

OTTOBRE 2018



IL CAFFÈ DIGITALE

**QUESTO MESE ABBIAMO
FATTO COLAZIONE CON...**

Alberto Busetto

HEAD OF CONNECTED INSURANCE
DEVELOPMENT, GENERALI ITALIA

NON PROFIT 2.0

SFIDE E OPPORTUNITÀ

IL DATO PERSONALE

TRA 'VECCHIA' E
'NUOVA' NORMATIVA

DIGITAL TRANSFORMATION

COME METTERE IN SICUREZZA
LE INFRASTRUTTURE



ECONOMIA DIGITALE

ITALIA AL BIVIO?

Sommario

L'EDITORIALE

Economia Digitale: Italia al bivio? 2
Ezio Viola

CONTROCORRENTE

HR e gestione delle competenze digitali 6
Mauro Biscotti

NUMERI E MERCATI

L'Economia dei Dati e il Mercato Digitale..... 8
Julian McNeill

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Il Processo Commerciale 10
Vincenzo D'Appollonio

Non profit 2.0: sfide e opportunità 12
Carmen Camarca

BANCHE E FINTECH

**Rivoluzione FinTech:
sfide e opportunità per nuove banche in Italia** 14
Carmen Camarca

DIRITTO ICT IN PILLOLE

Il dato personale tra 'vecchia' e 'nuova' normativa 16
Yuri Monti

CYBERSEC E DINTORNI

**Digital Transformation, come mettere in sicurezza
le Infrastrutture** 18
Elena Vaciago

VOCI DAL MERCATO

Quale cybersecurity per un mondo di nuove soluzioni Digital..... 21
Elena Vaciago



QUESTO MESE ABBIAMO
FATTO COLAZIONE CON...



Alberto BUSETTO

Head of Connected Insurance
Development, Generali Italia





L'EDITORIALE

ECONOMIA DIGITALE: ITALIA AL BIVIO?

Ezio Viola | Managing Director, The Innovation Group

“

Misurare l'impatto dei dati non è semplice, soprattutto in Italia, dove si riscontra la mancanza di una strategia nazionale volta a creare una vera e propria economia digitale

”

Il mercato digitale prosegue il trend di crescita positivo osservato negli ultimi due anni. In particolare quest'evoluzione è determinata dalle cosiddette "New Digital Technology" che assumono un ruolo sempre più rilevante nei processi di digital transformation, a scapito dell'IT tradizionale: l'importanza di tablet, smartphone, servizi cloud o di business analytics deriva dall'utilizzo, sempre più massiccio, dei dati nelle attività produttive. I dati, infatti, rappresentano la "tecnologia" migliore per intercettare le preferenze dei consumatori: sono in grado di ridurre l'incertezza che da sempre ha caratterizzato le transazioni nel mercato economico, rendendo, così, obsoleto il tradizionale concetto di mercato; inoltre, possono determinare un significativo miglioramento dei servizi, sia pubblici che privati. Tuttavia, misurare l'impatto dei dati non è semplice, soprattutto in Italia, dove si riscontra la mancanza di una strategia nazionale volta a creare una vera e propria economia digitale. In questo contesto risulta, dunque, necessaria la definizione di un ecosistema dei dati basato sull'open innovation che possa produrre benefici per i diversi stakeholder: dai cittadini, alle imprese alla pubblica amministrazione. Di questi temi e delle loro implicazioni si è ampiamente

discusso durante la terza riunione dell'Advisory Board di Digital Italy 2018, promosso da The Innovation Group lo scorso 17 settembre, e al quale hanno presenziato esponenti del mondo accademico, dell'imprenditoria e della Pubblica Amministrazione. Durante l'evento è, inoltre, emersa la necessità di identificare degli attori pivot, figure chiave che, individuando per primi le opportunità offerte dal digitale, possano sviluppare iniziative concrete, così da fungere da driver per l'intero mercato. La necessità di una leadership che promuova percorsi digitali è fondamentale per attivare cambiamenti radicali sia nel settore pubblico che in quello privato, specialmente se si considera che il sistema economico italiano è caratterizzato da un forte divario in termini di dotazione di competenze e di risorse economiche tra grandi aziende e PMI. Queste ultime, rappresentando una parte rilevante della realtà imprenditoriale italiana, dovranno necessariamente essere coinvolte nella transizione digitale: soltanto in questo modo, il Paese potrà considerarsi digitalmente maturo. Questo aspetto è strettamente correlato con la questione delle competenze che comporta la mancanza di personale adeguato a svolgere le "nuove" professioni richieste dalla trasformazione

digitale. Si pensi, ad esempio, che stando al rapporto ISTAT del 2016 sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese, solo il 32,04% delle aziende in Italia impiega addetti specializzati nell'ICT. Inoltre, il fatto che il 32,3% di coloro che hanno provato ad assumere specialisti in questo campo dichiarino di aver avuto delle difficoltà a coprire posti vacanti, indica che vi sia un vero problema a livello di formazione, un aspetto ribadito più volte durante l'incontro. In via più generale, si è anche discusso della necessità dell'affermazione di una nuova imprenditorialità e di una nuova amministrazione pubblica dotate di una forte cultura digitale.

A tal proposito, è nuovamente riemerso il tema dell'interazione tra pubblico e privato, un problema che contraddistingue il sistema italiano e che deve essere risolto attraverso la creazione di interconnessioni e relazioni tra i diversi attori. In particolare, è stato enfatizzato il ruolo che le partnership pubblico-private basate sul triangolo imprese-PA-Università possono avere: la creazione di progetti in questo senso costituirebbe la vetrina del potenziale del digitale, stimolando iniziative di altro genere, contribuendo a formare una cultura digitale e costruendo quel circolo virtuoso che potrebbe accelerare la transizione digitale nel Paese.

I rischi di rimanere indietro nel panorama internazionale sono infatti concreti, specialmente considerando che per

sfruttare al meglio i vantaggi dell'innovazione, è necessario essere dei "first mover". Ad oggi, i problemi sistemici sottolineati nel corso dei lavori, accompagnati dalle soluzioni proposte nell'evento, indicano che la transizione digitale in Italia ha risvolti ancora incerti. Da una parte è emblematico il fatto che il Paese si colloca al quart'ultimo posto nell'UE per quanto riguarda l'indice DESI che misura il grado di sviluppo del digitale nell'economia e nella società, dall'altro, le numerose esperienze di successo concernenti la trasformazione digitale, sia emerse all'interno dell'Advisory Board che sempre più riscontrabili nel panorama italiano, rappresentano motivo di speranza e fiducia per il futuro prossimo.

Un aspetto ulteriore che ci deve suggerire riflessioni e azioni nel muoversi nella direzione di innovare è anche che la Francia, promuovendo un forte piano di diffusione delle tecnologie digitali per la produzione industriale, potrebbe superare l'Italia in termini di capacità manifatturiera e innovazione di prodotti e servizi a valore, anche se oggi ci vede ancora come il secondo Paese industriale dopo la Germania in Europa: il tema della adozione delle tecnologie e dell'innovazione nelle imprese e nel Paese e della necessità di affrontare con una strategia di sviluppo e con tutti i necessari strumenti è quindi di assoluta priorità per la classe dirigente e politica del nostro Paese.

“

I rischi di rimanere indietro nel panorama internazionale sono concreti, specialmente considerando che per sfruttare al meglio i vantaggi dell'innovazione, è necessario essere dei "first mover"

”



QUESTO MESE ABBIAMO FATTO COLAZIONE CON

Insurance Telematics: come competere sul fronte dell'innovazione digitale



Intervista di Elena Vaciago a

Alberto Busetto

Head of Connected Insurance Development, Generali Italia

La trasformazione della mobilità, sempre più elettrica, connessa, autonoma, intelligente e condivisa, andrà a modificare gli equilibri di un intero sistema, settore assicurativo incluso. Per le compagnie diventa quindi necessario ripensare l'intera offerta in tema di copertura dei rischi auto. Se finora gli elementi recepiti dagli assicuratori per personalizzare le polizze sono stati il chilometraggio medio e gli incidenti, avremo in futuro (in parte, già oggi) un'offerta sempre più su misura, personalizzata per il singolo cliente. Ne parliamo con Alberto Busetto, Head of Connected Insurance Development, Generali Italia.

Con 4,6 milioni di Black Box attive, l'Italia è ai primi posti al mondo per la diffusione dell'Insurance telematica, ma siamo sicuri di aver superato la fase della polizza 1.0?

