

EY Coverciano Allenare Competenze e Tecnologie

2026: RISCHIARE PER INNOVARE

12-14 marzo 2026

EY

Shape the future
with confidence

The better the question. The better the answer. The better the world works.

Negli ultimi tre anni, EY Coverciano ha osservato l'evoluzione dell'intelligenza artificiale da una prospettiva diversa. Non quella della tecnologia in sé, ma quella dei CIO chiamati a governarla, utilizzando la metafora sportiva per raccontare come l'AI sia progressivamente entrata nella loro realtà quotidiana.

Nel 2024, l'AI era ovunque nel dibattito pubblico: tutti ne parlavano, pochi ne comprendevano davvero il significato. A Coverciano abbiamo scelto di affrontarla come uno scenario futuro, interrogandoci su quale impatto avrebbe potuto avere sull'IT e sul ruolo dei CIO, ancora prima che fosse chiaro come e dove sarebbe stata adottata.

Nel 2025, il quadro è cambiato. L'adozione ha iniziato ad accelerare e la discussione si è spostata dal "se" al "con quali competenze". L'attenzione si è concentrata sulle persone, sui team e sulla capacità delle organizzazioni di prepararsi a un cambiamento che non era più teorico, ma sempre più concreto.

Nel 2026, l'AI è ormai una realtà diffusa. La maggior parte delle organizzazioni ha avviato percorsi di adozione e sta investendo in programmi di reskilling. L'IT è pronta a scalare.

Ma a questo punto la domanda non è più tecnologica. È strategica. **In quali ambiti di business l'AI può davvero generare valore?**

Come si correla alle priorità aziendali? E soprattutto: i CIO sono pronti a rischiare, e quale rischio sono disposti ad assumersi?

Tra tensioni geopolitiche, pressione sui costi e iper-accelerazione tecnologica, innovare non significa più eliminare il rischio, ma saperlo governare.

Questo paper raccoglie e interpreta queste riflessioni, esplorandole da prospettive diverse – tecnologiche, organizzative, etiche, HR – per restituire una lettura matura della leadership tecnologica oggi: una leadership chiamata non solo a reagire al cambiamento, ma a decidere come giocare mentre il gioco cambia.

Dalla tecnologia alla leadership: la vera sfida dell'AI

L'intelligenza artificiale non è più soltanto tecnologia: entra nel perimetro delle responsabilità di leadership. Governarla significa orientare decisioni, tempi e priorità con lucidità e coraggio.

In questo scenario, la tecnologia diventa una leva competitiva centrale. Non più funzione di supporto, ma forza viva della strategia, chiamata a generare valore, presidiare il rischio e rafforzare la capacità di anticipare.

Ma la differenza si gioca sulle persone. Sono emerse con forza il valore di osservazione e ascolto come competenze decisive, insieme alla capacità di distinguere tra reazione impulsiva e scelta consapevole.

Ne emerge un messaggio netto: le soft skill non sono più un complemento alle competenze tecnologiche, ma una leva strutturale della leadership sull'AI. Empatia, adattabilità e responsabilità trasformano l'innovazione in impatto reale. Allenare l'AI significa, prima di tutto, allenare le persone chiamate a governarla.

Rischiare di essere umani nell'era dell'AI

Nell'era dell'AI, il vero rischio è smettere di esercitare giudizio. La sfida dei leader è restare umani: leggere il contesto, assumersi la responsabilità delle scelte, dare direzione al cambiamento. In questo contesto, la **leadership è chiamata a preservare la centralità della decisione umana**, mantenendo **attivo il pensiero riflessivo** anche in presenza di sistemi altamente performanti.

Rischiare di essere umani significa quindi scegliere consapevolmente di non automatizzare il criterio del giudizio, riconoscendo che responsabilità, discernimento e significato non sono delegabili

L'AI diventa così non un sostituto della leadership, ma uno spazio in cui essa è chiamata a esercitarsi in modo ancora più intenzionale.

Una community che cambia postura

Dalla giornata emerge con chiarezza l'evoluzione della community dei CIO italiani, sempre meno identificata come funzione di supporto e sempre più riconosciuta come attore strategico della trasformazione. Oltre il **75%** dei partecipanti si colloca infatti in un **ruolo di guida o di forte centralità nelle decisioni di innovazione**.

