità e ripartizione del rischio.

La principale pressione competitiva nasce dalla standardizzazione delle componenti replicabili e dalla possibile disintermediazione da parte di vendor, piattaforme e strutture interne dei clienti. La risposta non è difendere attività indifferenziate, ma spostare la proposta su architettura, processi, industry, trust e run.



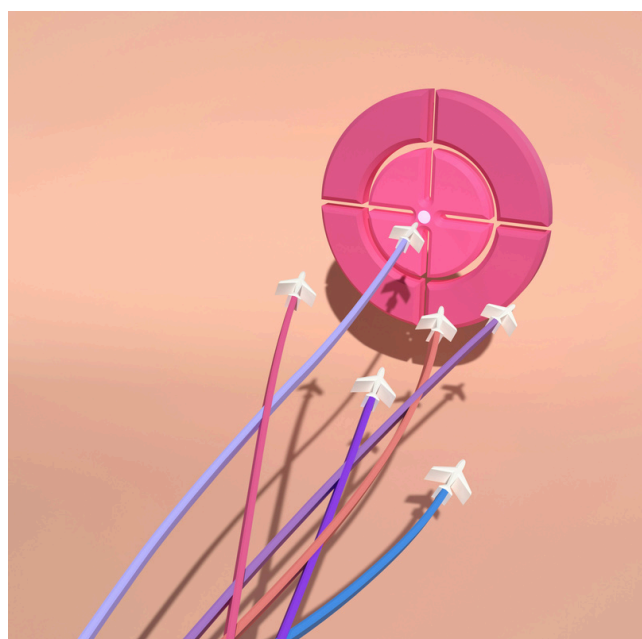
02

L'Italia e il vantaggio della doppia verticalità

Trasformare capacità globali in valore locale

2.1 Perché l'Italia aumenta il valore della system integration

L'Italia combina una base manifatturiera ampia, una forte presenza di settori regolati e infrastrutture critiche, un tessuto di PMI, sistemi legacy eterogenei e una diffusione non uniforme delle competenze. Questa complessità rende meno efficace l'adozione diretta di soluzioni standard e più preziosa la capacità di intervenire sui processi end-to-end: contestualizzare la tecnologia, integrarla con l'esistente e rimuovere i vincoli nei dati, nelle autorizzazioni, nei sistemi e nell'organizzazione. In caso contrario, l'AI accelera singole attività senza produrre un impatto economico proporzionato.



Questa esigenza assume forme diverse nei principali settori dell'economia italiana, ma risponde alla stessa logica: integrare l'AI nei processi, nei sistemi e nei vincoli specifici di ciascun contesto. In particolare:

- **Manufacturing:** integrare l'AI nei processi produttivi, collegandola a sistemi OT, MES ed ERP, supply chain, digital twin, computer vision e robotica, senza compromettere safety e continuità operativa.
- **Finanza e assicurazioni:** utilizzare l'AI nei processi decisionali e operativi, integrandola con data platform, sistemi core, motori di controllo e strumenti di explainability, mantenendo trasparenti e verificabili le decisioni.
- **PA, sanità e giustizia:** applicare l'AI integrando basi dati, sistemi legacy, workflow e piattaforme interoperabili, garantendo tracciabilità, supervisione umana, sicurezza e controllo sui dati.
- **Utilities e telecomunicazioni:** utilizzare l'AI per gestire e ottimizzare reti e infrastrutture essenziali, integrandola con sistemi di monitoring, edge computing, IoT e piattaforme operative, con requisiti elevati di resilienza e cybersecurity.
- **PMI:** rendere disponibili soluzioni AI verticali, preconfigurate e gestite, integrate con ERP, CRM e strumenti cloud, con costi sostenibili e sufficientemente replicabili da beneficiare delle economie di scala.

2.2 La doppia verticalità

La competenza verticale ha due livelli complementari. Il primo è l'industry: modelli economici, regolazione, processi, dati e benchmark comuni. Il secondo è il singolo cliente: patrimonio applicativo, dati realmente disponibili, prassi decisionali, eccezioni e priorità strategiche. La leadership si costruisce industrializzando ciò che è comune al settore e preservando ciò che rende unico il cliente.