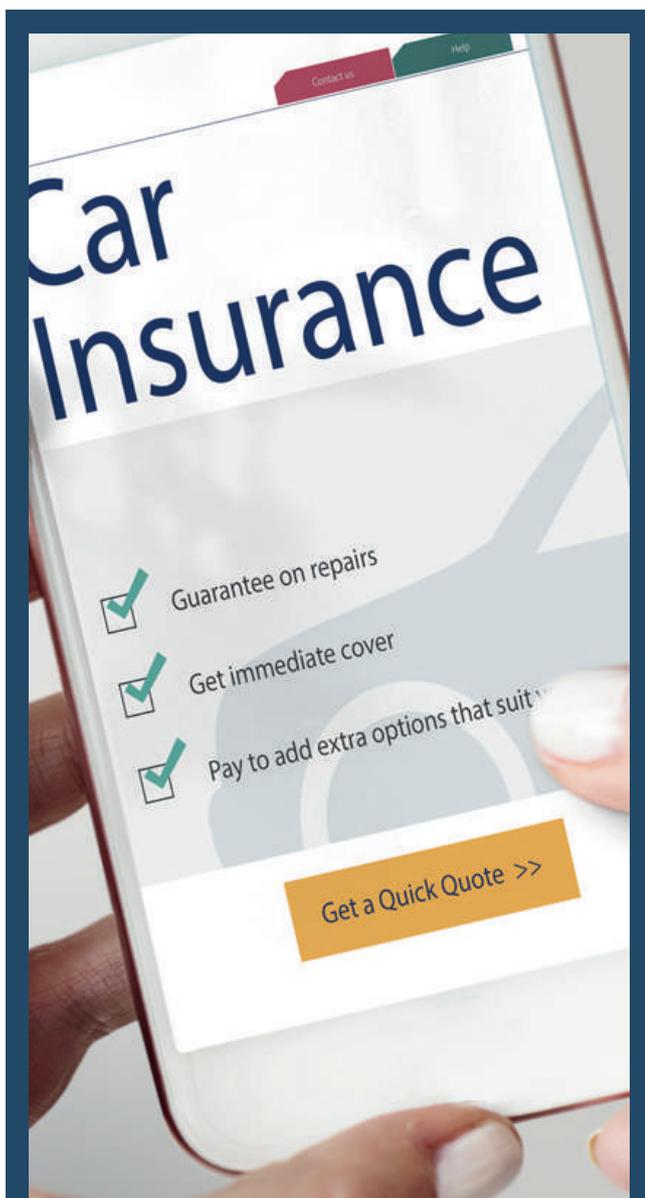
Oggi sicuramente soffriamo per un tema di scarsa cultura sul mercato. Il contesto italiano è caratterizzato da norme che non aiutano di certo le compagnie assicurative a creare valore. Oggi l'attitudine dominante nel mondo tecnologico vede la mobilità solo come un modo per garantire il migliore prezzo al cliente.

Il trend al contenimento dei premi in realtà c'era anche in precedenza, e in sé stesso non ha mai aiutato a generare nel mercato una cultura del servizio. Serve quindi un nuovo modello, che generi sì i volumi che tutti ci aspettiamo ma anche, come già avviene per altri servizi retail, un modello a maggiore valore aggiunto. Servirebbe ad esempio

una segmentazione del mercato di chi riceve queste proposte più marcata rispetto a quella che abbiamo oggi: attualmente nel 90% dei casi, i clienti scelgono la polizza telematica per risparmiare. In futuro, arriveranno altri servizi importanti per aspetti come efficienza e integrazione con un intero ecosistema di Player della mobilità e non. C'è poi anche un altro tema: ossia come l'innovazione possa aiutare la compagnia non solo ad offrire uno sconto, ma anche ad abbassare i suoi costi interni, e poter quindi ribaltare questo risparmio sul cliente.

Come deve evolvere la polizza telematica per aiutare la compagnia ad essere più competitiva?

Generali Italia già da tempo ha impostato una politica di offerta che considera elementi come l'analisi del comportamento di guida, quindi con polizze tarate sullo stile di guida e con parametri molto articolati di Behavioural Pricing. Per evitare che le polizze telematiche diventino sempre più un costo da minimizzare serve fare una scelta opposta, investire sicuramente in tecnologia, ma non solo per la RC auto, piuttosto per fare reale prevenzione e stare vicino al cliente. La logica di vicinanza che possiamo avere oggi è del tutto nuova: parte ben prima del momento del sinistro. Nell'ottica di migliorare l'esperienza di guida del cliente e renderla esplicita tramite la tecnologia, possiamo porci obiettivi molto più ambiziosi: ad esempio, riuscire a prevenire l'incidente. Oggi vari sistemi permettono di dare al cliente una serie di input, come feedback visivi, una maggiore



In Generali Italia abbiamo promosso da anni questi processi interni di innovazione. Abbiamo attivato un percorso accelerato di integrazione delle realtà italiane, in cui la digitalizzazione gioca un ruolo di cambiamento radicale. Questo percorso è oggi concluso all'80% ed è previsto che termini entro l'anno. Sono stati rivisti tutti i processi, in particolar modo l'intero ciclo di vita del servizio assicurativo.

consapevolezza della rischiosità del suo stare sulla strada, che aprono tutto un discorso di induzione di nuovi comportamenti con abbassamento e migliore mitigazione del rischio.

Considerando che le innovazioni stanno sempre di più riguardando anche i processi interni delle compagnie di assicurazione, quali sono secondo lei gli impatti su capacità e competenze? Cosa richiede l'innovazione in termini di capacità di trasformazione interna dell'assicurazione?

In Generali Italia abbiamo promosso da anni questi processi interni di innovazione. Abbiamo attivato un percorso accelerato di integrazione delle realtà italiane, in cui la digitalizzazione gioca un ruolo di cambiamento radicale. Questo percorso è oggi concluso all'80% ed è previsto che termini entro l'anno. Sono stati rivisti tutti i processi, in particolar modo l'intero ciclo di vita del servizio assicurativo. Inoltre abbiamo creato strutture aziendali di massimo riporto rispetto al country manager deputate ad accelerare la business transformation. Oggi la Connected Insurance è quindi inserita in Generali Italia in un contesto più ampio di business transformation, e le persone del business lavorano a stretto contatto con chi lavora nell'area Advanced Analytics (20 persone a livello EU), con gli esperti di Customer Experience Design, e così via. In questo modo si agisce sulla trasformazione affiancando le competenze innovative a quelle tradizionali della compagnia e puntando ad un'accelerazione del cambiamento. Riteniamo che questo percorso sia l'unico per rimanere vincenti nel mercato di oggi e del futuro.

Cosa cambierà per le compagnie assicurative con l'arrivo delle auto a guida autonoma? Visto che non ci sarà più un conducente, chi pagherà in caso di sinistro?

La guida autonoma richiede inevitabilmente un trasferimento di responsabilità verso il costruttore del veicolo. L'assicurazione rimane, anzi: qualsiasi prodotto, più diventa complesso e più è esposto a rischi di malfunzionamento di vario tipo. Più che altro sarà difficile capire in caso di sinistro come attribuire la colpa: già oggi ci rendiamo conto che la mobilità autonoma introduce nuove problematiche di carattere etico. Entreranno quindi pesantemente i regolatori, per definire in modo preciso su quali principi deve essere basata la programmazione delle auto. Anche perché si tratta di un tema di salute pubblica - è possibile accettare in modo indiscriminato quello che in futuro deciderà il singolo costruttore dell'auto? Sicuramente no: sarà necessario prendere atto dell'opinione pubblica e sulla base di questa, cablare principi di mobilità. Serviranno quindi vari tavoli di confronto: sia a livello tecnologico sia normativo. Nel breve termine, quello che vedremo sarà una mobilità diffusa e nuovi scenari di mobilità intermodale: bisognerà quindi capire come tutto questo impatta sul rischio complessivo, anche sistemico.

CONTROCORRENTE

HR e gestione delle competenze digitali



Mauro Biscotti

Senior Associate, The Innovation Group

Leggiamo e sentiamo molto parlare di cultura e competenze per la Trasformazione Digitale. Tralasciamo per un attimo la "cultura", parola che apre ad un altro mondo di considerazioni, e soffermiamoci sulle competenze. Quali sono esattamente le competenze digitali? Chi le definisce in azienda? E cosa significa esattamente "gestirle"?

