

FEBBRAIO 2019



IL CAFFÈ DIGITALE



VOCI DAL MERCATO
LE PRIORITÀ DEL 2019

**QUESTO MESE ABBIAMO
FATTO COLAZIONE CON
ANDREA GHIZZONI**

DIRECTOR EUROPE DI TENCENT, WECHAT

L'EDITORIALE

**C.E.S. e DAVOS:
mai così lontani**

Sommario

L'EDITORIALE

C.E.S. e DAVOS: mai così lontani 2
Ezio Viola

CONTROCORRENTE

Una LEAN Diversa
L'applicazione della LEAN nei servizi e nell'ICT 6
Mauro Biscotti

NUMERI E MERCATI

Trasformazione digitale: aumenterà l'importanza nel 2019? 8
Carmen Camarca

FOCUS PA

Regione Liguria, PA locale, Imprese, Comunità scientifica,
Associazioni e Cittadini protagonisti al "Liguria Digital Summit" . 10
Alberico Vicinanza

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

"Innovation Experience", ovvero la Pratica dell'Innovazione..... 12
Vincenzo D'Appollonio

Il profit warning di Apple:
accusare (solo) la Cina sarebbe fuorviante 14
Carmen Camarca

BANCHE E FINTECH

Banche Italiane e investimenti IT:
rinnovare guardando all'AI..... 16
Carmen Camarca

DIRITTO ICT IN PILLOLE

CNIL-Google: ovvero sull'importanza
dell'informativa agli interessati 19
Marco Parretti

CYBERSEC E DINTORNI

Resilienza Cyber in crescita,
ma permangono nel 2019 molte debolezze 21
Elena Vaciago

VOCI DAL MERCATO

Le priorità del 2019
per il Responsabile della cybersecurity 23
Elena Vaciago



QUESTO MESE ABBIAMO
FATTO COLAZIONE CON...



Andrea Ghizzoni
Director Europe di Tencent, Wechat

Tencent





L'EDITORIALE

C.E.S. E DAVOS: MAI COSÌ LONTANI

Ezio Viola | Managing Director, The Innovation Group

“

Quest'anno vi è la sensazione che siamo di fronte ad una potenziale nuova fase di sviluppo dell'industria legata alle tecnologie di AI, 5G e Data, che si stanno muovendo rapidamente da un focus sulle componenti hardware-connettività a quello sui servizi, applicazioni, dati e intelligence

”

I CES (Consumer Electronics Show) di Las Vegas, che si tiene ogni anno a inizio gennaio, ha avuto quest'anno 188.000 visitatori, 4500 espositori, più di 1000 interventi con speaker affermandosi, probabilmente, come l'evento migliore per capire lo stato dell'industria delle tecnologie digitali e i suoi driver di crescita. Quest'anno, alla luce anche dei vari commenti e analisi raccolti dai media, vi è la sensazione che siamo di fronte ad una potenziale nuova fase di sviluppo dell'industria legata alle tecnologie di AI, 5G, e Data, che si stanno muovendo rapidamente da un focus sulle componenti hardware-connettività a quello sui servizi, applicazioni, dati e intelligence. Infatti, una delle prime considerazioni sul CES è che l'"oggetto del desiderio" sulla base del quale, per diversi anni, si sono create novità e innovazioni con ricadute impressionanti sul mercato e sulla vita quotidiana, ovvero lo smartphone e il suo ecosistema, non ha più la spinta progressiva e innovativa del passato, perché ha raggiunto uno stadio di maturità ed anche lo stesso 5G non riuscirà a farlo risorgere e innovare radicalmente come device primario di utilizzo. Le promesse del 5G stanno passando dalla fase prototipale a quella commerciale segnando, a detta di alcuni operatori, un passo radicale nell'innovazione dei servizi. Il 5G permetterà un salto di qualità nella velocità (fino a 10 Gps), nel

"throughput" (fino a 10 terabits ps per km) in mobilità (device che rimangono connessi fino a velocità di 500K/h), nella minore latenza permettendo nuovi servizi, nella densità dei device utilizzati (più di 1 milione di device per km quadrato), nell'efficienza dei consumi energetici e nella rapidità di mettere in produzione i servizi. Anche l'AI è stata una delle maggiori "presenze" al CES, dove si è visto che molti fornitori si faranno concorrenza nel renderne l'utilizzo parte della vita quotidiana dei consumatori; sono stati evidenziati alcuni trend perché questo possa accadere: la possibilità di utilizzare l'AI anche su una dimensione minore di dati, chiamata "small data AI", la possibilità per l'AI di utilizzare capacità elaborativa "at the edge" e non solo su grandi piattaforme in cloud, avendo come driver anche la privacy e la possibilità di avere device con capacità di apprendere in modo continuo adattandosi al contesto esterno in cui si opera.

Alcuni, come IBM, hanno identificato il momento presente come quello della "AI stretta" e il prossimo passo dovrebbe essere quello di muoversi verso una "AI larga", con la possibilità di essere scalabile, di essere capace di apprendere con meno dati, meno training e con un time to market ridotto delle applicazioni. Trust e trasparenza saranno gli elementi chiave per i prossimi sviluppi dell'AI, per far sì che diventi uno strumento per potenziare l'uomo e non per

sostituirlo: ma le persone devono però essere preparate per poter condividere i benefici dell'AI.

Non si sono viste delle tecnologie "breakthrough" al CES, ma diversi annunci derivanti dall'integrazione di tecnologie (ad esempio assistenti vocali in diversi utilizzi specifici) o di miglioramenti incrementali di device e tecnologie esistenti come TV e consumer robot. Ad esempio, oggi il mercato della "smart home" è una corsa e una battaglia tra Google e Amazon, che competono per definire un ecosistema in cui chiunque può costruire prodotti e applicazioni che siano compatibili con i loro assistenti vocali con diversi utilizzi sia per la casa che per la persona. Si sono visti anche i primi robots per l'assistenza e la cura in casa, anche se il costo rimane ancora un ostacolo per la diffusione. Come già detto il 5G è stata una presenza significativa con molti operatori che hanno annunciato servizi e con Samsung, ad esempio, che ha mostrato i primi smartphone 5G ed altri hanno annunciato prodotti in uscita entro quest'anno. Un'altra area in forte sviluppo è stata quella delle tecnologie associate alla guida e ai veicoli autonomi: mentre i veicoli autonomi arriveranno in futuro, i sistemi ADAS sono più promettenti nel breve termine e stanno uscendo dalle auto per essere utilizzate su motocicli e veicoli commerciali con un impatto positivo sulla loro sicurezza. Gli sviluppi dei sistemi ADAS pongono comunque le basi per ulteriori applicazioni e funzionalità avanzate di guida autonoma e sono un passo necessario per costruire una fiducia più diffusa legata all'esperienza di una guida completamente autonoma. La maggior parte delle tecnologie che si sono viste in termini di disponibilità sui prodotti sono ancora nelle prime fasi iniziali di mercato e di adozione o stanno incominciando ad essere diffuse, ma tutta l'industria è fiduciosa che si ci siano ampi margini di sviluppo e grandi potenzialità. Le sfide che pongono le tecnologie e che sono davanti all'industria e al mercato non rallentano o diminuiscono