Comprendere il cliente significa anche conoscere la filiera in cui opera. Disponibilità di capacità produttiva, qualità delle forniture e affidabilità delle consegne dipendono da relazioni con fornitori e partner che condizionano la competitività dell'impresa. Migliorare un processo aziendale può quindi lasciare irrisolti i colli di bottiglia che nascono oltre il suo perimetro.

Il Digital System Integrator deve tradurre questa conoscenza in una capacità di intervento lungo il processo end-to-end, collegando dati, sistemi e responsabilità tra le imprese coinvolte. Il suo contributo consiste nell'individuare i vincoli comuni e sviluppare soluzioni AI che rendano le informazioni utilizzabili, supportino il coordinamento operativo e migliorino il risultato complessivo.

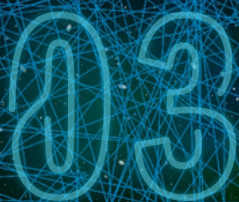
La scalabilità nasce dalla codifica di questo patrimonio in asset riutilizzabili. Process blueprint, ontologie, knowledge graph, data product, agenti verticali, connettori ai sistemi core, librerie di controllo e benchmark trasformano l'esperienza in proprietà intellettuale, rendendo replicabile il valore e mantenendo l'aderenza al contesto del cliente e della sua filiera.

Questa conoscenza deve diventare un asset scalabile. Process blueprint, ontologie, knowledge graph, data product, agenti verticali, connettori ai sistemi core, librerie di controllo e benchmark trasformano l'esperienza da patrimonio tacito a proprietà intellettuale riusabile.

2.3 Il nuovo ruolo del Digital System Integrator

Il ruolo del Digital System Integrator nella generazione del valore per il Cliente deriva dalla capacità di connettere ecosistemi diversi e assumere responsabilità sull'insieme competitivo e non quindi solo da expertise su una singola tecnologia. Il contesto di riferimento e le principali aree di integrazione sono:

- **Consulenza strategica:** presidia strategia e process redesign; l'integratore assicura continuità tra disegno, build, transition e run.
- **Boutique AI-native:** portano velocità e talento specialistico; l'integratore aggiunge scala, industry, cyber, operations e accesso ai processi core.
- **Automazione industriale:** conosce macchine e OT; l'integratore collega mondo fisico, dati, applicazioni enterprise e governance.
- **Software vendor:** hanno profondità sul prodotto, ma un perimetro limitato; l'integratore disegna il processo end-to-end e coordina più componenti.
- **Tecnologie e modelli verticali:** offrono soluzioni pronte ma vincolanti; l'integratore garantisce un approccio agnostico, salvaguardando la flessibilità e la libertà di scelta futura del cliente.
- **Hyperscaler:** offrono scala e innovazione, ma tendono a privilegiare il proprio stack; l'integratore garantisce orchestrazione multi-vendor, integrazione con il legacy e portabilità.



Il nuovo modello industriale del Digital System Integrator

Una piattaforma di competenze, asset e responsabilità

3.1 Un modello a cinque livelli

Per trasformare da insieme di sperimentazioni a capacità industriale, il system integrator deve presidiare una catena integrata che parte dall'infrastruttura e arriva fino alla gestione dei risultati nel tempo. Il modello si articola in cinque livelli complementari:

1. **Digital foundation:** hybrid cloud, compute, networking, identity, security, AI & data platform e integration fabric.
2. **AI engineering:** modelli, RAG, evaluation, MLOps/LLMOps, agent framework e tool integration.
3. **Agentic control plane:** registry, policy, identity, observability, guardrail, audit, cost control e human escalation.
4. **Industry solutions:** processi, dati, agenti, controlli e integrazioni core specifici per settore.
5. **Managed outcomes:** run end-to-end, miglioramento continuo, SLA/SLO e responsabilità sui risultati.

La differenziazione nasce dalla combinazione dei livelli. La foundation senza industry produce tecnologia orizzontale; l'industry senza piattaforma non scala; il build senza run non garantisce continuità del valore.

