

ROMA, 6 SETTEMBRE 2026

CIRCOLARE INFORMATIVA 19/2026

(A CURA DI ALDO FILIPPINI)

IL TERRITORIO E LA SUA MAPPA



Conoscere i propri processi prima di affidarne una parte all'intelligenza artificiale

Diapositive da un ufficio amministrativo “tipo”: arrivano le fatture elettroniche, nascono come file XML, viaggiano digitali (e potrebbero rimanere tali per sempre, con buona pace degli alberi) vengono mandate in stampa, timbrate come in un film di Totò, scansionate, salvate in PDF e inviate al commercialista.

E' forse una rappresentazione un po' estrema, ma rende bene il concetto.

Nessuno, in quell'ufficio, ha mai deciso che si dovesse fare così. Il timbro serviva quando le fatture arrivavano per posta ed era necessario fornire prova della data di ricezione; la stampa serviva all'imprenditore che voleva vedere i documenti sulla sua scrivania; qualcuno ha deciso di acquistare uno scanner è finito lo spazio nell'archivio: ogni tappa del percorso di semi-digitalizzazione ha avuto la sua ragione, e ciascuna ragione è arrivata in un anno diverso, spesso senza avvisare.

Ora in quell'azienda è stato deciso di comprare un sistema di intelligenza artificiale per la lettura automatica dei documenti. Funzionerebbe benissimo: leggerebbe con notevole precisione la scansione della stampa di un file che era già perfettamente leggibile in partenza.

Nella nostra circolare #17 avevamo introdotto il tema, lasciando a successivi interventi l'apertura dei cantieri veri e propri.

Cominciamo dal primo, che di tecnologico ha ben poco.



Il processo che nessuno ha progettato

Il patchwork

Nelle PMI i processi somigliano a un patchwork.

Un pezzo di stoffa alla volta, cucito quando serviva: un passaggio nasce perché molti anni prima il gestionale non parlava con il sito, un controllo perché una volta c'è stato un errore, un foglio di calcolo perché una persona brava se l'era costruito — e oggi quel foglio è diventato un elemento essenziale del sistema informativo dell'azienda. Nessuno ha disegnato la coperta: ogni toppa aveva un senso il giorno in cui è stata cucita.

Su una coperta, o su una giacca, il risultato è spesso bello: le cuciture si vedono e sono il pregio. In un processo amministrativo succede il contrario: le cuciture non si vedono, l'informazione si ferma sul bordo di ogni toppa, e chi arriva dopo non sa più quale pezzo regga la struttura e quale sia soltanto decorazione.

Poi arriva il consulente di organizzazione aziendale e chiede: «qual è il vostro processo?». La risposta che riceve non è il processo: è il *ricordo* che il titolare ha del processo. Su quel ricordo verrà costruita l'offerta, e sopra il patchwork verrà cucita un'altra toppa — questa volta costosa...

I sentieri nel prato



Si racconta di architetti che, terminati gli edifici di un campus, invece di disegnare i vialetti seminarono l'erba e aspettarono un anno. Poi asfaltarono dove la gente aveva camminato. Che sia andata davvero così non saprei dire, ma

il metodo è quello giusto: la mappa dei processi si fa guardando dove passa il lavoro, non chiedendo dove dovrebbe passare.

Non serve molto: seguire una pratica dall'inizio alla fine, come si segue un pacco; **sedersi accanto a chi la esegue e chiedere «me lo fai vedere?»** invece di «come lo fai?»; annotare i punti in cui qualcuno dice «poi ci penso io» oppure «questo lo sa fare solo lei». **Quei punti sono i più preziosi della mappa**, perché sono insieme il rischio dell'azienda e la sua intelligenza non scritta.



Come si fa, in concreto

Guardare, misurare, scegliere.

E la parte impegnativa non è tecnica: è metterci la testa e non fare sconti



Guardare: l'inventario

I processi principali per uno studio o una piccola azienda sono di solito non più di dieci, a volte non più di cinque — acquisizione del cliente, erogazione del servizio, acquisti, fatturazione e incassi, amministrazione del personale, adempimenti.

Nella preparazione di un inventario è buona prassi annotare **chi** esegue quel processo, che cosa **entra**, che cosa **esce**, con **quali sistemi**.

E premiamo la capacità di sintesi: se la descrizione di un processo non sta in una pagina, i processi sono due.