l'ottimismo tecnologico che sempre traspare da eventi come il CES. Diverso è il caso se, pochi giorni dopo, ci spostiamo a qualche migliaio di chilometri di distanza, nella cornice della Alpi innevate di Davos. Il pessimismo tecnologico sembra aver contagiato l'incontro annuale della classe dirigente mondiale, che soltanto un anno fa invece vedeva e decantava tutte le "magnifiche sorti e progressive" e le speranze di un mondo migliore provenienti tutte dall'innovazione e dal progresso tecnologico. Quest'anno con le incertezze che si sono moltiplicate, con l'ordine mondiale che sembra traballare di più e l'assenza dei grandi della Terra il progresso tecnologico non ha creato fiducia, anzi. Alcuni annunci e visioni allarmanti sono venuti da grandi testimonial: il fondatore di Alibaba, Jack Ma, addirittura ha detto che l'innovazione, che sta caratterizzando la Terza Rivoluzione Tecnologica, potrebbe provocare una nuova guerra mondiale, capovolgendo la sua prospettiva per il futuro che finora aveva espresso. Anche George Soros che un anno fa indicava in Donald Trump il principale pericolo per la stabilità mondiale, oggi indica la tecnologia e in particolare le tecnologie di AI e di machine learning, che possono essere usate dai regimi non democratici, come sta accadendo in Cina, per creare sistemi di controllo autoritari e incubi orwelliani. Il clima non favorevole a Davos verso la tecnologia non può essere solo legato alla guerra commerciale e alle incertezze dell'economia mondiale: esso può essere anche il frutto dell'intenso martellamento di pessimismo tecnologico presente sui media e nell'opinione pubblica, che sta creando dubbi sul futuro dell'innovazione anche agli architetti dell'ordine mondiale, invece di un approccio più realistico ad essa. Forse è complice anche l'ondata populista, per cui i leader del mondo temono che la rabbia dei loro cittadini abbia qualcosa a che vedere con la rivoluzione tecnologica e che, se non si riesce a renderla più "leggera", può causare altra rabbia e disordini sociali.

“

Alcuni annunci e visioni allarmanti sono venuti da grandi testimonial: il fondatore di Alibaba, Jack Ma, addirittura ha detto che l'innovazione, che sta caratterizzando la Terza Rivoluzione Tecnologica, potrebbe provocare una nuova guerra mondiale, capovolgendo la sua prospettiva per il futuro che finora aveva espresso

”

QUESTO MESE ABBIAMO FATTO COLAZIONE CON

Data privacy, innovazione tecnologica
e modelli di business per il mondo finanziario.



Intervista di Julian Mcneill a

Andrea Ghizzoni

Director Europe di Tencent, WeChat

In seguito al suo intervento al Banking Summit tenutosi a Stresa il 4 e 5 Ottobre 2018, The Innovation Group ha intervistato Andrea Ghizzoni, Director Europe di Tencent, WeChat, per approfondire questioni e problematiche legate alla data privacy e al significato dell'innovazione tecnologica e dei modelli di business per il mondo finanziario.

L'equilibrio tra data privacy e l'utilizzo di dati personali a fini di business o a livello governativo è un argomento attuale in occidente. Al netto della sua esperienza cinese come valuta la corrente situazione regolatoria riguardo la privacy in Europa (p.e. GDPR)?

Premesso che non sono un tecnico e quindi posso fermarmi solo a considerazioni di massima, a me sembra che sia molto positivo il fatto che ci si sia mossi su questo tema. Il fatto che esista oggi una regolamentazione è un passo fondamentale. Da un punto di vista poi dei contenuti non credo che finirà mai la revisione continua di questa normativa, proprio per bilanciare da un lato le esigenze di business che cambiano e, dall'altro la tutela della privacy degli individui, che deve adeguarsi a strumenti e utilizzi nuovi. Faccio un esempio: fino ad un po' di tempo fa tutta una serie di tutele della privacy dell'individuo legate a fenomeni transazionali non avevano senso, poi arriva il modello WeChat e di colpo la questione privacy diventa fondamentale. Se da una parte quindi è un continuo dover aggiustare, dall'altra però succede che se aumenta l'aspetto

funzionale di un ambiente applicativo aumentano i compromessi che, in qualche modo, l'individuo è disposto ad accettare in cambio, effettivamente, di maggiori servizi e di maggiore beneficio.

A questo proposito sembra che in Cina vi sia un trade-off tra privacy ed empowerment dell'individuo, consumatore o piccolo produttore che sia. È un esercizio di retorica o le big tech cinesi, nonché il governo, sono mossi veramente da una logica diversa rispetto ai loro corrispettivi occidentali?

Ciò che è fondamentale è il modello di business. Se ad esempio un'azienda eroga servizi che hanno un costo, e quindi deve gestire un bilancio, deve anche avere dei meccanismi di generazione dei ricavi. Se questi meccanismi sono basati su qualcosa che è molto borderline come la privacy è facile pensare che ci siano questioni problematiche. Nel caso di WeChat secondo me, il fatto di essere inserita in una azienda che ha un modello di business molto più industriale, è in realtà prova evidente di una maggiore tutela dell'utente finale, perché sicuramente l'azienda non ha bisogno di generare revenue dirette dai dati personali specifici. È una materia in continua evoluzione e quindi quello che viene detto oggi non è detto che valga anche in futuro per chiunque: dipende dal momento storico e dal contesto. Quello che ho visto io quando mi sono approcciato al mondo asiatico all'inizio, è stato effettivamente una tutela del dato e delle esperienze del singolo individuo da parte di un marchio superiore a quello a



quindi una nicchia relativamente piccola fatta dal turista cinese che usando i suoi sistemi di pagamento asiatici completa le transazioni da noi, in Italia o in Europa, e quindi è una catena leggermente diversa: il wallet rimane un "oggetto" Asiatico che poi si interfaccia con i nostri sistemi di pagamento che portano a termine la transazione. Quindi PSD2 ha un impatto, finora, sostanzialmente limitato. Per quanto riguarda la situazione europea, è evidente che si sta cercando il più possibile di creare le condizioni affinché emergano soluzioni integrate come quella di

cui ero abituato.

Venendo al mondo bancario: WeChat ha integrato con successo nella propria piattaforma una varietà di servizi legati al mondo finanziario. Cos'è che ostacola l'adozione di soluzioni integrate come la vostra in Europa, oltre alla già citata privacy?

Secondo me il primo motivo è la mancanza di un aggregatore unico che abbia un modello di business basato sui servizi e non solo sull'advertising. Nel momento in cui è presente una applicazione già installata su centinaia di milioni di dispositivi in Cina, per motivi transazionali o informativi e non solo ludici, ecco che diventa più facile rivolgersi alle banche e proporre di integrare i loro servizi nel proprio wallet. L'indomani basta schiacciare un bottone ed il servizio sarà potenzialmente nelle mani di centinaia di milioni di persone. In Europa non è così facile perché o si hanno dei soggetti che hanno un modello molto simile al wallet di WeChat (come Satispay), che però per raggiungere la massa critica hanno bisogno di uno sforzo considerevole in termini di tempo e di costi, oppure si hanno quelli che potrebbero essere dei leader in questo senso, e quindi Amazon per il marketplace o Facebook per i social media, che però in questo momento (soprattutto FB o Google) si portano dietro il retaggio di un modello di business totalmente advertising-based. Da lì a rivolgersi alle banche, costruire un wallet, pensare a come scaricarlo sugli esercenti ecc., è richiesta una trasformazione aziendale tutt'altro che semplice.

Al Banking Summit si è discusso di come le regolamentazioni più recenti (PSD2) favoriscano l'entrata nel mercato di Fintech e Big Tech. Qual è il potenziale disruptive di tali sviluppi e cosa significa il cambiamento di contesto europeo per gli obiettivi di WeChat nel continente?

Parto dall'ultima domanda. Da noi PSD2 ha una valenza relativa perché, quando pensiamo ai pagamenti, intendiamo solo transazioni cross-border,

WeChat anche nel continente Europeo.

Quali sviluppi prevede per la tech war USA-Cina?

È una domanda molto difficile. In questo momento la Cina ha la caratteristica di essere l'unico Paese al mondo che riesce a mettere a disposizione, in ambito tecnologico, il mix di competenze e scala produttiva che serve ai global leader. Se Apple deve far produrre tutti gli iPhone che deve produrre, non ci sono altri posti al mondo che hanno gli impianti, la scala e le competenze per realizzare quella produzione. Questo asset di cui la Cina si è dotata pone oggi una serie di domande al resto del mondo perché comunque si sta andando verso una concentrazione che ha sempre delle conseguenze, come può essere lo sbilanciamento ai vertici della value chain. I dazi sono un modo di contrastare la cosa, ma mi auguro che si andrà verso soluzioni un po' più sofisticate.