3.2 AI-first delivery e capitale umano

Un integratore deve applicare l'AI al proprio modo di lavorare. Origination, solutioning, engineering, testing, transition e operations devono essere ripensati con strumenti approvati, asset governati e metriche di qualità. La capacità liberata deve essere reinvestita in architettura, sicurezza, riduzione del debito tecnico, profondità di industry e sviluppo di proprietà intellettuale, non letta soltanto come compressione dei costi.



Il mix professionale evolve verso profili che combinano tecnologia e contesto: process architect, industry expert, data/knowledge engineer, AI product e agent engineer, AI security e model risk specialist, change leader, robotica e OT. La sfida è preservare il percorso di apprendimento attraverso pair working uomo-AI, review strutturate, academy verticali e certificazioni basate su capacità dimostrate.

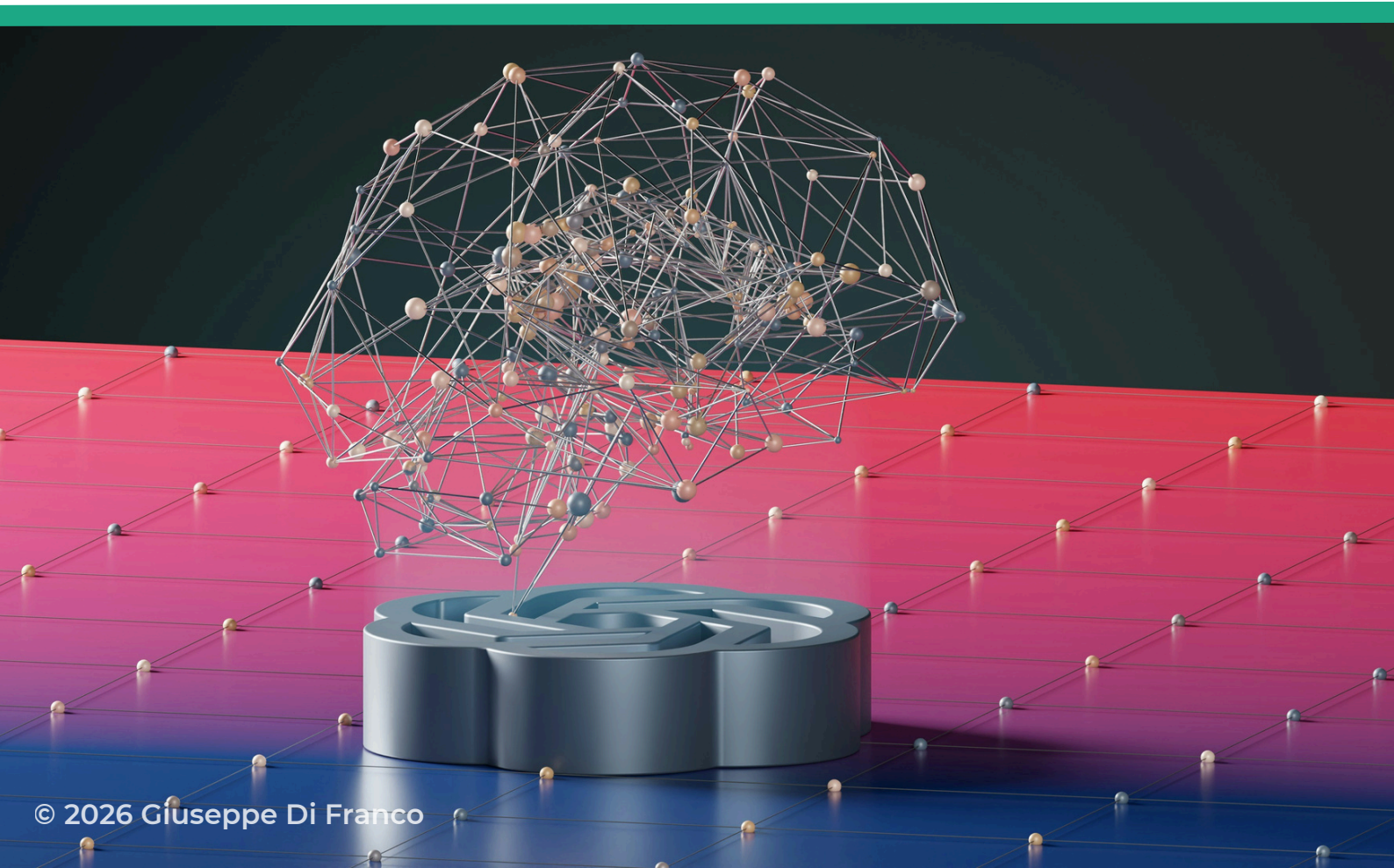
In questo scenario di profonda trasformazione, emerge un focus prioritario sul tessuto industriale italiano, caratterizzato da una vasta platea di PMI in cui l'industrializzazione dell'AI si scontra inevitabilmente con barriere culturali e carenza di skill interne. In tale contesto, il ruolo del System Integrator evolve: il supporto ai soli servizi tecnologici puri viene integrato da servizi strutturati di orchestrazione organizzativa e gestione del cambiamento AI. Questo approccio combinato rappresenta il necessario "assist silente" per abilitare e accelerare l'adozione reale, ponendo le basi per un'efficace adozione e per lo sviluppo di programmi di formazione continua e apprendimento organizzativo.