Alcuni elementi emersi dal confronto descrivono con evidenza questo cambiamento:

- **ICT come leva strategica:** La tecnologia è percepita come parte integrante della competitività e non più come funzione ancillare.
- **Nuovo approccio al rischio:** I leader tecnologici dichiarano disponibilità ad assumersi responsabilità su:
 - efficienza operativa;
 - governance del dato;
 - adozione responsabile dell'AI;
 - riduzione dei rischi regolatori;
 - nuove opportunità di ricavo.
- **Maggiore accountability economica:** Oltre il **90%** dei partecipanti si dichiara pronto a collegare il proprio ruolo alla capacità dell'AI di generare risultati economici misurabili.
- **Velocità come fattore competitivo:** Per gran parte della community, ritardare le decisioni sull'AI rappresenta un rischio maggiore rispetto a un errore controllato.
- **Le barriere sono soprattutto culturali:** I principali ostacoli riguardano:
 - capacità di adozione;
 - fiducia nei modelli;
 - coordinamento tra funzioni.
- **Decisioni sempre più condivise:** CIO, CISO, CFO e HR sono coinvolti in processi integrati, dove tecnologia, rischio, persone e impatto economico convergono.

Nel complesso emerge una **community matura**, che non chiede più soltanto strumenti tecnologici, ma maggiore **responsabilità, capacità decisionale e impatto strategico**.

Il Futuro delle Competenze ICT: dall'esecuzione al governo

Come si sta muovendo il mondo del lavoro per introdurre questi elementi?

Le riflessioni emerse sul valore del giudizio umano e sulla necessità di preservare una leadership consapevole nell'era dell'AI trovano una conseguenza diretta nell'evoluzione delle competenze richieste al settore ICT.

L'evoluzione dell'intelligenza artificiale sta ridefinendo in profondità il profilo delle competenze nel settore ICT, spostando il valore dall'esecuzione operativa alla capacità di governare, decidere e orchestrare sistemi sempre più intelligenti

L'impatto dell'AI non è uniforme lungo la piramide delle competenze. I **profili junior** risultano **più esposti all'automazione dei task standardizzabili**, mentre per i **livelli medium e senior** l'AI agisce prevalentemente come **fattore di aumento della produttività e della qualità decisionale**.

Questo scenario introduce un rischio spesso sottovalutato: la tentazione di ridurre l'ingresso di profili junior come risposta di breve periodo all'automazione.

Le evidenze mostrano invece che un tale approccio compromette la sostenibilità della pipeline di competenze nel tempo, generando un effetto di strozzatura che si amplifica sui livelli medium e senior. La risposta non è quindi la riduzione, ma il ridisegno del lavoro.

In questo contesto, emerge con forza il modello del **"junior AI augmented"**, in cui l'intelligenza artificiale abilita un **task shifting controllato**: i senior si spostano verso attività di indirizzo, validazione e responsabilità finale, mentre ai junior vengono assegnati task assistiti dall'AI, con responsabilità progressiva, gate di qualità e presidi di sicurezza. L'AI diventa così uno strumento di apprendimento accelerato, non un sostituto del lavoro umano.

Il **futuro delle competenze ICT** non si gioca quindi sulla sostituzione, ma sulla **trasformazione dei ruoli**. Emergono professioni ibride e specialistiche, frutto di distacco, fusione e ibridazione di competenze, che richiedono una leadership capace di anticipare i fabbisogni, governare la transizione e investire intenzionalmente nello sviluppo delle persone. In questo senso, allenare le competenze diventa una leva strategica tanto quanto allenare le tecnologie.

Rischiare per Innovare: breakout per la leadership tecnologica nell'era dell'AI

Le evidenze emerse nel corso di **Coverciano 2026** convergono su una considerazione chiave per tutti i leader tecnologici: nell'era dell'AI pervasiva, **innovare non significa eliminare il rischio**, ma **svilupparne una gestione attiva, consapevole e sistemica**.

Il passaggio dalla consapevolezza all'azione richiede oggi decisioni rapide in contesti caratterizzati da **informazioni incomplete, pressione regolatoria, complessità tecnologica e aspettative di business crescenti**. In questo scenario, la vera competenza distintiva non è la ricerca della scelta "perfetta", ma la capacità di decidere con disciplina dentro l'incertezza, bilanciando velocità, affidabilità e creazione di valore.

Questa riflessione è pienamente allineata con quanto evidenziato da Gartner nei Top Strategic Technology Trends 2026, che sottolineano come l'AI sia ormai un'infrastruttura critica e non più un'iniziativa sperimentale. Trend quali AI-native development platforms, multiagent systems, digital provenance e AI security platforms indicano chiaramente che il tema centrale non è più "se" adottare l'AI, ma come governarne scala, rischio e impatto.