Per la funzione HR di un Cliente, abbiamo preparato un modello delle competenze basato sui framework europei eCompetence Framework 3.0 (EN 16234-1<http://www.ecompetences.eu/>). e Digital Competence 2.0 (<https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp>).

I due standard presentano rispettivamente 40 dimensioni di competenza professionale per l'ambito ITE 21 di competenza Digitale "comune".

I framework comunitari offrono uno schema di riferimento ampio ma generico: definiscono bene le categorie di competenze ed i relativi gradi, creando uno standard trasversalmente a settori e geografie, ma non arrivano a classificare elementi di competenza relativi a specifiche tecnologie, processi o ambiti di business.

Per supportare concretamente i processi manageriali sono necessarie più informazioni. Ad esempio, per decidere quali persone assegnare ad un progetto occorre entrare nel merito degli specifici strumenti tecnici

o di metodo che verranno utilizzati, o della conoscenza dettagliata di aspetti di processo o di contesto.

Integrando, modificando, talvolta semplificandone gli elementi, abbiamo adattato i riferimenti europei costruendo un modello "base" personalizzato per il Cliente; lo abbiamo poi esteso aggiungendo un "secondo livello" di competenze a sua integrazione e completamento. Se, ad esempio, il livello base definisce il grado di competenza come Project Manager posseduta, il secondo specifica con quali metodologie di project management la persona è in grado di operare.

Ne è risultata una lista di oltre 200 dimensioni di valutazione, inclusiva di competenze relative ad ambiti di business, a specifici asset aziendali, competenze tecnologiche, metodologiche di best practice.

Come sono state identificate le voci del secondo livello? Per le metodologie e le best practice, si sono individuati gli standard di maggiore rilevanza per l'azienda, tra quelli presenti sul mercato. Per asset, contenuti di business e processi si è analizzato il modello operativo esistente e gli scenari di evoluzione attesi. Per le tecnologie si sono valutate quelle in uso e quelle previste dalle strategie di digitalizzazione di breve e medio termine. Tutti domini di competenza pronti per essere integrati o modificati nel tempo, in funzione del cambiare di opportunità e scenari.

Particolare attenzione è stata data ai “soft skill”, ritenuti critici per la prestazione in diverse attività. Ne sono stati definiti 11, spaziando dalla capacità di negoziazione/mediazione alla propensione al lavoro di gruppo, dalla capacità di leadership alla capacità di empatia e comunicazione, diventando una dimensione importante nella specifica dei profili di competenza minimi ed ottimali per ciascun ruolo organizzativo.

Si è trattato nel complesso di un lavoro piuttosto lungo e impegnativo, ma ha prodotto un modello solido e ragionevolmente completo a supporto delle attività della funzione HR e della trasformazione organizzativa in atto.

Abbiamo replicato con successo progetti simili in altre aziende, ma, presentando gli estremi di questo lavoro ad altre direzioni HR (anch'esse impegnate a supportare iniziative di Trasformazione Digitale) ci siamo sentiti talvolta rispondere che un modello con questo livello di articolazione non appariva necessario per le loro realtà.

In molti casi la focalizzazione della funzione HR, in termini di Trasformazione Digitale, sembrava piuttosto permanere incentrata su iniziative di informazione relative ai trend tecnologici di maggiore appeal ed ad un'azione di generale preparazione e facilitazione del personale dipendente ai temi del cambiamento. La gestione delle competenze digitali, nella loro visione, poteva rimanere responsabilità delle specifiche funzioni di appartenenza, ed essere gestita localmente o addirittura nell'ambito delle relazioni risorsa-manager, senza la necessità di un modello esplicito, formalizzato, comune a tutta l'azienda.

Rispettiamo l'opinione di questi interlocutori, ma a nostro giudizio si tratta di un bias di visione importante, perché la Trasformazione Digitale non riguarda le tecnologie in sé, riguarda piuttosto la capacità sistemica degli individui e dell'organizzazione di cogliere appieno le opportunità offerte dall'evoluzione delle tecnologie nel tempo, utilizzandole e valorizzandole al meglio.

Nel concreto dell'attività quotidiana, questo si traduce nella rapida implementazione ed adozione delle soluzioni tecnologiche più opportune, cambiando il modo di lavorare ed

interagire anche radicalmente, se necessario. Gestire le competenze digitali in modo adeguato significa assicurarsi la disponibilità delle persone giuste con le capacità giuste nel momento giusto, per supportare questa trasformazione continua.

Per le dinamiche a cui è esposta, l'azienda digitale tende a non poter operare per silos funzionali statici, ma adotta modelli organizzativi più fluidi, per team di lavoro multifunzionali.

Questo implica poter disporre di un pool unico di professionalità da acquisire, sviluppare, mantenere ed allocare ai progetti o alle unità operative, secondo le esigenze. Per la gestione delle competenze non può più quindi contare sulla relazione prolungata e diretta che i capi possono avere con le loro risorse, e la loro azione di indirizzamento e supporto. I capi non ci sono più. Se ci sono, non hanno la visione

d'insieme necessaria per svolgere questo compito.

Al centro dell'organizzazione fluida operano invece i processi e le responsabilità di resource management e capacity planning, che in termini di competenze devono parlare lo stesso linguaggio delle strategie e di tutte le funzioni operative, per allineare previsione, richiesta e offerta.

E non può essere

d'altri che della funzione risorse umane il compito di fornire il modello delle competenze comune, preciso, aggiornato per l'intera azienda. Un riferimento che diventa anche la base per definire in modo coerente i criteri di selezione del personale, la costruzione dei percorsi di carriera, il dimensionamento delle retribuzioni ed in parte anche delle logiche di riconoscimento della prestazione individuale.

Ci spingiamo a dire che un modello di adeguata copertura e dettaglio delle competenze utilizzate nell'organizzazione, dovrebbe essere l'asset fondante della funzione HR dell'azienda digitale.

Abbiamo anche la convinzione che quanto realizzato per quel nostro primo, visionario Cliente, sia il prodromo di un'esigenza che sarà sempre più pressante e diffusa, via via che le organizzazioni saranno forzate ad assumere configurazioni organizzative sempre più agili, e la gestione puntuale delle competenze sempre più discriminante per il successo delle strategie.

La Trasformazione Digitale non riguarda le tecnologie in sé, riguarda piuttosto la capacità sistemica degli individui e dell'organizzazione di cogliere appieno le opportunità offerte dall'evoluzione delle tecnologie nel tempo, utilizzandole e valorizzandole al meglio

NUMERI E MERCATI

L'Economia dei Dati e il Mercato Digitale



Julian McNeill
Analyst, The Innovation Group

È ormai risaputo che la produzione di dati, per così dire "grezzi", è in crescita a livello esponenziale. Dalle immagini, ai video, all'audio, all'interazione human-machine, a quella machine-machine, i dati, che sono digitalizzazioni del mondo concreto a livello interazionale, raddoppiano ogni anno e mezzo.

In seguito a tali sviluppi, negli ultimi anni i dati sono stati spesso qualificati come "risorsa" o come "fattori produttivi", al pari del capitale, fisico e umano, o del lavoro. Tuttavia, il fatto di associare la digitalizzazione alla produttività rende necessaria una riflessione sulla natura economica del dato.

Focalizzandosi infatti sulla natura dei dati digitali e sugli utilizzi che se ne fanno, è possibile scoprire il significato che questa potenziale risorsa ha per l'economia, in generale, e per il mercato digitale in particolare.

In primo luogo, va chiarito che i dati in sé non posseggono alcun valore economico, ma costituiscono solamente una digitalizzazione, o una traduzione della realtà in numeri.

Ad una crescita esponenziale della quantità di dati presenti nel mondo infatti non corrisponde in alcun modo una crescita economica. Generare un file video e custodirlo su una chiavetta, per esempio, non ha un valore economico di base perché i dati acquisiscono valore solamente nel momento in cui sintetizzano significati utili che

sono poi sfruttati per produrre beni o servizi. È pur vero che alcuni dati grezzi vengono commercializzati a livello B2B, ma il loro valore è strettamente legato agli usi che se ne possono fare.