3.3 Il run come piattaforma di valore

Con agenti e sistemi probabilistici, il run non è una fase residuale. È il luogo in cui si misura il valore, si osservano comportamenti, si correggono errori, si ottimizzano costi e si aggiornano policy e dati. Managed AI e AgentOps comprendono evaluation continua, drift e anomaly detection, exception handling, cost optimization, vendor management, evidence management e compliance reporting.

PRINCIPIO INDUSTRIALE

Industrializzare la componente comune, verticalizzare il contesto e assumere responsabilità nel run: questa è la combinazione che trasforma la produttività AI in crescita sostenibile. ”



04

Fiducia, cybersecurity e sovranità digitale

Dal principio politico a una capacità operativa e misurabile

4.1 Il modello della sovranità pragmatica

La sovranità digitale non coincide con l'autosufficienza tecnologica. La definizione utile è operativa: capacità di governare le dipendenze critiche, proteggere dati e funzioni essenziali, mantenere continuità, preservare competenze e sostituire componenti senza perdere controllo. La formula più realistica è controllo nazionale delle funzioni critiche, scala europea delle capacità strategiche e apertura selettiva all'ecosistema globale.

SOVRANITÀ PROPORZIONATA ALLA CRITICITÀ

Non ogni workload richiede lo stesso livello di controllo. Il livello di sovranità va graduato su sensibilità e durata dei dati, impatto dell'interruzione, sostituibilità e rilevanza per sicurezza e interesse nazionale.



In questa prospettiva, la sovranità non è una proprietà di una singola tecnologia, ma il risultato di più dimensioni che devono essere governate congiuntamente:

- **Giuridica:** giurisdizioni, subprocessor, audit rights e accesso extraterritoriale.
- **Dati e chiavi:** residenza, cifratura, lineage, training, retention e controllo KMS/HSM.
- **Operativa:** chi amministra, monitora, ripristina e dove risiedono le competenze.
- **Tecnologica:** portabilità, standard, API, formati e sostituibilità di cloud, modelli e agenti.
- **Industriale:** dove restano IP, investimenti, valore e capacità di innovazione.
- **Cognitiva:** controllo del contesto, dei criteri decisionali e della supervisione umana.
- **Di rappresentazione:** capacità di rendere prodotti, competenze e certificazioni dell'impresa riconoscibili e verificabili dai sistemi AI che orientano le scelte di clienti e buyer.

4.2 Il Digital System Integrator come orchestratore

La sovranità è una proprietà dell'insieme. Un cloud localizzato non è sufficiente se le chiavi sono controllate altrove; un modello aperto non elimina la dipendenza da compute, toolchain o competenze; una exit clause non garantisce reversibilità se dati, prompt, embedding, log e configurazioni non sono esportabili e testati. Il Digital System Integrator opera nei punti di connessione e può tradurre la sovranità in reference architecture, requisiti di procurement, piano di transizione e servizio continuo di verifica.

Uno strumento operativo è la Sovereignty Bill of Materials: una mappa aggiornata delle dipendenze critiche di un servizio digitale, che include dati, modelli, capacità di compute, software, identità, chiavi, fornitori, competenze e procedure di recovery. L'obiettivo è rendere visibile dove risiede il controllo e dove, invece, esistono dipendenze da soggetti, tecnologie o infrastrutture esterne.