BILANCIARE DA UN LATO LE ESIGENZE DI BUSINESS CHE CAMBIANO E, DALL'ALTRO LA TUTELA DELLA PRIVACY DEGLI INDIVIDUI

CONTROCORRENTE

Una LEAN diversa L'applicazione della LEAN nei servizi e nell'ICT



Mauro Biscotti

Senior Associate, The Innovation Group

Negli ultimi dieci anni abbiamo osservato crescere l'attenzione per la LEAN anche al di fuori dell'ambito dei processi produttivi manifatturieri, dove essa è ormai un fondamentale. Crescono le iniziative aziendali mirate a introdurre la LEAN nei processi di servizio, includendo in senso ampio in tale categoria sia i processi del terziario (servizi finanziari, sanità, etc.), sia i processi di supporto dei business manifatturieri (gestione dei reclami, processi amministrativi, etc.). Anche nell'erogazione dei servizi tecnologici si parla sempre più spesso di LEAN, soprattutto per raccordare le esigenze di maggiore efficienza e flessibilità a quegli ambiti operativi in cui i concetti Agile appaiono meno applicabili.

Particolarmente attraenti sono le promesse della LEAN di portare risultati importanti in tempi relativamente brevi, senza grandi investimenti tecnologici e trasformazioni radicali. In scenari di incertezza e minore disponibilità finanziaria, viene visto con particolare favore un approccio che si propone di ottenere il massimo con le risorse e gli asset esistenti.

L'idea di fondo della LEAN è infatti essenziale e potente: un'azienda deve svolgere solo le attività che generano valore per il proprio Cliente, eliminando tutto ciò che con tale valore non è correlabile, e che quindi rappresenta uno "spreco". Attesa, trasporto (inutile), movimento (inutile), scorte, errori, sovrapproduzione sono alcune delle categorie che la disciplina individua.

La LEAN coglie una grande verità: l'inefficienza non deriva da errori macroscopici, ma piuttosto da numerose piccole diseconomie operative che, ripetute per un grande numero di iterazioni, possono abbattere produttività e risultati in modo importante. L'analisi LEAN è interessata a trovare i segni di questi sprechi "sistemic", e ad eliminare le scelte procedurali e organizzative che ne sono la causa, assicurando un flusso di lavoro continuo, veloce, ottimale.

L'applicazione di questa disciplina ai servizi ha già mostrato di poter portare benefici dello stesso ordine di quelli conseguiti storicamente nei settori manifatturieri. È tuttavia vero che la sua introduzione nelle organizzazioni di servizio non è facile, e i fallimenti sono frequenti. Quando questo accade, la conclusione che le aziende ne traggono è di non essere ancora pronte per questa trasformazione. È un errore: tutte le aziende sono pronte per ridurre i propri sprechi. La ragione di queste difficoltà è che i concetti e gli strumenti LEAN più consolidati derivano dall'esperienza manifatturiera, ed anche i consulenti che operano sul mercato hanno spesso competenze costruite in quegli ambiti. Ma i processi produttivi manifatturieri ed i processi di servizio hanno caratteristiche differenti:

- intangibilità: nel processo manifatturiero il valore del prodotto è generato contestualmente alla sua produzione e la sua qualità può essere valutata con misurazioni

oggettive, ripetibili nel tempo. Gli elementi di valore di un servizio possono essere invece molto più difficili da definire e misurare. Il servizio partecipa della natura transitoria delle attività che lo generano, ed anche quando vi è un risultato misurabile, esso non è sempre facile da correlare causalmente con la prestazione del processo che lo ha erogato;

- variabilità: i processi manifatturieri non includono interazioni con il Cliente, rispondono ad una specifica iniziale e sono operati in contesti relativamente stabili (la fabbrica). I processi di servizio possono invece includere molteplici momenti di interazione con il Cliente e doversi adattare specificità del momento e del contesto in cui il servizio viene erogato;
- indifferibilità/deperibilità: in generale, a differenza di un prodotto, un servizio non può essere "immagazzinato", e quindi la sua erogazione può dover essere contestuale alla manifestazione della domanda, con un disvalore importante per il Cliente in caso di ritardo. Il processo di servizio è già spesso "a flusso", ed il problema dell'efficienza si sposta dalla "scorta" (centrale nella LEAN manifatturiera) al costo della flessibilità e della velocità che deve essere garantita.

Di queste differenze occorre tenere conto perché mettono in discussione alcuni degli assunti su cui si basano i modelli e degli strumenti LEAN più frequentemente utilizzati, o quantomeno impongono che essi siano reinterpretati.

Allo stesso tempo queste differenze sono anche il motivo per cui i processi di servizio hanno particolare necessità di essere rivisti in ottica LEAN, poiché rendono lo spreco ancora più difficile da individuare e gestire.

C'è un altro motivo per cui i concetti LEAN più consolidati devono essere reinterpretati: negli scenari della Trasformazione Digitale il concetto stesso di "spreco" deve tenere conto delle opportunità che le tecnologie offrono. È soprattutto nella dimensione dell'interazione tra individui, cruciale nell'operatività di servizio, che il digitale può incidere maggiormente, e l'analisi del flusso di valore non può non tenerne conto.

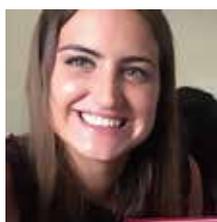
Tre sono le raccomandazioni che possiamo suggerire per rendere più robusto l'applicazione della LEAN ai servizi:

- operare con una conoscenza profonda della LEAN, distinguendo con chiarezza tra principi fondamentali e strumenti attuativi consolidati in ambiti di applicazione specifica
- integrare l'approccio LEAN con una più ampia serie di discipline, sia dal lato del disegno organizzativo (Agile), sia dal lato degli strumenti di analisi, disegno e ottimizzazione dei processi (Design Thinking).
- disporre di una esperienza specifica per i processi di servizio sui cui si lavora, in modo da poter raccordare i principi e gli strumenti con una comprensione profonda degli obiettivi e dei vincoli di contesto.



NUMERI E MERCATI

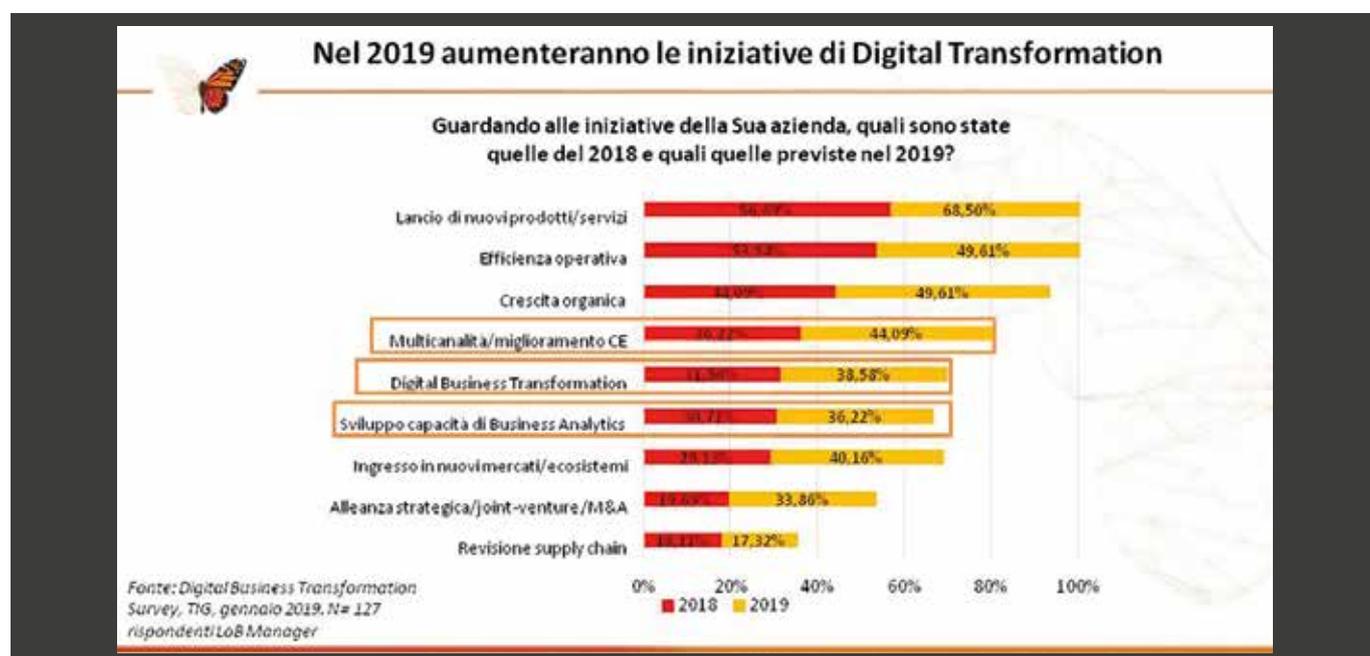
Trasformazione digitale: aumenterà l'importanza nel 2019?