Rimanendo sull'esempio del video, le informazioni che esso contiene diventano economiche nel momento in cui viene protetto da copyright e viene venduto come bene, ad esempio un film, o nel momento in cui viene utilizzato per costruire un servizio di sicurezza in tempo reale. In quest'ultimo caso, il processo per il quale i dati acquisiscono un valore economico può essere riassunto in tre step fondamentali: input, analisi e output. I dati video sono raccolti, gestiti, analizzati (magari da un sistema AI creato per identificare crimini) e vengono poi utilizzati per prendere decisioni e per generare un servizio utile.

Ora, nonostante questa logica, l'economia dei dati intesi come fattore produttivo non sembra essere misurabile da un punto di vista economico, principalmente per le ambiguità, contraddizioni e complicatezze che tale sfida presuppone. Tuttavia, il solo fatto di ragionare in questi termini, combinato con una osservazione della realtà odierna, consente di percepire quanto i dati costituiscano un fattore fondamentale per un'economia avanzata come può essere quella italiana.

È chiaro che a fronte di una supply di dati in crescita esponenziale, il vantaggio competitivo

risiede nella capacità di analisi e tanto più queste saranno sviluppate, maggiore sarà l'importanza relativa dei dati per le attività e i processi produttivi.

Se dal punto di vista economico generale l'economia dei dati ha sicuramente un'incidenza sul PIL, che alcuni stimano essere in Italia l'1,52% nel 2016 con aspettative di crescita negli anni a venire, dal punto di vista del mercato digitale, il significato dell'economia dei dati è ben preciso.

Difatti, le tecnologie che consentono di produrre dati in maniera massiccia e gli applicativi ed i servizi nati per analizzarli e farne un uso economico, sono mercati di cui si è vista una forte crescita negli ultimi anni.

Il mercato degli Smart watches in Italia, per esempio, ha fatto segnare un +90,1% composto negli ultimi due anni, mentre i servizi di cloud computing sono cresciuti del 33,9% nello stesso periodo.

Tanto più le competenze legate alle capacità di analisi crescono, e quindi tanto maggiori saranno le opportunità di fare economia basandosi sui dati, maggiore sarà l'importanza relativa che i dati possiederanno rispetto all'economia generalmente intesa.

Allo stesso modo, maggiore sarà l'utilizzo dei dati nelle attività produttive dei vari settori economici, maggiore sarà la domanda sui mercati delle tecnologie e applicativi digitali.

Questo circolo virtuoso, che ha al centro i dati e la possibilità di usarli in maniera economica, è il locus della trasformazione digitale e va pertanto osservato accuratamente, analizzandone i contenuti e stimolandone la crescita.

L'ECONOMIA
DEI DATI INTESI
COME FATTORE
PRODUTTIVO NON
SEMBRA ESSERE
MISURABILE DA UN
PUNTO DI VISTA
ECONOMICO



LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Il Processo Commerciale



Vincenzo D'Appollonio
Partner, The Innovation Group

Il motore dello sviluppo dell'Impresa, piccola o grande che sia, è rappresentato dal più importante dei processi primari aziendali, il Processo Commerciale.

Nelle nostre attività di consulenza di direzione presso le PMI lombarde, durante i progetti di Business Process Reengineering che seguiamo, ci capita spesso di intervenire in modo radicale sulla razionalizzazione, riqualificazione ed ottimizzazione di tutte le attività di Marketing, di Comunicazione e di Vendita, con l'obiettivo di massimizzare lo sviluppo di Mercato e Ricavi. Un processo commerciale efficace ed efficiente deve sostenere il percorso che dal Mercato conduce al Cliente: occorre conoscere l'evoluzione del mercato che si vuole indirizzare, cogliendone i 'segnali deboli', occorre conoscere i bisogni reali del cliente.

L'analisi della concorrenza è importante per distinguere tra Mercato accessibile e Mercato praticabile.

Modello fondamentale per la gestione del processo commerciale è rappresentato dal cosiddetto Sales Funnel ('Imbuto di vendita'), che permette di passare dal generico contatto al Prospect, e quindi al Cliente: è necessario accompagnare il percorso del potenziale cliente, da quando entra nell'imbuto di vendita fino a quando diventa cliente acquisito, generatore di ricavi.

L'azione di vendita, per essere efficiente, deve essere perfettamente organizzata: piani

di visita, piani di zona, gestione ottimale del tempo del Venditore, costituiscono gli strumenti irrinunciabili.

Occorre 'costruire' l'obiettivo della visita su 'quel' Cliente: quali informazioni raccogliere, quale Value Proposition comunicare, come preparare il Sales kit.

Una Comunicazione efficace costituisce il valore aggiunto di un Venditore: il messaggio che deve essere trasferito al Cliente, e recepito da quest'ultimo, è del tipo: "Noi conosciamo le Tue esigenze, sappiamo cosa e come fare, lo abbiamo già fatto con successo con gli altri nostri Clienti".

Il linguaggio utilizzato deve essere 'funzionale', come mediazione di un linguaggio propriamente tecnico.

Il Venditore deve comunicare Convinzione, Emozione, Passione, Capacità di Azione. Bisogna presentare se stessi e la propria società, prima dei prodotti che si vogliono proporre.

E' importante saper gestire la relazione con il Cliente, sviluppando la cosiddetta Customer Intimacy, dare sicurezza che le aspettative del cliente saranno realizzate facendolo sentire al centro della relazione.

Bisogna far parlare il Cliente, individuare le lacune dei suoi attuali fornitori, sfruttando momenti informali e sociali.

Il bravo Venditore costruisce 'step by step' una relazione duratura, generando empatia.

Fondamentali sono le attività di Postvendita, per generare la Customer Satisfaction; il paradigma operativo da utilizzare è quello 'Customer centrico': il Venditore è il rappresentante 'paladino' del Cliente presso l'Azienda fornitrice, riportando al proprio interno tutte le richieste del Cliente.

Ricordiamo che il miglior 'venditore' è il Cliente soddisfatto, che diventa Referenza, Testimonial, ed in definitiva 'Brand Ambassador' sul Mercato.

Lo strumento 'principe' del Processo Commerciale è rappresentato dal CRM, Customer Relationship Manager, che deve

essere adottato dalle Forze Commerciali consapevoli che il suo utilizzo si pone l'obiettivo di 'Creare Vendite, non Lavoro ulteriore per le Forze di Vendita'.

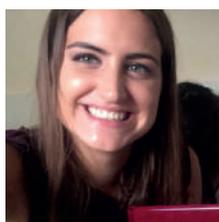
Il CRM rende infatti disponibile a livello aziendale una informazione strutturata, totalmente condivisa tra le diverse Funzioni, e permette un tracking/monitoring di azioni e responsabilità, facilitando il workflow di processo, ed il controllo di gestione operativo di Ricavi e Costi.

Secondo la nostra esperienza consulenziale con le PMI, lo sviluppo del Business aziendale costruito su queste fondamenta è assicurato.



LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Non profit 2.0: sfide e opportunità



Carmen Camarca
Analyst, The Innovation Group

Le organizzazioni non profit si sono sempre mostrate piuttosto caute nell'utilizzo del digitale, considerato uno strumento poco rilevante ai fini dello svolgimento delle loro attività.

Questo aspetto, che per anni ha caratterizzato il mondo del non profit, può essere ricondotto a diversi fattori distintivi delle organizzazioni stesse, tra i quali si può considerare in particolare modo la cultura interna dell'organizzazione, legata ad un atteggiamento generale che è sempre stato piuttosto diffidente nell'utilizzo delle nuove tecnologie: nella maggior parte dei

casi i membri dell'organizzazione, non essendo "nativi digitali", mostrano di avere scarsa dimestichezza verso la tecnologia e di non avere le competenze adatte per riconoscerne i reali benefici. Tale atteggiamento ha accompagnato per anni il mondo del non profit, ponendolo in una posizione svantaggiata rispetto ad altri attori, come le aziende profit o gli enti pubblici,

NEGLI ULTIMI ANNI
UNA PARTE DEL
SETTORE NON PROFIT
HA MODIFICATO IL
MODO DI UTILIZZARE
E, SOPRATTUTTO,
DI PENSARE LA
TECNOLOGIA



che hanno iniziato ad utilizzare gli strumenti digitali molto prima.