La sovranità, tuttavia, non si dimostra sulla base di clausole contrattuali. Deve essere verificata nel tempo attraverso exit test periodici, che accertino la reale portabilità di dati e configurazioni, la sostituibilità dei fornitori e la capacità di ripristinare il servizio in un ambiente alternativo senza perdita significativa di continuità.

Questa responsabilità si estende alla sovranità cognitiva: la capacità dell'impresa di mantenere il controllo sugli obiettivi e sulle decisioni supportate dall'AI. Il Digital System Integrator affianca il management nel definire deleghe, limiti di autonomia e responsabilità, traducendoli in controlli operativi. Questo significa stabilire chi possa modificare gli obiettivi, quali decisioni richiedano un'approvazione umana e quali informazioni debbano accompagnare una raccomandazione. Deve inoltre predisporre strumenti che consentano alle persone di correggere o interrompere le azioni dei sistemi e rendere tracciabili gli interventi.

Attraverso formazione e trasferimento di competenze, il System Integrator aiuta il cliente a comprendere i criteri adottati, riconoscere i limiti dei sistemi e gestire le eccezioni. L'efficacia della formazione deve essere valutata su casi reali e simulazioni, verificando la capacità delle persone di esercitare un giudizio autonomo. Un progetto AI deve lasciare l'impresa più capace di governare i propri processi, con persone che mantengano competenza, tempo e autorità per intervenire: una condizione da verificare durante l'esercizio, insieme alle prestazioni della soluzione.



Il presidio della sovranità non si esaurisce nel governo interno delle tecnologie e delle decisioni: riguarda anche il modo in cui l'impresa viene rappresentata sul mercato. I sistemi generativi orientano la ricerca e la selezione dei fornitori elaborando direttamente risposte che includono alcune aziende e competenze e ne escludono altre. Questo può penalizzare PMI e hidden champions italiani, la cui reputazione si fonda spesso su relazioni e conoscenze poco leggibili dalle macchine. Il Digital System Integrator contribuisce alla sovranità della rappresentazione rendendo le informazioni su prodotti, competenze e certificazioni strutturate, accessibili e verificabili dai sistemi AI, affinché il patrimonio dell'impresa possa essere riconosciuto senza esporre il know-how riservato.

4.3 Cybersecurity e responsible AI come un unico sistema di rischio

L'AI è contemporaneamente strumento di difesa, nuova superficie d'attacco e attore operativo. Con gli agenti il rischio si sposta dalla qualità della risposta alla correttezza e tempestività dell'azione: accesso ai dati, privilegi, budget, approvazioni, rollback e responsabilità devono essere parte nativa del design. NIST, AI Act ed ENISA convergono sulla necessità di ownership, inventory, evaluation, red teaming, human oversight, incident management, audit trail e monitoraggio continuo.

Questo apre un mercato ricorrente di AI assurance: inventory-as-a-service, risk assessment, evidence management, continuous control monitoring, red teaming, compliance reporting e audit readiness. Il vantaggio del Digital System Integrator è collegare cyber, dati, applicazioni, infrastruttura e processo.



Physical AI e Quantum

Frontiere ad alta intensità di integrazione

5.1 Physical AI: l'AI entra nelle operazioni fisiche

La Physical AI combina modelli, percezione, robotica, simulazione e controllo per consentire a macchine e sistemi autonomi di operare in ambienti reali. L'Italia parte da una base rilevante: secondo IFR è il secondo mercato europeo per installazioni di robot industriali, con 8.783 unità nel 2024. La nuova frontiera riguarda qualità e riconfigurazione di linea, intralogistica, manutenzione e ispezione di infrastrutture, logistica ospedaliera e servizi sul campo.

La maturità va letta in tre orizzonti. Oggi sono industrializzabili computer vision, digital twin, cobot, AMR, edge AI e robotica tradizionale aumentata. Nella prossima fase cresceranno robot adattivi, sistemi multi-robot e maggiore autonomia nei servizi sul campo. Più avanti emergeranno robot general purpose e umanoidi, ma la priorità deve restare sui casi con ROI, safety e integrazione dimostrabili.