Carmen Camarca
Analyst, The Innovation Group

Oggi i temi della trasformazione digitale del business sono considerati strategici da 1 azienda su 3. È quanto emerge dalla "Digital Business Transformation Survey 2019", condotta da The Innovation Group tra dicembre 2018 e gennaio 2019 su un campione di 127 aziende italiane, di cui presentiamo oggi alcuni risultati preliminari. Alla domanda su quali sono state le principali iniziative strategiche dell'azienda, nel 2018, e quali saranno le stesse nel 2019, si rileva innanzitutto che le priorità per il 2019 sono inva-

riate: lo scorso anno le aziende hanno promosso soprattutto iniziative volte a introdurre nuovi prodotti e servizi sul mercato (56,69%), ad aumentare l'efficienza operativa (53,54%) e la crescita (44,09%), e lo stesso si prevede avverrà anche quest'anno. Quello che emerge come un potenziale cambio di passo nel 2019 rispetto al 2018 è l'aumento di joint venture e M&A, intraprese o concluse nel 2018 dal 19,69% degli intervistati e previste per il 2019 dal 33,86%, oltre che il maggiore interesse ad andare in nuovi mercati (nel 2019 il 40,16% del campione



ha in mente strategie di questo tipo, a fronte del 29,13% rilevato nel 2018). Un discorso a sé va fatto, invece, per i progetti e le attività di Digital Business Transformation, Business Analytics, multicanalità e miglioramento della Customer Experience, per le quali si stima un aumento nel nuovo anno, fattore indicativo di un cambiamento in atto e, soprattutto, di una maggiore consapevolezza delle aziende circa l'importanza di dotarsi degli strumenti della trasformazione digitale e di introdurli nelle proprie strategie di business. Se nel 2019 aumenteranno progetti e iniziative volti a fornire al cliente esperienze multicanale e ad offrirgli prodotti e servizi personalizzati sulla base delle sue esigenze e necessità va, tuttavia, rilevato che le imprese continueranno a ritenere più strategico ampliare il proprio business con nuovi prodotti e servizi o, comunque, con nuove alleanze o joint venture. Ad ogni modo, ancora non sembra esserci un collegamento diretto tra l'ampliamento della propria offerta e il potenziabile supporto tecnologico: probabilmente servirsi di strumenti di business analytics o business intelligence, permettendo una migliore profilazione dell'utente, potrebbe aiutare le imprese a inaugurare prodotti di più certo gradimento. Analizzando i dati per settore di appartenenza è stato rilevato che tra i Digital Champion del 2018 figurano le Pubbliche Amministrazioni: il settore pubblico registra infatti la percentuale più alta nel campione di realtà che hanno intrapreso iniziative di trasformazione digitale (38,8% dei rispondenti del settore pubblico). Si conferma così l'interesse più ampio per un percorso di digitalizzazione nei servizi pubblici italiani. Rimane elevata anche la scelta dell'ambito Finance di promuovere progetti multicanale, di miglioramento della Customer Experience e di utilizzo di strumenti di business analytics (45,4% dei rispondenti dell'area Finance), in linea con quanto visto negli anni precedenti. Non si è esaurita quindi la volontà

delle banche di realizzare per i clienti un approccio omnicanale e di adottare strategie digital in grado di rispondere in maniera adeguata alle nuove sfide poste dall'ingresso nel mercato finanziario dei nuovi attori fintech e high-tech. Suddividendo i risultati per le diverse dimensioni aziendali si rileva, invece, che la focalizzazione sul cliente e le iniziative di trasformazione digitale sono entrambe dipendenti dalla dimensione dell'azienda. Le iniziative rivolte al cliente e alla customer satisfaction crescono al crescere dell'azienda, essendo intraprese dal 25,8% delle piccole, dal 42,5% delle medie e dal 64,30% delle grandi; una situazione analoga viene riscontrata anche per i progetti di trasformazione digitale, sviluppati nel 22,7% dei casi nelle aziende di piccole dimensioni, nel 36,1% in quelle medie e nel 57,10% nelle grandi.

Cosa impedisce la crescita aziendale?

Nel 2018 i principali timori sui fattori che potrebbero ostacolare la crescita aziendale sono relativi al contesto macroeconomico (nel 58,27% dei casi), alla mancanza di skills specifiche nei dipendenti (problema quest'ultimo sentito soprattutto nelle imprese di piccole (47%) e medie (42,5%) dimensioni), e alla perdita di fiducia dei clienti verso l'azienda (37,01%). Sembra, tuttavia, ancora poco diffusa la preoccupazione circa i potenziali effetti negativi legati agli attacchi informatici (indicata solo dal 12,6% dei rispondenti), sulla rapidità degli impatti trasformativi della tecnologia (16,54%) e sui cambiamenti del comportamento d'acquisto dei clienti (22,05%). Il timore di subire un attacco informatico varia, inoltre, a seconda delle dimensioni aziendali essendo considerato un problema dal 12,1% delle imprese piccole (con meno di 100 dipendenti) e dal 28,6% di quelle grandi (oltre 2500 dipendenti).



FOCUS PA

Regione Liguria, PA locale, Imprese, Comunità scientifica, Associazioni e Cittadini protagonisti al "Liguria Digital Summit"



Alberico Vicinanza

Territory Manager Roma e Responsabile PA Centrale e Locale, The Innovation Group

Al Great Campus di Genova nella sede di Liguria Digitale lo scorso 13 dicembre si è svolta la prima edizione del "Liguria Digital Summit" promosso da The Innovation Group in collaborazione con Regione Liguria, Comune di Genova e Liguria Digitale.

E' stato un successo che ha visto la partecipazione di oltre duecento persone al Summit, il quale ha dato vita ad un serrato confronto tra istituzioni locali, aziende del settore, comunità accademico-scientifiche, associazioni territoriali e cittadini, teso a stimolare l'insediamento a Genova e in Liguria di nuove aziende del settore (presenti alla convention Cisco, China Telecom, Huawei, Iren, Rulx, BBBell, Digital Tree) della new economy, a fare il punto sui risultati raggiunti, a valorizzare e rendere pubbliche le migliori pratiche di sviluppo e innovazione e a tracciare i percorsi e le sinergie di crescita e di sviluppo per Genova e la Liguria. Secondo Giancarlo Vinacci, Assessore allo Sviluppo e promozione economica del Comune di Genova: "il Summit ha raggiunto l'obiettivo di definire ed identificare dal punto di vista strategico e operativo i possibili percorsi attraverso cui iniettare le risorse dell'economia della conoscenza, di cui Genova è ricca, in un tessuto economico indebolito dalla crisi delle grandi industrie del passato, per rilanciare lo sviluppo in un'area che si posiziona naturalmente come la piattaforma logistica del Nord Italia". Inoltre: "una città e una regione dalla logistica complicata come Genova e la Liguria – spiega Vinacci - sono

in qualche modo obbligate a scommettere sulle infrastrutture digitali. Per questo le istituzioni locali sono impegnate a favorire l'insediamento sul nostro territorio di aziende di livello mondiale che operano nel settore digitale irrobustendo ulteriormente il già significativo distretto innovativo che fa perno sul Great Campus degli Erzelli".