Tra i fattori che hanno impedito lo sviluppo e la diffusione del digitale e delle nuove tecnologie all'interno delle organizzazioni non profit vanno considerate anche le limitate risorse economiche strettamente correlate alla difficoltà di individuare finanziatori disposti ad investire in tale settore. Tuttavia, va segnalato che, nonostante questo clima generale, negli ultimi anni si è verificato un cambiamento di trend e una parte del settore non profit ha modificato il modo di utilizzare e, soprattutto, di pensare la tecnologia: c'è ancora molta strada da percorrere a riguardo, ma oggi, ad esempio, la maggior parte delle organizzazioni non profit si sono dotate di un sito web istituzionale e si mostrano, seppur in modalità differenti, piuttosto attive nelle forme di comunicazione.

Il digitale potrebbe rappresentare una vera e propria opportunità per il mondo non profit: promuoverne l'utilizzo vorrebbe dire avere l'opportunità di intraprendere una serie di azioni convenienti come, ad esempio, favorire le attività di raccolta fondi, migliorare la comunicazione interna ed esterna all'organizzazione, ottimizzarne i processi gestionali e aumentarne la notorietà e la visibilità, permettendo, così, di ampliare e migliorare relazioni con partner e stakeholders.

Da sottolineare, inoltre, che alcuni dei giganti del web stanno promuovendo iniziative a sostegno delle organizzazioni non profit, confermando, così, l'idea che tale mondo riservi innumerevoli opportunità per gli enti non profit: si considerino, ad esempio, le iniziative ad opera di Facebook, Google e Youtube che hanno creato dei tool e delle funzioni specifiche volte ad aiutare le organizzazioni non profit nelle attività di raccolta fondi e a creare nuove reti di sostenitori, volontari e donatori.

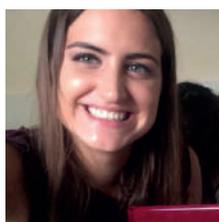
Creare, dunque, un "digital" non profit potrebbe essere un'occasione da non perdere per le organizzazioni non profit, specialmente per quelle più piccole e meno conosciute; tuttavia intraprendere un simile



percorso presenta alcuni ostacoli: oltre ai già citati fattori che frenano l'utilizzo dell'Ict, bisogna considerare anche il problema delle competenze. Il digitale, infatti, ha reso necessaria l'acquisizione di nuove conoscenze anche per chi opera nell'ambito del non profit, ha posto nuovi quesiti a cui molto spesso risulta difficile dare risposta e ha creato cambiamenti con una velocità senza precedenti, mettendo in difficoltà la capacità delle organizzazioni di stare al passo con l'evoluzione della tecnologia. In questo modo andrebbero favorite iniziative per evitare il rischio che si venga a creare il cosiddetto fenomeno del digital divide, favorendo, così, un utilizzo del digitale uguale e paritario per tutti.

BANCHE E FINTECH

Rivoluzione FinTech: sfide e opportunità per nuove banche in Italia



Carmen Camarca
Analyst, The Innovation Group

Negli ultimi anni il settore bancario è stato impattato da diversi cambiamenti che stanno modificando profondamente gli assetti. Queste trasformazioni sono riconducibili principalmente ai cambiamenti ed evoluzione dei clienti e dei loro bisogni e abitudini, all'innovazione tecnologica del digitale e alla nascita di numerose fintech e alla nuova regolamentazione in materia (basta citare le più recenti PSD2 e MIFIDII). Questi aspetti rendono necessaria per le banche l'adozione di paradigmi innovativi. Sebbene in molti piani industriali delle banche italiane ci sia stata una forte spinta alla digitalizzazione, alla innovazione tecnologica con l'adozione e investimenti su tecnologie quali big data e analytics, AI, cloud computing, siamo ancora agli inizi se si escludono alcune eccezioni nelle banche più grandi; anche un recente studio Roland Berger

conferma che la maturità digitale del settore bancario è ancora molto lontana.

Tra le nuove sfide che le banche devono fronteggiare va considerato, inoltre, l'ingresso nel mercato di attori che, pur non essendo banche, svolgono attività di banking: si pensi, ad esempio, al mondo retail e ai due giganti dell'e-commerce Amazon ed Alibaba e ai loro servizi di pagamento Amazon Pay e Alipay o agli altri "big" come Apple, Google, Facebook e TencentWeChat. Essi sono "nuovi" temibili concorrenti che godono di un marchio potente, di milioni di utenti e, soprattutto, di strumenti tecnologici che, a differenza delle banche tradizionali, permettono loro di essere perfettamente a

conoscenza analizzando i dati di abitudini e bisogni dei propri clienti. Nei prossimi anni le banche si dovranno aspettare una fortissima pressione competitiva dai cosiddetti "big six" del mercato tech quindi.



All'interno di questo contesto che può diventare "disruptive" c'è da chiedersi quale sarà per le banche italiane la strategia migliore da adottare per diventare più competitive nel panorama internazionale e soprattutto quali iniziative dovranno essere messe in atto per spostarsi da un approccio conservativo, che finora ha caratterizzato le loro azioni, ad uno all'insegna dell'innovazione anche dei modelli di business. Rispetto ad altre banche internazionali le banche italiane sono caratterizzate da minori investimenti in percorsi digitali e dalla poca diffusione di strategie e competenze adeguate volte ad affrontare al meglio queste nuove sfide ma c'è chi sa cogliere le opportunità.

Illimity è, infatti, una nuova banca specializzata, completamente digitale e ad alto tasso tecnologico, che nasce green field senza legacy, che si propone sul mercato con un modello di business innovativo e che opererà per finanziare le PMI anche deboli, quelle, cioè, che hanno delle potenzialità di crescita ma che non sono servite adeguatamente dagli istituti tradizionali. In questo modo Illimity cerca di introdurre in Italia un nuovo modo di fare banca, cercando di sviluppare anche all'interno degli altri istituti italiani un'apertura al cambiamento.

Il cambiamento introdotto dall'innovazione digitale è sicuramente un percorso molto lungo



In questo scenario si inserisce il nuovo modello di banca specializzata di Illimity, la banca nata dalla business combination tra SPAXS, la special purpose acquisition company che fa capo a Corrado Passera e che svolge attività di investimento in ambito bancario e finanziario in Italia, e Banca Interprovinciale SPA. La nuova banca muove dalla consapevolezza che il settore bancario, per l'effetto combinato delle nuove tecnologie, delle nuove regole e dei nuovi protagonisti che operano sul mercato, stia mutando profondamente, rendendo, così, insostenibili i tradizionali modelli di business e operativi.

e non privo di rischi (si pensi, ad esempio, ai nuovi problemi che si devono affrontare in termini di privacy e cybersecurity o ad aspetti come la reputazione e la fiducia da parte dei clienti), ma se si sapranno sfruttare le novità in modo adeguato le opportunità potrebbero essere numerose, dalla riduzione dei costi al miglioramento dei servizi, a nuove opportunità di partnership. Sarà necessario comunque innanzitutto promuovere un fortissimo cambiamento culturale a tutti i livelli in banca a partire dal management.

DIRITTO ICT IN PILLOLE

Il dato personale tra 'vecchia' e 'nuova' normativa



Yuri Monti

Consultant Colin & Partners

La Corte di Cassazione ha offerto uno spunto interessante sulla definizione di 'dato personale', sull'ampiezza di tale concetto e sulle implicazioni pratiche che esso comporta.

L'ordinanza 17665/18 del 5 luglio scorso prende le mosse dalla sanzione erogata dalla Guardia di Finanza contro una società, rea di aver effettuato attività e-mail marketing verso i propri clienti senza aver raccolto specifico consenso attraverso l'informativa, in violazione di quanto disposto dall'art. 13 del D.Lgs. 196/2003.

La società ha impugnato l'ingiunzione di pagamento, adducendo come motivazione il volontario e spontaneo conferimento dei dati (nome, cognome e indirizzo di posta elettronica) da parte dei clienti, con la conseguente possibilità di individuare una sorta di "implicito consenso" in tale atteggiamento.

Il Tribunale di Pavia, a marzo 2013 ha rigettato

l'opposizione della società. I temi addotti a sostegno del rifiuto sono sostanzialmente di tre ordini: le caratteristiche intrinseche dell'informativa, che ai sensi del citato art. 13 del Codice Privacy deve avere forma orale o scritta; l'applicabilità dello stesso art. 13, qui pienamente prevista in virtù della presenza di

'dati personali' di cui all'art. 4 del medesimo Codice Privacy; l'impossibilità di applicare le deroghe previste all'art. 13 circa il rilascio dell'informativa.

La società si è quindi rivolta alla Suprema Corte. Tra le differenti motivazioni presentate dalla ricorrente, trova particolare rilievo quanto dedotto sul tema della definizione di "dato personale".