Chi desidera una notazione ordinata per disegnarli ne ha diverse a disposizione e non è questa la sede per elencare le migliori; ma un foglio A4 con dei riquadri e delle frecce, condiviso con chi il lavoro lo fa davvero, vale più di un diagramma perfetto che nessuno leggerà.

Misurare: la riga di partenza

Per misurare servono numeri, e anche in questo caso bisognerebbe cercare di individuare quelli utili: quante volte al mese, quanto tempo ciascuna volta, quanti errori o rilavorazioni, in quali periodi si concentra il carico.

Per esempio: quattrocento fatture al mese, tre minuti l'una: venti ore. Se un buon sistema porta i tre minuti a uno, si liberano circa tredici ore al mese, centocinquanta l'anno: quasi un mese di lavoro di una persona. E' una cifra sulla quale ragionare, eventualmente in un contesto più ampio.

Scegliere: due domande per ogni candidato

Dalla mappa escono sempre più idee di quante se ne possano realizzare. Andrebbero pesate su due domande:

- quanto vale, se funziona — in termini di euro/anno
- quanto è realistico farlo con i dati, le persone e gli strumenti che si hanno già.

Le combinazioni sono quattro:

- Molto valore e alta fattibilità: si parte.

- Molto valore e bassa fattibilità: si prepara, e si studiano meglio i dati, forse qualche informazione manca.
- Poco valore ma facile: si compra una soluzione già fatta.
- Poco valore e difficile: si scarta; e si lascia scritto, tante volte a qualcuno venisse in mente di riproporre quella soluzione.



La domanda difficile

La mappa è pronta, ottimo!

Ma prima di andare avanti c'è una riflessione da fare: molti dei nostri passaggi esistono perché in passato l'informazione era faticosa da raccogliere.

Quindi, prima di investire negli strumenti di IA, quel che bisogna capire bene è: se si progettasse questo lavoro oggi, sapendo che l'intelligenza artificiale esiste, lo costruiremmo ancora così¹?

¹ D. De Luca, «Dal lavoro agli agenti: perché la vera trasformazione dell'AI è organizzativa», in AI4Business, 3 settembre 2026. Le considerazioni sul passaggio dal progettare i ruoli al progettare il lavoro sono riprese da questo articolo, come spunto di riflessione e non come fonte normativa.

Il recinto in mezzo al campo

Vediamo quindi il rovescio della medaglia; Chesterton lo raccontava con l'immagine di



un recinto piantato in mezzo a un campo, apparentemente senza scopo²: il riformatore frettoloso quel recinto lo abbatte; l'uomo prudente prima domanda perché qualcuno si sia preso la briga di metterlo lì, e solo dopo decide.

Nelle amministrazioni i recinti abbondano.

Quel doppio controllo che sembra inutile può essere nato da una perdita di molti anni prima, e chi lo esegue magari non lo sa.

La mappa serve anche a questo: distinguere i recinti che proteggono da quelli dimenticati.



Le persone, prima e dopo la macchina

Chi risponde ha un nome

A ogni processo toccato dall'intelligenza artificiale va associata una persona. Quindi non «l'amministrazione», «l'IT»: una persona, capace di dire che cosa il sistema fa, dove può sbagliare e quando va fermato.

Vale la pena scrivere anche il contrario, cioè che cosa **non** si affida alla macchina in nessun caso: la valutazione delle persone, la scelta di un fornitore critico, la firma di ciò che esce con il nostro nome.

² G. K. Chesterton, «The Thing» (1929), capitolo «The Drift from Domesticity». Il passo è noto agli anglosassoni come Chesterton's fence ed è citato di frequente nella letteratura sull'innovazione organizzativa.



Norme di buona condotta

Ma non parliamo solo di efficienza, ci sono anche delle prescrizioni da considerare. Quattro adempimenti, importanti per il successo del progetto:

- *la formazione* di chi usa i sistemi con interventi disegnati sul ruolo effettivo: peraltro, l'obbligo è già in vigore³.
- *l'informazione* ai lavoratori, quando l'intelligenza artificiale entra nell'organizzazione del lavoro.
- *la comunicazione* ai clienti, aspetto che riguarda i miei colleghi che leggono questa circolare: chi esercita una professione intellettuale deve comunicare al

³ Regolamento (UE) 2024/1689, art. 4: fornitori e utilizzatori adottano misure per garantire un livello sufficiente di alfabetizzazione in materia di IA del personale, tenendo conto di conoscenze, esperienza, contesto d'uso e persone interessate. La Commissione ha precisato che non è imposto un formato unico né una formazione standard e che l'obbligo si applica dal 2 febbraio 2025: digital-strategy.ec.europa.eu.

cliente, «con linguaggio chiaro, semplice ed esaustivo», quali sistemi di intelligenza artificiale impiega⁴.