"Crediamo nell'innovazione e nelle potenzialità delle nostre imprese e start up – ha dichiarato Andrea Beneduti, Assessore allo Sviluppo economico della Regione Liguria, che ha aperto insieme a Vinacci i lavori della Convention. "Genova e la Liguria – prosegue Beneduti - hanno una lunga tradizione nell'alta tecnologia e pensiamo che essa possa rappresentare una chiave di volta importante anche per lo sviluppo futuro del nostro tessuto produttivo. L'innovazione e il digitale sono una grande opportunità anche per settori appartenenti alla nostra tradizione, come l'artigianato locale di eccellenza".

Il Presidente di The Innovation Group, Roberto Masiero, ha invece sottolineato l'impegno strategico della società da lui presieduta "su Genova e la Liguria, ideale piattaforma logistica al centro del Mediterraneo. La presenza consolidata di grandi imprese e Istituzioni scientifiche, come l'Istituto Italiano di Tecnologia, e il forte sostegno delle Amministrazioni Locali svolgono un ruolo determinante – secondo Masiero - per la diffusione dell'economia della conoscenza come elemento propulsore dell'intera economia ligure. Per questo abbiamo intrapreso un lavoro di scouting per favorire

l'insediamento di grandi aziende multinazionali del digitale in questo territorio". Al Liguria Digital Summit il confronto tra i soggetti attivi nell'innovazione istituzionale, organizzativa e tecnologica della Regione Liguria, della PA locale e delle imprese del territorio è stato molto articolato: in apertura una sessione plenaria dedicata al digitale come condizione dello sviluppo dell'economia regionale. I lavori del Summit sono, poi, proseguiti con due sessioni tematiche rispettivamente intitolate "Le priorità dell'Agenda Digitale nella Regione Liguria, intelligenza artificiale, robotica, infrastrutture, big data e cybersecurity" e "Genova al Centro dell'Economia della Conoscenza". Tra i relatori della prima sessione tematica è tra gli altri intervenuto l'amministratore delegato di BBell, Simone Bigotti il quale ha affermato che: "la soluzione vincente per poter superare la condizione di digital divide delle aree più isolate del territorio ligure, a giudizio del primo operatore di telecomunicazione wireless del Nord Ovest, sia quella di avere una soluzione tecnologica combinata che preveda l'approvvigionamento di banda in fibra ottica sulle dorsali per poi diffondere il servizio attraverso le tecnologie wireless ad alta capacità, modello già adottato da BBell con successo da oltre 15 anni". Nella seconda sessione tematica molto apprezzato è stato l'intervento di Ilaria Cavo, Assessore Comunicazione, Formazione, Politiche Giovanili e Culturali della Regione Liguria la quale ha affermato che: "occorre un'azione tesa a ridurre il gap di competenze digitali nella nostra regione che non può più essere rimandata. In tale direzione abbiamo elaborato un modello di orientamento nelle scuole, incentrato sulle competenze digitali, che parte dalle elementari, sottoscritto da tutte le regioni italiane e sottoposto recentemente al vaglio del Ministro dell'Istruzione. Inoltre nel Piano Giovani, che stiamo per portare in Giunta, si prevede che il digitale e l'innovazione sia uno dei settori prioritari del bando

che vale complessivamente ventisette milioni di euro". Nella sessione plenaria: "Le eccellenze industriali del territorio ligure, le aziende piattaforma e nuovi ecosistemi digitali", sono intervenuti tutti i Poli e Distretti di innovazione regionali: il Polo Regionale di Innovazione "Energia-Ambiente e Sviluppo Sostenibile"; il Polo Ligure della Scienza e della Vita; il Distretto Ligure delle Tecnologie Marine e, infine, il Distretto Tecnologico Ligure

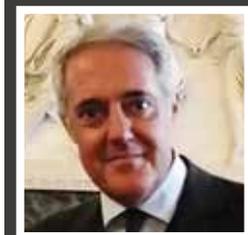
sui Sistemi Intelligenti Integrati e le Tecnologie, i quali hanno presentato le attività principali svolte dalle aziende associate a supporto delle imprese, per promuovere uno sviluppo industriale sostenibile realizzato in concerto con le strutture regionali, nei Cluster nazionali e nel contesto europeo. Alla sessione plenaria conclusiva del Summit intitolata: "La Liguria come piattaforma logistica del Nord Italia e le Autorità di Sistema portuali, il ruolo abilitante del digitale", ha peraltro preso parte Fabio Florio, Business Development Manager di Cisco Italia, il quale ha sottolineato nel suo intervento che: "a seguito dell'accordo siglato a maggio con il Comune di Genova e la Regione Liguria stiamo gestendo un importante programma di formazione rivolto a 4.000 studenti degli istituti tecnici, abbiamo aperto lo sportello virtuale di Bolzaneto e stiamo operando con Liguria Digitale per il consolidamento dei dati e la cyber security. Siamo confidenti che l'accordo in scadenza a fine 2019 verrà rinnovato. Come

azienda - ha concluso Florio - percepiamo qui in Liguria un ambiente molto favorevole allo sviluppo di nuove iniziative grazie al lavoro sinergico e allineato di tutte le "istituzioni". Il Presidente della Regione Liguria, Giovanni Toti, ha concluso i lavori del Liguria Digital Summit dichiarando che: "ricerca, sviluppo e tecnologie rappresentano pilastri su cui si deve fondare la nuova Liguria, un modello di sviluppo che deve guardare ai settori che sono in grandissima espansione tra cui l'innovazione dei processi e dei prodotti legati alle nuove tecnologie e al digitale".



Giovanni Toti

Presidente
Regione Liguria



Giancarlo Vinacci

Assessore Sviluppo e
promozione economica
del Comune di Genova



Andrea Benveduti

Assessore Sviluppo
economico della
Regione Liguria



Ilaria Cavo

Assessore Comunicazione,
Formazione, Politiche
Giovanili e Culturali della
Regione Liguria

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

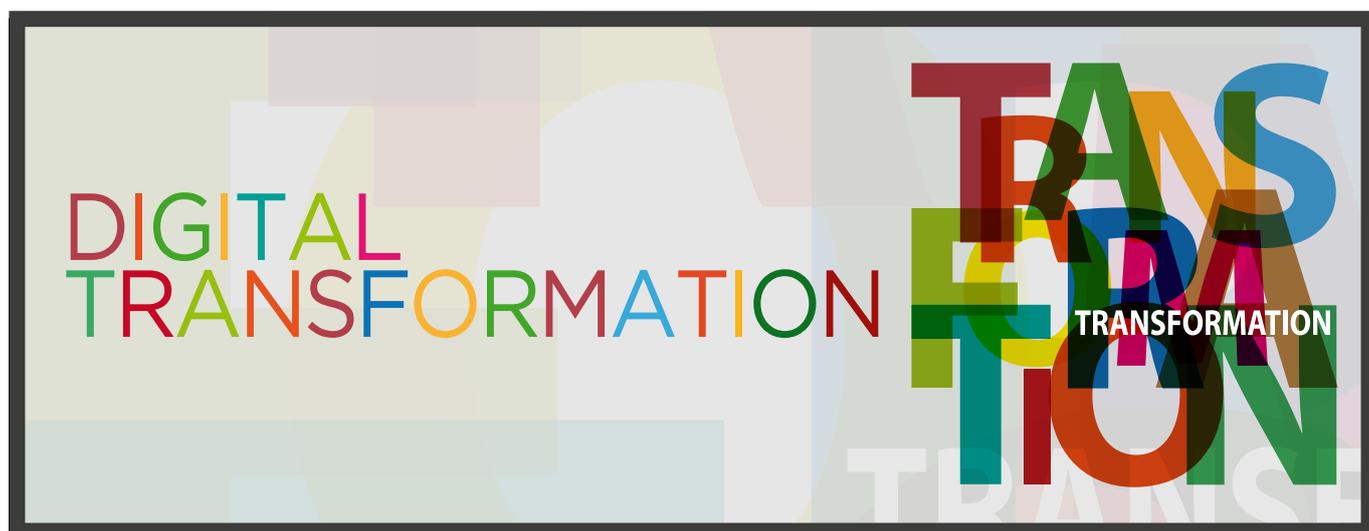
**“Innovation Experience”,
ovvero la Pratica dell’Innovazione**