Stando a quanto ricostruito da questa, infatti, gli articoli

del Codice Privacy non si applicherebbero al caso di specie, vertendo la questione su 'dati identificativi', diversi dai 'dati personali' di cui all'art. 4 della norma. L'infondatezza della posizione sostenuta è di facile configurazione,

L'ordinanza 17665/18 del 5 luglio prende le mosse dalla sanzione erogata dalla GdF contro una società, rea di aver effettuato attività e-mail marketing verso i propri clienti senza aver raccolto specifico consenso attraverso l'informativa, in violazione di quanto disposto dall'art. 13 del D.Lgs. 196/2003



come dimostrato dalla Corte: nome, cognome ed indirizzo mail sono sicuramente informazioni relative a persone fisiche, che ne consentono per di più l'identificazione diretta, secondo quello che è il disposto dell'art. 4 del D.Lgs. 196/2003; identificazione diretta che, pertanto, qualifica tali 'dati personali' come "dati identificativi". L'art. 13 trova dunque piena e legittima applicazione, prefigurando l'informativa come elemento necessario a fronte della raccolta dei predetti dati.

Altro elemento che rileva nel presente commento, e che viene contestato dalla Corte, è quello dell'incompletezza dei documenti informativi (i "form" prodotti dalla ricorrente) in materia di trattamento dei dati personali resi dalla società ai propri clienti, risultando essi privi di indicazioni fondamentali costituenti lo schema essenziale dell'informativa, quali modalità e finalità del trattamento, dati del titolare, soggetti destinatari di eventuali comunicazioni di dati personali.

La Corte di Cassazione respinge così il ricorso, confermando la sanzione pecuniaria inflitta in origine. Nonostante si fondi su quanto

previsto dalla disciplina previgente rispetto al Regolamento Eu n. 679/2016, la sentenza permette di riflettere sulla modulabilità del concetto di "dato personale"; la mancanza di contorni ben precisi e la genericità dei confini di tale definizione è uno dei punti di contatto tra 'vecchia' e 'nuova' normativa. Anche all'art. 4 del GDPR, non a caso, si parla di "dato personale" come "qualsiasi informazione riguardante una persona fisica identificata o identificabile («interessato»); si considera identificabile la persona fisica che può essere identificata, direttamente o indirettamente, con particolare riferimento a un identificativo come il nome, un numero di identificazione, dati relativi all'ubicazione, un identificativo online o a uno o più elementi caratteristici della sua identità fisica, fisiologica, genetica, psichica, economica, culturale o sociale". Le maglie della norma sono volutamente ampie, così che la decisiva comprensione di cosa sia o non sia "dato personale" costituisca non solo un mero esercizio logico, ma l'effettivo presupposto per un trattamento lecito e legittimo, oltre che rappresentare la base per una corretta applicazione della normativa.

CYBERSEC E DINTORNI

Digital Transformation, come mettere in sicurezza le Infrastrutture



Intervista di Elena Vaciano a
**Riccardo Barrile, Responsabile Cyber Security
del Gruppo Ferrovie dello Stato**

La rapida transizione a infrastrutture software defined, la virtualizzazione, il passaggio ai servizi cloud, impongono oggi ai Responsabili della Cybersecurity aziendale una revisione dell'approccio della propria organizzazione alla sicurezza dei

processi, dei dati, delle applicazioni. Quali sono le scelte prioritarie da considerare?

Ne parliamo in questa intervista con Riccardo Barrile, Responsabile Cyber Security del Gruppo Ferrovie dello Stato.



“
**COME MIGRARE IN MODO
SICURO AL CLOUD?**
”

Quali sono oggi le priorità e le contromisure per mettere in sicurezza le infrastrutture in trasformazioni?

Per rispondere a come vada effettuato correttamente questo percorso di trasformazione digitale in maniera sicura, è necessario fare una premessa.

Siamo stati abituati in passato ad operare all'interno di un perimetro ben definito da proteggere.

Questa situazione ci ha portato ad adottare contromisure ben definite di difesa dall'esterno e all'interno del suddetto perimetro.

Oggi, le nuove evoluzioni tecnologiche e in particolare l'adozione di servizi in cloud, nelle varie modalità (IaaS, PaaS, SaaS), ci obbliga a rivedere l'approccio alla cybersecurity seguendo strade non tracciate con lo scopo di proteggere innanzitutto i dati e le informazioni critiche del business. Innanzitutto, abbiamo ridefinito le policy interne puntando a definire il livello di classificazione del dato.

Bisogna infatti avere contezza di quanto sensibile o riservato sia il dato in azienda e conoscere da dove è originato.

Abbiamo emesso nuove policy che vanno nella direzione della classificazione dei dati, e, in base a questa, indicato al business come meglio gestire queste informazioni, e nello specifico, se è meglio scegliere l'infrastruttura di un cloud provider con certe caratteristiche oppure mantenerle in azienda.

Come migrare in modo sicuro al cloud?

Mentre prima il perimetro era ben individuato e circoscritto, con l'avvento del cloud dobbiamo verificare da un lato che il cloud service provider eroghi i propri servizi con adeguate misure di sicurezza, che comunque vanno ben comprese ed individuate.

Dall'altro lato, è fondamentale concentrarsi sulla protezione delle informazioni.

Sicuramente oggi il mercato offre soluzioni che consentono a chi fa security di adottare livelli di sicurezza corretti anche per i dati in cloud: si tratta di soluzioni che stanno maturando velocemente, e che ci aiutano a fare delle scelte.

Ad esempio, le soluzioni CASB consentono di interagire con il cloud service provider per verificarne le condizioni di sicurezza, sia a livello di infrastruttura sia di trattamento del dato.

Per utilizzare i servizi in cloud con maggiore tranquillità, prima di portare le informazioni fuori, è fondamentale conoscere il livello di sensibilità del dato.

Finora si è sempre pensato che in casa la sicurezza fosse maggiore: ora forse questo non è più vero, ci sono sicuramente ambienti cloud

molto sicuri, anche più di quanto sia possibile ottenere internamente.

L'azienda non deve però dimenticare che anche portando in cloud i propri dati la responsabilità su furto o integrità del dato rimane sempre in capo alla committenza, non basta dire a quale cloud provider mi sono affidato.

Un ambito in cui il cloud sta dimostrando grande valore aggiunto in termini di flessibilità, scalabilità, time-to-market, è quello dello sviluppo applicativo: come sfruttare questa opportunità in modo sicuro?

In questo momento stiamo rivedendo l'intero assetto, anche quello dello sviluppo software: come security, siamo chiamati ad intervenire per garantire misure di sicurezza adeguate e per consentire uno sviluppo sicuro.

È nostro compito quindi assicurare che le condizioni offerte dal cloud service provider siano adeguate, in termini di localizzazione dei data center, di disponibilità del provider nel fornire accesso ai log di sicurezza degli ambienti di sviluppo, nel mettere a disposizione il piano di sicurezza e la gestione degli incidenti (in modo da poter essere collegati e poterli gestire simultaneamente).

Sono queste tutte prerogative essenziali per sviluppare in cloud come prima in house.

Questo confronto con i provider si riflette anche nelle nostre gare di appalto pubbliche, in cui i capitolati di gara riportano questi requisiti. In ogni modo, riteniamo che non sia possibile portare in cloud i sistemi IT più sensibili per il business e per tanto con esigenze di riservatezza maggiori.

Considerando che negli ultimi anni l'evoluzione delle infrastrutture è stata caratterizzata da un'ampia virtualizzazione delle risorse, dal suo punto di vista, quali sono le nuove sfide alla sicurezza poste dal passaggio verso ambienti virtuali?

Un'infrastruttura moderna vede oggi un utilizzo massiccio di virtualizzazione delle risorse elaborative, con vantaggi evidenti, dalla riduzione degli spazi al contenimento dei costi: noi ad esempio siamo arrivati all'ultima frontiera virtualizzando il 90% dei server.

Lo stesso si può dire per i cloud service provider, che grazie a un'elevata virtualizzazione ottengono livelli superiori di ottimizzazione delle risorse di calcolo e di storage, e quindi una forte condivisione di capacità elaborativa e di memoria in base alle richieste di servizio.

Ci sono anche dei rischi, i banchi dei processori ad esempio permettono di intaccare le informazioni residenti nella memoria dell'elaboratore.

Esistono varie soluzioni che consentono una

migliore protezione tramite un interfacciamento diretto e live.