- il *registro dei sistemi IA* e, dove il rischio è elevato, la valutazione d'impatto prima di cominciare⁵: per un'impresa che si limita a usare sistemi di intelligenza artificiale non esiste oggi l'obbligo di tenere un «registro dei sistemi di IA» paragonabile al registro dei trattamenti, tuttavia tenerlo è consigliabile, per una migliore organizzazione interna e per rispondere alle domande che emergono quando si mette mano ai processi.

Una tabella-tipo

La scheda che segue vale per qualsiasi processo: produttivo, commerciale, logistico, amministrativo. Meglio se compilata in azienda, un processo alla volta e con davanti chi il lavoro lo esegue.

⁴ Legge 23 settembre 2025, n. 132, art. 11 (informazione al lavoratore, nei casi e con le modalità dell'art. 1-bis del d.lgs. 26 maggio 1997, n. 152) e art. 13, comma 2, per le professioni intellettuali. Testo in Gazzetta Ufficiale: [gazzettaufficiale.it](https://www.gazzettaufficiale.it).

⁵ Regolamento (UE) 2016/679, artt. 30 e 35. Il Garante per la protezione dei dati personali indica fra i soggetti obbligati al registro i liberi professionisti con almeno un dipendente e/o che trattino dati sanitari o giudiziari, e ne raccomanda comunque la tenuta a tutti: [garanteprivacy.it](https://www.garanteprivacy.it).

Che cosa si scrive	Come si compila	Esempio — azienda che produce	Esempio — azienda di servizi
Processo e confini	Il nome, dove comincia e dove finisce	<i>Dalla richiesta del cliente all'ordine confermato</i>	<i>Dalla segnalazione del cliente alla chiusura dell'intervento</i>
Chi lo esegue	Una persona, non una funzione	<i>Il preventivista, con il titolare per gli sconti</i>	<i>L'addetto al servizio clienti, con un tecnico</i>
Che cosa entra, che cosa esce	Informazioni e materiali, in ingresso e in uscita	<i>Richiesta e disegni → preventivo e conferma d'ordine</i>	<i>Segnalazione → intervento e rapporto di chiusura</i>
Strumenti e sistemi	Programmi, portali, fogli di calcolo, e-mail, carta	<i>Gestionale, foglio di calcolo dei costi, e-mail</i>	<i>Casella condivisa, foglio degli interventi, telefono</i>
Passi reali	Cinque-quindici passi osservati, non previsti	<i>Verifica fattibilità → calcolo → riscrittura a mano → invio</i>	<i>Smistamento → attesa del tecnico → intervento → rapporto</i>
Volumi e tempi	Quante volte al mese, quanto dura, quando si concentra	<i>60 al mese, 40 minuti l'uno, picco a fine mese</i>	<i>300 al mese, 15 minuti l'una, picco del lunedì</i>
Dove si perde tempo	Attese, rifacimenti, dipendenza da una sola persona	<i>Attesa dei prezzi aggiornati, che conosce solo il titolare</i>	<i>Segnalazioni smistate due volte</i>
Dati delle persone	Se il processo tratta dati di persone: quali e per quanto	<i>Dati di contatto dei clienti</i>	<i>Contatti e storico degli interventi</i>
Ipotesi IA e chi risponde	Che cosa si affiderebbe, con quale verifica, a firma di chi	<i>Bozza del preventivo, prezzi verificati dal titolare</i>	<i>Proposta di risposta, riletta dall'addetto</i>

E se nel compilarla scoprite quanto poco somigli il processo osservato a quello che pensavate di avere... non vi preoccupate, siete in buona compagnia.

Non solo: una mappatura fatta oggi non è un patrimonio, è una fotografia, e **andrà rifatta**. Ma è la prima fotografia che permette di accorgersi di quanto la seconda sia diversa.

In alcune delle nostre successive circolari successive tratteremo dei passi successivi: la formazione persone, la misurazione delle competenze, gli strumenti di finanziamento disponibili, la policy interna.

Nel frattempo, blocco appunti in mano, ascolto e osservazione!

§ § § § § §

Non esitate a contattarci per qualsiasi approfondimento.

Cordiali saluti,

Aldo Filippini

La presente circolare è frutto di una collaborazione tra intelligenza artificiale e competenza umana, con revisione e cura editoriale di Aldo Filippini.