Vincenzo D'Appollonio
Partner, The Innovation Group

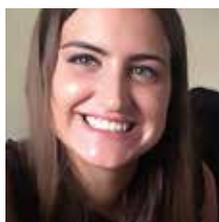
Abbiamo già scritto che possiamo considerare l’innovazione come l’applicazione concreta di un’invenzione o una idea: l’innovazione riguarda dunque un processo o un prodotto, bene o servizio, che garantisce risultati e benefici migliori, apportando quindi un progresso sociale. L’innovazione non è limitata all’ambito tecnico, ma esiste in ogni settore, anche se viene spesso legata alla tecnologia sotto forma di progresso tecnico, ed al mercato economico. Infatti, sensibilità e attenzione all’innovazione sono la chiave della competitività dell’Impresa.

Ma come viene percepita e realmente ‘praticata’ l’Innovazione nelle Aziende? Noi aiutiamo le Aziende a capire che ‘Innovazione’ non è unicamente una questione di Information&Operation Technology, cioè un obiettivo che possa essere raggiunto semplicemente ammodernando servizi e piattaforme tecnologiche per offrire alle proprie linee di business soluzioni più efficaci ed efficienti, bensì un vero e proprio Cambiamento di Comportamento Operativo dell’Azienda, che può essere gestito solo affrontando in modo appropriato ed adeguato l’aspetto organizzativo e culturale.



LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Il profit warning di Apple: accusare (solo) la Cina sarebbe fuorviante



Carmen Camarca

Analyst, The Innovation Group

Ancora tech war. Le due superpotenze mondiali USA e CINA, impegnate più che mai nell'interminabile duello tecnologico, continuano a far parlare di sé e stavolta al centro delle vicende è finita la "regina" delle tech company, la Apple.

Il 2019, infatti, non è iniziato nel migliore dei modi per la compagnia di Cupertino che ha annunciato un calo delle entrate per il primo trimestre fiscale, terminato il 29 dicembre e ritenuto il più importante dell'anno (considerando il Black Friday e le festività natalizie), tra i 6 e i 9 miliardi di dollari: nei risultati del quarto trimestre 2018, infatti, Apple aveva stimato per i 3 mesi attuali ricavi tra 89 miliardi e 93 miliardi, mentre, invece, adesso rivede le stime a 84 miliardi di dollari. Dopo l'annuncio, inoltre, le azioni sono scese di oltre il 7%, facendo scendere il valore di mercato a meno di 700 miliardi di dollari.

Cosa ha a che vedere tutto questo con la tech war? Secondo Tim Cook, a non far quadrare i conti sarebbe stato un calo della domanda in Cina ed altri mercati asiatici, nonché un contesto economico già abbastanza deteriorato e influenzato dall'aumento delle tensioni commerciali con gli Stati Uniti. Secondo questa interpretazione Apple sarebbe, dunque, una vittima dello scontro commerciale Usa-Cina in atto.

Che il mercato high tech, e in particolar modo quello degli smartphone, stia risentendo delle tensioni commerciali americane e cinesi non è una novità, ma probabilmente ricondurre il rallentamento delle vendite degli iPhone solo alla tech war

non permetterebbe di comprendere del tutto le dinamiche di un fenomeno che potrebbe rilevarsi invece molto più ampio. Secondo diversi analisti, infatti, le stime disattese della Apple sarebbero conseguenza di fenomeni macroeconomici e di una vera e propria "crisi degli iPhone". Gli analisti hanno individuato in particolare i seguenti elementi che spiegherebbero la flessione:

- il prezzo di mercato degli iPhone troppo elevato, soprattutto a fronte della concorrenza di Huawei e Xiaomi;
- un calo delle vendite da attribuire principalmente alla volubilità dei consumatori cinesi;
- un mercato degli smartphone, soprattutto di quelli di fascia alta, ormai saturo e caratterizzato da tassi di sostituzione sempre più lunghi.

Il tema è quindi quali saranno le prossime mosse della Apple. Da un lato, è vero che le entrate di Apple legate ai servizi (iTunes, iCloud) potrebbero rappresentare un business sicuro, in grado di compensare la diminuzione delle vendite degli iPhone (non si dimentichi che proprio di recente Apple ha annunciato il suo ingresso nel mercato dello streaming). Dall'altro lato, invece, è possibile che il profit warning impatterà anche sui servizi: proprio adesso, oltretutto, Netflix ha deciso di rimuovere dalla sua app per iPhone l'opzione di pagamento via iTunes evitando, così, di pagare la commissione ad Apple, e potrebbe essere seguita da altri. Già di recente Apple aveva affermato di voler

incrementare e migliorare la propria offerta di servizi ad alto valore aggiunto (che attualmente pesano circa un 16% sul totale delle vendite), per non concentrarsi solo sulle soluzioni hardware, ma per anni la sua più grande fonte di ricavo sono stati gli iPhone (nel Q4 2018 hanno pesato per un 60% sul totale delle vendite del trimestre), e un'eccessiva dipendenza dalle vendite di questo prodotto

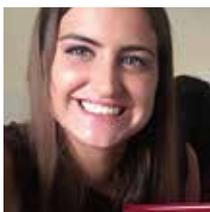
può rappresentare una debolezza. Il timore è che l'azienda rimanga intrappolata nei suoi stessi successi precedenti, senza riuscire a creare nuovi prodotti altrettanto fortunati.

La sfida sarà dunque cercare di individuare soluzioni strategiche che possano far tornare la Mela a "regnare" sovrana sul mercato degli smartphone (e non solo).



BANCHE E FINTECH

Banche Italiane e investimenti IT: rinnovare guardando all'AI

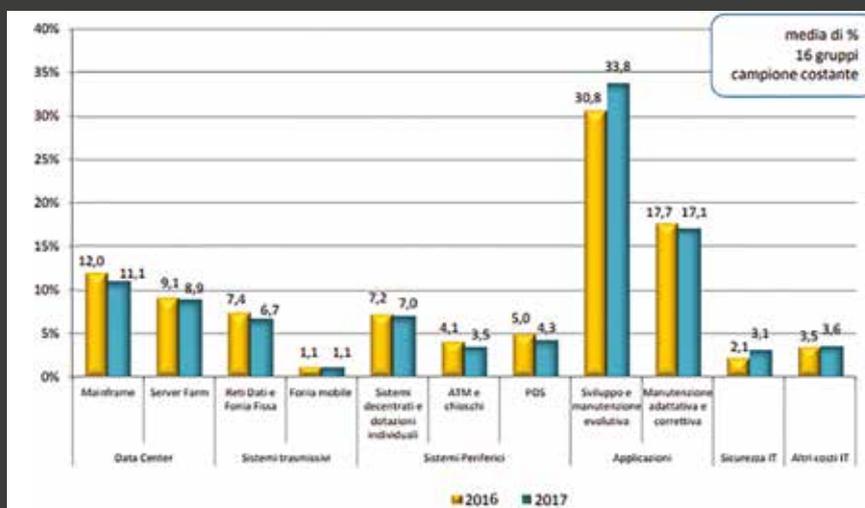


Carmen Camarca
Analyst, The Innovation Group

Il 2017 è stato quasi un anno "d'oro" per gli investimenti IT delle banche italiane a conferma di una consapevolezza acquisita circa la necessità di integrare le proprie strategie con componenti innovative e digitali. Anche le previsioni di come si è concluso il 2018 sembrano mantenere il trend positivo anche se con tassi di crescita minori; quello che ci riserverà il 2019, invece, potrebbe scontare una congiuntura economica e dei mercati non positiva negli ultimi mesi del 2018. È quanto emerge dalla "Rilevazione sull'IT nel sistema bancario italiano", l'indagine curata annualmente

dalla CIPA – Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione – in collaborazione con l'ABI e volta ad individuare l'utilizzo dell'ICT nelle banche. La rilevazione, basata su un campione di 20 gruppi bancari e 46 banche (pari complessivamente al 93% dell'insieme dei gruppi bancari italiani) propone anche un confronto tra il 2017 e il 2016 dell'andamento del TCO per aree tematiche, rilevando che l'aumento dei costi, seppur limitato, riguarda soprattutto lo sviluppo e la manutenzione delle applicazioni (+3%) e sicurezza IT (+1%). L'andamento del Total Cost of Ownership (TCO)