La tecnologia per risolvere questi problemi c'è: il problema di fondo però è che manca una conoscenza approfondita di questi strumenti.

Spesso si utilizza l'ultima generazione di prodotti molto avanzati senza conoscerli in modo appropriato: come se oggi, passando da una Ferrari degli anni '60 a una odierna, non ci preoccupassimo di imparare a guidarla in modo totalmente diverso.

Questo ci dice che non tutto si risolve con la tecnologia: servono invece processi, organizzazione e tecnologie, e la capacità di far crescere velocemente gli skill del personale che utilizza questi oggetti.

Quali sono quindi oggi, considerato le nuove domande che provengono dal business e la necessità di una radicale trasformazione tecnologica, le principali sfide per chi si occupa di sicurezza?

Il Gruppo, oltre ad avere numerose infrastrutture da gestire, conta numerosi processi critici legati al trasporto di persone e merci, pertanto ha la necessità di ottenere il massimo dinamismo nell'elaborazione ed erogazione di informazioni, velocità e sicurezza.

Oggi una cybersecurity moderna è quindi una funzione da governare in continuazione, non può essere separato dal business e dalle strategie dell'azienda: deve tener conto di quello che è il mercato, delle soluzioni di cui disponiamo, per proporre in anticipo, fin dalla progettazione di un nuovo servizio, le modalità con cui metterlo in sicurezza.

Il nostro primo obiettivo è quindi proteggere il business, e non invece modificarlo o frenarlo: bisogna evitare di rimanere arroccati su vecchie posizioni, fare squadra con il business, entrare nei processi senza bloccare l'azienda.

Il Gruppo è immerso in un'evoluzione continua che richiede una gestione dinamica della cybersecurity, che tenga conto anche del quadro normativo che lascia sempre meno spazio ad interpretazioni.

Il CISO o Responsabile della Cyber Security deve quindi conoscere molto bene le norme, le tecnologie, i processi e le strategie dell'azienda, in modo da proporre soluzioni che non siano un limite ma, invece, uno strumento.

Considerando la situazione degli attacchi sofferti dalle aziende, i livelli di rischio più alti sono di solito raggiunti da attacchi mirati, che beneficiano di maggiori risorse e hacker più esperti. Quali sono secondo lei le azioni per far fronte all'evoluzioni del panorama delle minacce?

Si assiste a un'evoluzione delle minacce cyber

molto variegata. Indubbiamente sono d'accordo con l'affermazione che le minacce più pericolose sono quelle con target mirato, ben organizzate, con alle spalle attori dotati di capacità tecnologiche e risorse finanziarie, talvolta sponsorizzate da singoli Stati.

Si tratta in alcuni casi di minacce molto serie, che possono sfociare in una reale aggressione allo stato e alle sue infrastrutture critiche.

In Italia abbiamo però strutture preposte e preparate per la protezione a questo tipo di minacce, nello specifico la Polizia Postale e la Presidenza del Consiglio con il DIS, con cui siamo in costante contatto proprio per evitare l'emergenza di un attacco cibernetico mirato così rischioso da poter bloccare l'erogazione di servizi essenziali per la comunità.

È importante su questi temi preparare e predisporre risposte coordinate e condivise tra i soggetti e le Istituzioni coinvolti.

Per quanto riguarda l'identificazione di queste minacce, abbiamo seguito un percorso evolutivo importante, adottando diverse tecnologie di correlazione e analisi dotate di intelligenza artificiale e strumenti specifici per individuare eventuali anomalie.

Questo in aggiunta alle diverse linee di difesa predisposte per la gestione delle minacce note.

Tenendo presente che la sicurezza assoluta non esiste, si deve comunque mettere in campo tutto il possibile, ed è fondamentale essere in grado di fornire una risposta in caso di attacco che sia decisa, rapida, organizzata e ordinata: non c'è alternativa. In sostanza, è molto importante come si è organizzati.

Il tempo infatti gioca a sfavore, e gli attacchi cyber sono molto rapidi.

È importante, inoltre, che questa capacità sviluppata internamente, di individuazione di un eventuale attacco o minaccia, sia fruita anche da tutto il sistema.

Per questo motivo è fondamentale allertare sempre anche gli altri attori del comparto delle infrastrutture critiche.

È possibile infatti che un attacco mirato, dopo aver provato a colpire una specifica organizzazione, dopo mezz'ora si rivolga ad altre del mondo Finance o Energy.

Per favorire questo scambio di informazioni saranno fondamentali le attività nei prossimi mesi, così come sono state richieste dalla Direttiva NIS, di predisposizione di uno o più CSIRT sul territorio. Internamente abbiamo un nostro Computer Security Incident Response Team, che già ora è in grado di collaborare con altre strutture esterne. Inoltre, collaboriamo in vari tavoli di lavoro con Ministeri ed enti nazionali, sul fronte della definizione di uno standard comune di comunicazione da adottare.

VOCI DAL MERCATO

Quale cybersecurity per un mondo di nuove soluzioni Digital



Intervista di Elena Vaciago a

Fabio Annessi, Referente IT Security Governance, BNL Gruppo BNP Paribas

Le evoluzioni delle infrastrutture verso i nuovi paradigmi del cloud, della mobility, dell'IoT, comportano sia nuove opportunità sia problematiche nella gestione della sicurezza aziendale.

Questa richiede quindi una nuova impostazione e un nuovo approccio, che abiliti una trasformazione digitale sempre più dinamica e dirompente. Ne parliamo in questa intervista con Fabio Annessi, Referente IT Security Governance di BNL Gruppo BNP Paribas.

Considerando le rapide trasformazioni che interessano il nuovo mondo delle soluzioni e servizi digital, quali diventano oggi le priorità per chi gestisce la sicurezza?

Ancora oggi la priorità principale, anche se si tratta di una vecchia sfida che è sempre in auge, rimane quella di creare e far evolvere i programmi di Security Awareness sull'intera popolazione.

Da un lato bisogna far crescere la consapevolezza sui rischi di cybersecurity nel personale tecnico, in quanto è fondamentale che un amministratore di sistema abbia piena conoscenza dei rischi legati al suo mestiere, del fatto che se la sua utenza è violata, si mette a repentaglio l'intera organizzazione.

Dall'altro lato, l'awareness è un tema da coltivare tenendo presente l'intera popolazione aziendale, e non solo questa, ma anche la clientela. Anzi, si tratta oggi di sfruttare

l'opportunità, del tutto nuova per la banca, di diventare su questi temi un partner del suo cliente.

Cambia infatti la proposizione verso l'utente finale: l'istituto bancario può dimostrare la sua maturità su questi temi, mettendo in evidenza sia la sua capacità nel proteggere i dati del cliente, sia anche nell'affiancarlo e permettergli di crescere in consapevolezza.

Dal punto di vista delle infrastrutture, quali sono le sfide per allineare sicurezza e nuovi programmi di trasformazione digitale?

Considerando l'evoluzione delle infrastrutture, è fondamentale per un moderno team di sicurezza dotarsi – noi già lo abbiamo fatto da diversi anni – di strumenti a supporto di assessment periodici, come framework NIST e CIS (Critical Security Controls) 20.

Nel caso del gruppo BNP Paribas, il modello applicato a livello internazionale si basa su una vista molto ampia e sull'implementazione di assessment periodici, "fotografie" che includono tutto, compresa l'evoluzione delle infrastrutture verso il cloud o asset innovativi, come IoT, blockchain e altro.

Da queste fotografie si arriva alla misura dei Maturity Level della sicurezza per i vari ambiti.

Noi, oltre a fare queste istantanee già da qualche anno, analizziamo i dati che scaturiscono da queste analisi con un approccio risk based: le "istantanee"

infatti mostrano quali sono le aree in cui bisognerebbe intervenire, evidenziando necessità di miglioramento anche forti: oggi però dobbiamo focalizzarci sull'individuare le priorità di intervento, se non vogliamo che la spesa per la sicurezza cresca all'infinito ...

Diventa quindi fondamentale dotarsi di una Practice che sia in grado di gestire la security in ottica risk management, per dotarsi di priorità e programmi di trasformazione a supporto dell'IT aziendale.

Quindi le evoluzioni in corso portano a ripensare completamente l'approccio alla sicurezza?

Ritengo che oggi sia fondamentale impostare, a valle degli assessment periodici, dei programmi di trasformazione con un approccio di prevenzione dell'evento di sicurezza, piuttosto che agire dopo il fatto avvenuto.