Il ruolo del Digital System Integrator è unire business design, digital twin e simulation, robot, vision ed edge, integrazione IT/OT, safety, cyber e lifecycle operations. Nella Physical AI, un errore può fermare una linea o compromettere la sicurezza: la competenza di industry diventa ancora più decisiva.

5.2 Quantum: sperimentazione selettiva, transizione cyber immediata

Il quantum entrerà attraverso architetture ibride che combinano HPC, GPU, AI e risorse quantistiche. L'obiettivo industriale non è solo accedere a una QPU, ma formulare il problema, preparare i dati, orchestrare il calcolo, confrontare benchmark classici e integrare il risultato nei processi. L'ecosistema italiano di EuroHPC, Leonardo, SOL e IT4LIA AI Factory offre una base per sperimentazione e trasferimento industriale.

La priorità immediata è però post-quantum. NIST ha finalizzato i primi standard e la Commissione europea ha definito una roadmap coordinata. Inventario crittografico, classificazione per criticità e durata dei dati, migrazione post-quantum e crypto-agility, piloti e migrazione per ondate richiedono programmi pluriennali.

POSIZIONE

Il Digital System Integrator aiuta i propri clienti a individuare il futuro tecnologico, i major trends e, soprattutto, pianificarne l'adozione nelle aree a valore aggiunto. Il Digital System Integrator ha dunque anche un ruolo di risk management rispetto alle tematiche di sicurezza ed impatto delle tecnologie.



Conclusioni

Una nuova responsabilità industriale per la system integration

L'AI modifica profondamente l'economia delle società di Digital System Integration, ma il cambiamento decisivo non è la riduzione del lavoro tecnico: è lo spostamento del valore verso processi, industry, dati, fiducia e responsabilità. La produttività aumentata diventa una condizione attesa; la leadership si costruisce sulla capacità di trasformare il business del cliente e operare la trasformazione nel tempo.

La competenza verticale è il fattore critico di successo. Un agente è utile soltanto se comprende il contesto, accede a dati affidabili, rispetta regole e ruoli e si integra con i sistemi che governano l'impresa. Lo stesso vale per la Physical AI, dove dominio operativo, safety, IT/OT e cyber diventano parte dell'architettura.

Per l'Italia, il Digital System Integrator nazionale assume anche una responsabilità di sovranità digitale: garantire che l'adozione dell'AI non coincida con una cessione incontrollata di dati, competenze e capacità decisionale, ma con una combinazione equilibrata di tecnologie globali, scala europea e controllo nazionale delle funzioni critiche.

L'Italia deve concentrare risorse su poche condizioni abilitanti: data space interoperabili e sicuri; accesso a compute, AI Factory e supercalcolo; programmi di formazione continua; procurement che premi sovranità, portabilità, controllo e trasferimento di competenze; collaborazione tra imprese, università, centri di ricerca e operatori digitali. In continuità con le tesi del libro, il vantaggio nazionale non dipenderà dalla replica delle piattaforme globali, ma dalla capacità di applicare l'AI alle industry nelle quali il Paese possiede competenze, dati, filiere e processi distintivi.

TRE DIREZIONI

Verticalizzare: fare della competenza di industry l'unità di disegno.

Industrializzare: trasformare asset e produttività AI in piattaforme e managed outcomes.

Consolidare: usare partnership e M&A per accelerare capacità rare, Physical AI, cyber e sovranità.

Chi è Giuseppe Di Franco

Giuseppe Di Franco è alla guida di Lutech, una delle più grandi realtà italiane del digitale e dell'intelligenza artificiale, con seimila persone tra Italia, Spagna e Albania. Ne guida la crescita unendo visione industriale e attenzione concreta ai risultati.

Laureato in Ingegneria Gestionale al Politecnico di Milano nel 1992, dedica i primi anni di carriera a progetti di fusioni e acquisizioni, digitale e outsourcing in Europa. Nel 2005 entra nel Gruppo Siemens come Senior Vice President e cresce in ruoli internazionali, arrivando a gestire oltre due miliardi di euro di ricavi in settanta Paesi.