Confronto TCO 2016 – 2017



Fonte: CIPA, ABI 2018

che include spesa corrente e ammortamenti degli investimenti e non il cash out complessivo) ha registrato, infatti, un incremento del 5,7%, portando, così, il TCO complessivo a 4233 milioni di euro e confermando una situazione di ripresa iniziata già nel 2014: la crescita è dovuta principalmente allo sviluppo di nuove iniziative, all'aumento dell'operatività e del budget IT disponibile e, soprattutto, ai cambiamenti che stanno impattando l'asset organizzativo dei gruppi bancari; per il 2018, invece, si prevede un aumento più contenuto, pari allo 0,3%.

Va, tuttavia, evidenziato che, nonostante il lieve calo degli investimenti registrato tra il 2016 e il 2017, gli ambiti dei sistemi decentrali e dotazioni individuali (rinnovo PC, smart working), reti dati e fonia fissa (rinnovo tecnologico/potenziamento rete dati) e Server Farm (virtualizzazione, rinnovo infrastrutture, Disaster Recovery) restano comunque le aree tematiche maggiormente interessate da iniziative progettuali. Su quali aree le banche sono disposte

Indagine CIPA - ABI
 Il 2017 è stato quasi un anno "d'oro" per gli investimenti IT delle banche italiane. Anche le previsioni di come si è concluso il 2018 sembrano mantenere il trend positivo anche se, con tassi di crescita minori, quello che ci riserverà il 2019, invece, potrebbe scontare una congiuntura economica e dei mercati non positiva negli ultimi mesi del 2018.

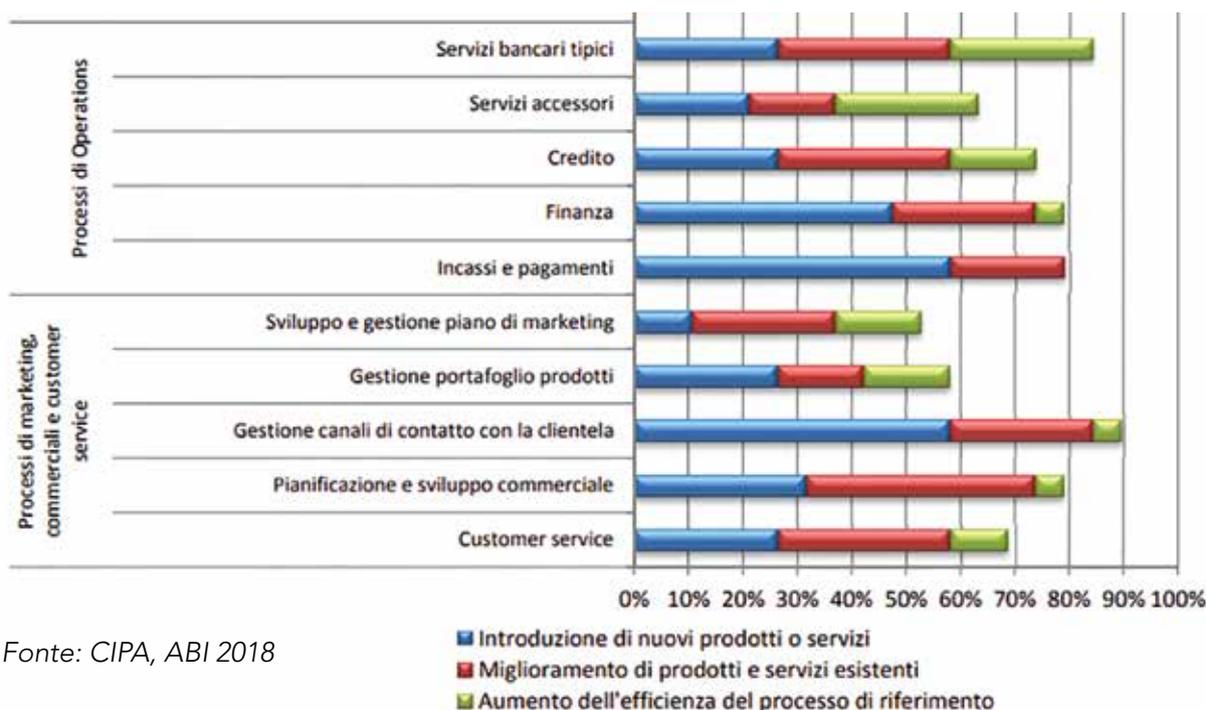
ad innovare? Quali le finalità dell'IT per il management bancario? L'indagine rileva che è il marketing l'area maggiormente interessata da progetti innovativi, in particolar modo nell'ambito della gestione dei canali di contatto

con la clientela in cui quasi il 60% dei gruppi ha introdotto nuovi prodotti o servizi e oltre il 25% ha migliorato quelli esistenti. Questo conferma che il focus di molti degli investimenti o delle iniziative di innovazione digitale è il cliente: offrire una migliore customer experience e servizi più efficienti restano gli obiettivi prioritari, nonché i driver principali alla base di qualsiasi rinnovamento

del modello di business.

Il 65% del campione intervistato include, inoltre, nella propria strategia IT la collaborazione con aziende fintech, prevalentemente tramite accordi commerciali e forme di finanziamento, fattore indicativo della maturazione di modelli di innovazione legati all'open banking nonché della crescita di un approccio aperto e collaborativo tra tutti i player del sistema bancario.

Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi



Fonte: CIPA, ABI 2018

L'utilizzo dell'AI

Cresce anche l'interesse verso l'intelligenza artificiale: la maggior parte del campione intervistato, infatti, prevede di avviare iniziative nel triennio 2018-2020, la metà ha in corso attività di studio e sperimentazione, mentre il 37,5% dispone già di più applicazioni in esercizio. L'utilizzo dell'intelligenza artificiale viene ricondotto principalmente ad aspetti come il commitment del management, la strategia aziendale e l'impatto sulla relazione con il cliente (ritenuti abilitanti o fortemente abilitanti nell'oltre 85% delle risposte).