Per rendere questa complessità immediatamente leggibile, la breakout ha utilizzato una **metafora calcistica** che traduce i principali ruoli della trasformazione AI in responsabilità organizzative chiare.

Ne emerge una visione in cui l'**AI transformation** è, per **definizione, un gioco di squadra**: nessun ruolo può generare valore in autonomia, e la mancata integrazione aumenta esponenzialmente il rischio complessivo.



1. Il Portiere

Sicurezza e fiducia by design



Il Portiere rappresenta la sicurezza e la fiducia. È l'ultimo baluardo contro l'errore critico, ma anche sempre più spesso il **primo abilitatore dell'azione**. Nella trasformazione AI, questo ruolo si traduce in **AI security platforms, confidential computing e digital provenance**, elementi indicati da Gartner come fondamentali per proteggere dati, modelli e decisioni in ambienti distribuiti e multi-cloud.

Restare sulla linea significa limitarsi a proteggere; uscire dalla porta, anticipare le minacce e integrarsi nei processi di sviluppo consente invece all'innovazione di partire su basi solide, senza rallentare il time-to-value.

2. Il Difensore

Innovazione, guidata dalla Governance



Il Difensore incarna la **governance del rischio evoluta**. Non difende arretrando, ma mantenendo una linea alta, intercettando criticità prima che diventino incidenti. In un contesto dominato da **multiagent systems e AI-native platforms**, la governance non può più essere ex post: deve essere **embedded nei processi, nei modelli e nelle architetture**.

Questo approccio riflette uno dei messaggi più forti emersi: la **governance efficace accelera l'innovazione**, perché riduce ambiguità decisionali, rilavorazioni e rischi reputazionali.



3. Il Centrocampista

Orchestrazione e Decision Intelligence

Il Centrocampista è il regista del gioco. Governa il ritmo, decide priorità e coordina le piattaforme. Nella trasformazione AI, questo ruolo coincide con la capacità di **orchestrare modelli, dati, agenti e processi**, traducendo complessità tecnologica in decision intelligence.

Gartner evidenzia come il salto di scala dell'AI nel 2026 passi proprio da architetture capaci di **bilanciare accelerazione e controllo**, evitando sia l'over-engineering sia la sperimentazione incontrollata. Un errore in questa zona del campo non è locale: compromette l'intera azione.

4. Il Fantasista

Confini che abilitano la Creatività



Il Fantasista rappresenta la capacità di immaginare ciò che ancora non esiste. È la sperimentazione, la creatività, la visione. Ma, nella lettura emersa durante la breakout, non è mai improvvisazione pura: è **rischio intenzionale e governato**, esercitato entro confini chiari.

Questo approccio è coerente con l'evoluzione verso **domain-specific language models e agentic AI**, che amplificano la creatività ma richiedono regole, metriche e confini espliciti per evitare dispersione e inefficienze.

5. L' Attaccante

Valore di business e accountability



L'Attaccante ha la capacità di **trasformare l'innovazione in impatto concreto**. È il momento in cui l'AI diventa visibile per il business, generando risultati misurabili. Qui il rischio è massimo, perché il risultato è sotto gli occhi di tutti. Ma è anche il ruolo che converte la strategia in valore.

Gartner sottolinea che nel 2026 l'AI sarà sempre più valutata non per la sofisticazione tecnica, ma per la **capacità di incidere su produttività, crescita e differenziazione competitiva**.

Decidere sotto incertezza: come creare vantaggio competitivo

La breakout ha evidenziato come, nel contesto attuale, il **vero discriminante non sia l'assenza di rischio, ma la maturità decisionale delle organizzazioni**. La trasformazione AI richiede **scelte rapide** in scenari incompleti, regolati e interconnessi: è proprio in queste condizioni che si misura la **qualità della leadership tecnologica**.

La **governance**, in questo quadro, non è un elemento di controllo fine a sé stesso, ma un **fattore abilitante della velocità**, perché riduce ambiguità, chiarisce responsabilità e rende il **rischio esplicito e gestibile**. Dove i confini sono chiari, le decisioni accelerano; dove non lo sono, l'innovazione rallenta.

L'esperienza di EY Coverciano 2026 ha confermato che **l'innovazione efficace non nasce dalla scelta perfetta ex ante, ma dalla capacità di decidere, apprendere e correggere in modo continuo**. È una competenza organizzativa, costruita su ruoli chiari, orchestrazione e accountability condivisa.

Il risultato emerge quando protezione e cambiamento convivono: *non conta evitare il rischio, ma gestirlo in modo intenzionale e coordinato*.