Nel 2013 assume la direzione di Atos Italia come Amministratore Delegato, quadruplicandone il fatturato, per poi prendere in carico responsabilità di livello globale. Nel 2023 progetta l'acquisizione di Atos Italia da parte di Apax: un'operazione trasformativa che porta Lutech a diventare il nuovo, grande polo del digitale italiano, di cui assume la guida come Amministratore Delegato.

Giuseppe Di Franco collabora con il Politecnico di Milano in qualità di Adjunct Professor presso la Graduate School of Management dell'Ateneo, Board Member della GSoM e Alumnus Top Influencer. È membro di diverse Associazioni, come Ambrosetti CEO Club, Canova, Elis e Diplomazia, di cui è membro del Consiglio Direttivo. A marzo 2026 firma per Mondadori Piemme «L'intelligenza artificiale per il futuro dell'Italia»: un saggio che indaga l'AI come leva di competitività per il Paese e per l'Europa, con uno sguardo deciso alla sovranità digitale.



<https://www.linkedin.com/in/giuseppe-difranco/>



giuseppedifranco.it



BIBLIOGRAFIA

- Di Franco, Giuseppe (2026). L'intelligenza artificiale per il futuro dell'Italia. Competenze, casi d'uso, valore per il Paese. Piemme.
- Anitec-Assinform / NetConsulting cube (2026). Il Digitale in Italia 2026. Rapporto e comunicato del 1 luglio 2026.
- Anitec-Assinform (2026). Le infrastrutture digitali come fattore abilitante per l'evoluzione delle tecnologie avanzate. Policy paper, 21 luglio 2026.
- Boston Consulting Group (2026). The \$200 Billion Agentic AI Opportunity for Tech Service Providers. 20 febbraio 2026. McKinsey & Company / QuantumBlack (2025). The State of AI in 2025: Agents, Innovation, and Transformation. 5 novembre 2025.
- McKinsey & Company (2026). Building the Foundations for Agentic AI at Scale. 2 aprile 2026.
- McKinsey & Company (2026). Where AI Will Create Value—and Where It Won't. 29 aprile 2026.
- Boston Consulting Group (2026). How AI Sovereignty Is Reshaping Europe's Technology Strategy. 29 maggio 2026.
- McKinsey & Company (2025). Accelerating Europe's AI Adoption: The Role of Sovereign AI. 19 dicembre 2025.
- Bernabè, F.; Zizza, R.; Dina, A.; Ricceri, F. (2026). Dal modello alla fabbrica: perché la sovranità tecnologica è la vera posta in gioco per l'industria italiana. Rivista.AI, in collaborazione con TechVisory, serie «Sovranità Tecnologica», luglio.
- Bernabè, F.; Dina, A.; Ricceri, F. (2026). La fabbrica invisibile: come l'intelligenza artificiale sta riscrivendo la visibilità dell'industria italiana nel mondo. Rivista.AI, in collaborazione con TechVisory, serie «Sovranità Tecnologica», n. 05, settembre.
- National Institute of Standards and Technology – NIST (2024). Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile, NIST AI 600-1, 26 July 2024.
- Unione europea (2024–2026). Regolamento (UE) 2024/1689 – Artificial Intelligence Act e calendario di applicazione.
- ENISA (2025; versione 1.2 gennaio 2026). ENISA Threat Landscape 2025.
- Boston Consulting Group (2026). The CEO's Guide to Physical AI. 12 maggio 2026.
- International Federation of Robotics (2025). World Robotics 2025: Industrial Robots.
- National Institute of Standards and Technology – NIST (2024) e European Commission / NIS Cooperation Group (2025). Standard post-quantum e roadmap europea per la transizione alla crittografia post-quantum
- European High Performance Computing Joint Undertaking – EuroHPC JU (2026). Inauguration of SOL, a New Quantum Computer Together with LISA: the Upgrade of the Leonardo Supercomputer. Press release, 11 June 2026
- Boston Consulting Group (2026). Mid-2026 M&A Insights: AI Drives a Recovery, but Questions Remain. 15 luglio 2026.
- Greison, Gabriella (2026). «La complessità che imbriglia l'IA». Corriere della Sera, edizione online 25 agosto 2026; edizione a stampa 26 agosto 2026.