Non parlerei solo di incidenti ma più in generale di eventi di sicurezza, perché considerando questi, a volte solo dopo l'analisi ci si accorge che sono stati degli incidenti veri e propri.

Serve quindi un sistema di security management che evolva puntando sempre a prevenire gli incidenti, basato su un modello che preveda la misurazione del security rating dei vari ambienti (database, legacy, ambienti centrali mainframe, per tutte le tecnologie, cloud, mobile, ecc), utilizzando delle classificazioni per identificare il livello di maturità raggiunto dai servizi. Il tutto in ottica risk based.

In questo modo si tengono sotto controllo i rischi della complessità crescente, attraverso una misurazione più precisa ...

Oggi una serie di componenti, come il SOC, il CSIRT, il sistema di monitoraggio degli eventi, i servizi di Brand reputation e di security threat intelligence, sono oramai materia nota.

L'innovazione da introdurre nel nostro campo è un'altra: oltre a fare security tradizionale, per tenere il passo con le evoluzioni (che comunque oggi entrano in modo dirompente anche in banca, dal cloud e SaaS, al mobile e all'IoT) servono strumenti di misurazione dei livelli di sicurezza che si riesce a garantire, con i servizi e le risorse a disposizione.

Considerando le evoluzioni delle infrastrutture verso il cloud, quali sono secondo lei i vantaggi per la sicurezza?

Il nostro gruppo offre a tutti gli istituti bancari, a prescindere dalla loro sede, servizi garantiti e in continuità erogati da un'infrastruttura centralizzata in Francia, infrastruttura che

ha seguito un percorso evolutivo passato attraverso la virtualizzazione, il cloud privato e anche l'utilizzo di cloud pubblici per specifici servizi.

I vantaggi della centralizzazione per la sicurezza sono molteplici, ad esempio, rende molto più efficace il processo di security patching, con un impatto verso il cliente più basso e maggiori garanzie di continuità di servizio.

Anche il tema dell'obsolescenza degli asset, hardware o software, con un modello evoluto diventa meno critico, si riesce a garantirne una gestione più snella.

Più in generale l'evoluzione delle infrastrutture vs un modello in cloud è prioritario ed obbligatorio.

La ns azienda ha scelto un modello di progressivo rilascio vs ambienti cloud.

In particolare la banca ha deciso di non utilizzare public cloud per servizi core dell'azienda (approccio Risk Based).

La sfida sarà ora quella di far maturare l'organizzazione affinché si riesca a gestire sempre più efficacemente queste nuove infrastrutture.

L'evoluzione comporta però anche nuovi rischi: come affrontarli?

Sicuramente la superficie d'attacco è in costante aumento, in considerazione del numero sempre più ampio di device, dagli smartphone agli smartwatch, che entrano nell'uso quotidiano.

Per contrastare queste minacce serve, come dicevo all'inizio, creare consapevolezza nelle persone.

Serve quindi innovare, ma fare anche in modo da governare le evoluzioni, e soprattutto evitare un passaggio tout court di un servizio e di una trasmissione di dati da un device all'altro.

Bisogna invece gestire in modo diversificato i vari canali, evitando connessioni che aprono più viste e lasciando al cliente l'opzione di accedere a quello che gli serve fornendo però solo il subset minimo di informazioni.

Una precauzione costante alla minimizzazione del dato – oggi richiesta anche dalle norme, si pensi al GDPR - può ridurre di molto i problemi. Inoltre, è consigliabile far risiedere alcune tipologie di applicazioni e servizi in ambienti ben confinati, e infine, effettuare penetration test, vulnerability assessment e network scan in modo molto più sistematico e frequente rispetto al passato, per tutti i canali di accesso alle informazioni dell'azienda.

THE INNOVATION GROUP ACCREDITATA DAL MISE



The Innovation Group
Innovating business and organizations through ICT

Da diversi anni The Innovation Group è attiva in decine di progetti di Consulenza Direzionale con le PMI per lo sviluppo del Business: grazie alla sua comprovata esperienza ed alle testimonianze soddisfatte dei nostri Clienti, The Innovation Group è stata accreditata dal Ministero dello Sviluppo Economico come società di Temporary Export Manager, secondo le direttive del Decreto Direttoriale MISE del 20 dicembre 2017, ed iscritta all'Albo delle società fornitrici esclusive, sul territorio nazionale, di servizi consulenziali nell'ambito del progetto finanziato 'Voucher per l'internazionalizzazione'.

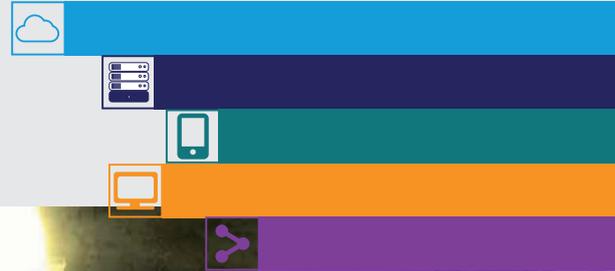
Questo prestigioso riconoscimento del MISE certifica che The Innovation Group è in grado, nei fatti, di fornire tutti i servizi consulenziali necessari ed appropriati per raggiungere obiettivi strategici di crescita in Mercati Nazionali ed Internazionali: assistenza organizzativa, contrattuale, sviluppo di competenze, ricerche e analisi SWOT di mercato, identificazione e/o acquisizione di nuovi clienti, sviluppo nuovi mercati, ricerca di potenziali partner industriali e/o commerciali.

Siamo a disposizione di tutte le aziende PMI italiane per portare avanti Progetti Consulenziali per lo Sviluppo di Mercati Nazionali ed Internazionali, con un approccio win-win, per raggiungere insieme il successo finale.

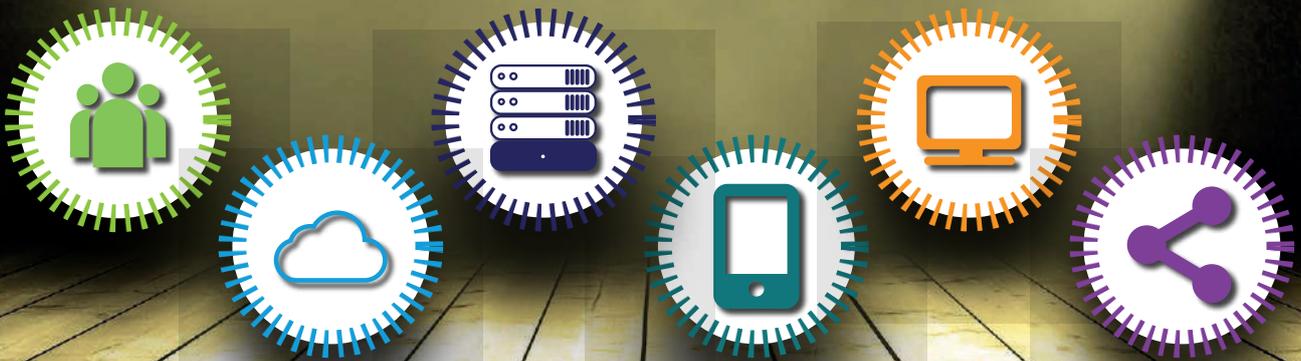
**CONTATTACI PER CAPIRE COME
COGLIERE QUESTA OPPORTUNITÀ!**



The Innovation Group
Innovating business and organizations through ICT



ICT Showcase



 #TIGShowcase

**DOVE LE TECNOLOGIE DIGITALI
SI PRESENTANO E INCONTRANO LE AZIENDE**

CLOUD



DATA CENTER



MOBILE COMPUTING



GESTIONE DATI AZIENDALI



OPEN SOURCE



SAVE THE DATE

1° APPUNTAMENTO

**MILANO | 21 NOVEMBRE
Copernico Milano Centrale**

www.theinnovationgroup.it

Follow us:





IL CAFFÈ DIGITALE

ISCRIVITI ALLA NEWSLETTER MENSILE!

RICEVI GLI ARTICOLI
DEGLI ANALISTI DI THE
INNOVATION GROUP
E RESTA AGGIORNATO
SUI TEMI DEL MERCATO
DIGITALE IN ITALIA!

QUESTO MESE ABBIAMO
FATTO COLAZIONE CON...



COMPILA IL FORM DI REGISTRAZIONE SU
www.theinnovationgroup.it