Conclusioni

L'edizione 2026 di EY Coverciano conferma che la trasformazione tecnologica ha raggiunto una nuova fase di maturità, in cui l'innovazione non deve più essere solo compresa o sperimentata, ma governata come parte integrante della leadership.

L'intelligenza artificiale richiede oggi, oltre alle competenze tecniche, capacità di visione, gestione del rischio e orientamento al valore. È emerso come il ruolo dei CIO si stia evolvendo da garante dell'infrastruttura ad architetto della competitività, chiamato a bilanciare velocità e controllo, sperimentazione e affidabilità.

In questo equilibrio si gioca la sfida dei prossimi anni. Coverciano 2026 apre una nuova stagione, in cui i leader tecnologici sono chiamati non solo a reagire al cambiamento, ma a orientarlo, trasformando il rischio in una scelta consapevole e l'innovazione in impatto concreto per le organizzazioni e per il sistema Paese, il rischio in scelta consapevole e l'innovazione in impatto concreto per le organizzazioni e per il sistema Paese.

Contatti



Luca Grivet Foiaia
Technology Consulting Partner
luca.grivet-foiaia@it.ey.com



Giuseppe Perrone
Technology Consulting Partner
giuseppe.perrone@it.ey.com



Leonardo Bruni
Technology Consulting Partner
leonardo.bruni@it.ey.com



Raffaella Rinaldi
Technology Consulting Senior Manager
raffaella.rinaldi@it.ey.com

NOTA METODOLOGICA

Questo paper sintetizza i principali risultati emersi durante l'edizione 2026 di EY Coverciano - *Allenare Competenze e Tecnologie*, che ha coinvolto CIO, CTO, CISO e Technology Leader di organizzazioni pubbliche e private appartenenti a diversi settori industriali. Attraverso keynote, sessioni di confronto e attività esperienziali dedicate al tema *"Rischiare per Innovare"*, i partecipanti hanno approfondito l'impatto dell'evoluzione tecnologica sul ruolo dei leader ICT. I lavori, facilitati da oltre 30 Executive ed esperti di EY Technology Consulting, hanno favorito un confronto pragmatico sulle competenze, le responsabilità e le capacità di governance richieste per integrare efficacemente tecnologia, rischio e valore di business.

Contributors



Francesco Ferrara
Technology Consulting
Senior Manager
Francesco.Ferrara@it.ey.com



Laura Rodi
Technology Consulting
Manager
Laura.Rodi@it.ey.com



Fabiola Maggiano
Technology Consulting
Manager
Fabiola.Maggiano@it.ey.com



Francesca Garozzo
Technology Consulting
Manager
Francesca.Garozzo@it.ey.com

EY | Building a better working world

EY esiste per costruire un mondo del lavoro migliore, aiutare a creare valore nel lungo termine per i clienti, le persone e la società, e costruire fiducia nei mercati finanziari. Supportati dall'uso di dati e tecnologia, i team di EY in oltre 150 Paesi creano fiducia attraverso servizi di revisione e aiutano i clienti a crescere, trasformarsi e portare avanti il business. Operando nel campo della revisione, consulenza, assistenza fiscale e legale, strategia e transaction i professionisti di EY si pongono le migliori domande per trovare risposte innovative alle complesse sfide che il mondo si trova oggi ad affrontare.

"EY" indica l'organizzazione globale di cui fanno parte le Member Firm di Ernst & Young Global Limited, ciascuna delle quali è un'entità legale autonoma. Ernst & Young Global Limited, una "Private Company Limited by Guarantee" di diritto inglese, non presta servizi ai clienti. Maggiori informazioni su raccolta e utilizzo dei dati da parte di EY e sui diritti individuali che ricadono sotto la legislazione sulla protezione dei dati sono disponibili su ey.com/it/privacy. Le Member Firm di EY non prestano servizi legali dove non è consentito dalle normative locali. Per maggiori informazioni sulla nostra organizzazione visita ey.com.

© 2026 EY Advisory S.p.A.
All Rights Reserved.
ED None

Questa pubblicazione contiene informazioni di sintesi ed è pertanto esclusivamente intesa a scopo orientativo; non intende essere sostitutiva di un approfondimento dettagliato o di una valutazione professionale. EYGM Limited o le altre member firm dell'organizzazione globale EY non assumono alcuna responsabilità per le perdite causate a chiunque in conseguenza di azioni od omissioni intraprese sulla base delle informazioni contenute nella presente pubblicazione. Per qualsiasi questione di carattere specifico, è opportuno consultarsi con un professionista competente della materia. ey.com