Tra i fattori ritenuti ostacolanti o fortemente ostacolanti, invece, i requisiti di sicurezza e compliance (57,1% dei gruppi), il reperimento degli skill (50%), il livello di complessità della tecnologia e la gestione del cambiamento

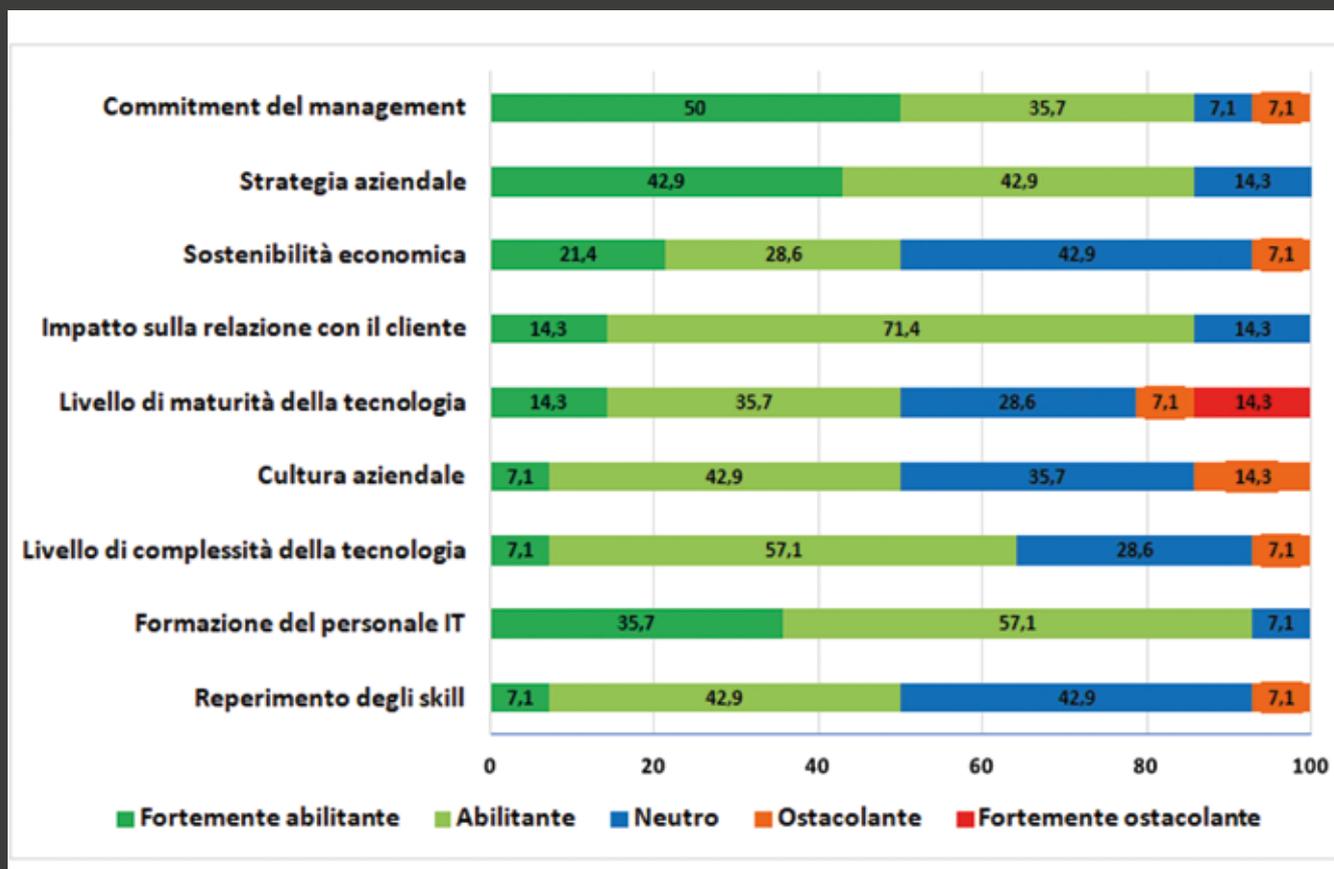
(entrambi 35,7%).

Tra le strategie messe in campo per far fronte a queste problematiche la creazione di un centro di competenza per l'Intelligenza Artificiale, segnalato dal 21,4% dei gruppi, la costituzione di task force dedicate e l'ampliamento delle strutture IT, indicati dal 14,3% dei gruppi.

Tra gli interventi previsti anche la formazione specifica del personale IT, indicata da poco meno dell'80% dei gruppi, e l'assunzione di personale con specifiche competenze, che ha già interessato il 14,3% dei gruppi ed è prevista da un ulteriore 28,6% nel biennio 2018-2020.

Allo stato attuale per poter disporre di skill specialistiche oltre l'85% degli intervistati ha dichiarato di rivolgersi a società di consulenza o a vendor di soluzioni tecnologiche di AI, nonché ad expertise del mondo accademico e della ricerca (50%).

Fattori abilitanti e ostacolanti l'utilizzo dell'AI in banca



Fonte: Elaborazione dati CIPA, ABI 2018

DIRITTO ICT IN PILLOLE

CNIL-Google: ovvero sull'importanza dell'informativa agli interessati



Marco Parretti

Consultant Colin & Partners

Come noto la CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés) ha comminato una sanzione di 50 milioni di euro a Google che applica, per la prima volta, i limiti e le modalità previste dal GDPR per la violazione di articoli relativi a adempimenti fondamentali come quelli del consenso e di una corretta e trasparente informazione nei confronti degli interessati.

Partiamo dalla non applicazione del principio del one-stop-shop: l'Autorità francese ha escluso, in accordo con la DPA irlandese, che lo stabilimento di Google in Irlanda fosse da considerarsi "principale", dato lo scarso potere decisionale della sede irlandese in relazione alle modalità di svolgimento dei trattamenti derivanti dall'utilizzo del sistema Android e dei servizi di Google stessa. Sotto l'aspetto della creazione/istituzione di sedi in UE (da parte di Titolari extra-UE) conta, dunque, la sostanza e non la mera forma.

CNIL ha così analizzato un adempimento fondamentale per il GDPR: le informazioni all'interessato. Il legislatore europeo parla chiaro in

merito (articolo 13) e la commissione della CNIL offre dei rilievi interessanti (e preoccupanti).

L'accessibilità e la facilità di reperimento delle informazioni è una delle prime contestazioni che viene mossa nei confronti della società americana.

La distribuzione delle informazioni relative ai servizi,

e quindi al trattamento dei dati, su più documenti e la loro accessibilità solo attraverso più bottoni (click) è considerata modalità troppo dispersiva che non permette all'utente/interessato di capire, appunto, con chiarezza che uso Google farà dei dati personali. Inoltre le informazioni non sono riportate in linguaggio chiaro, mancando dunque la necessaria evidenziazione degli elementi fondamentali del

trattamento (come le finalità, i destinatari, quali siano i dati trattati). Una versione "semplificata", ulteriore rispetto a quella "completa" dell'informativa (come suggerito anche dell'ICO- DPA inglese) può giovare in tal senso se permette di conoscere gli elementi fondamentali con chiarezza.

CNIL segnala anche, tra le infrazioni, la mancata

GDPR - CNIL
50 milioni di euro comminati in sanzione a Google per violazione di articoli relativi a adempimenti fondamentali come quelli del consenso e di una corretta e trasparente informazione nei confronti degli interessati.

comunicazione del periodo di retention, dei termini di conservazione di alcuni dati. Viene poi effettuata una valutazione sulla base giuridica di una parte specifica del trattamento (la personalizzazione dell'advertising - ergo profilazione degli utenti). Partendo dalla su menzionata mancanza di chiarezza in merito alle informazioni esposte, si sottolinea come la base giuridica di questa operazione di trattamento non sia il legittimo interesse del Titolare, quanto piuttosto il consenso dell'interessato.

In merito al consenso la CNIL rileva che, per potersi definire correttamente acquisito (e quindi valido), lo stesso debba avere le caratteristiche previste dal Regolamento: libero, specifico, informato e inequivocabile.

Concentrandosi su questi tre ultimi requisiti, l'Autorità evidenzia la non validità del consenso "acquisito" da Google. Affinché il consenso sia specifico è fondamentale che sia chiaramente indicato come lo stesso viene richiesto per una finalità (attività) di trattamento, la profilazione nel caso specifico, senza che, invece, si vada a chiedere un generico consenso, magari anche congiunto all'accettazione delle condizioni di utilizzo di un servizio.

Si potrebbe obiettare, che anche il WP art 29 (ora EDPB), ha sottolineato come si debba cercare di semplificare l'interazione con l'interessato anche nella fase di acquisizione del consenso, non complicando troppo la modalità di acquisizione stessa. Pur essendo ciò indubbiamente vero, la

semplificazione non può portare ad una omissione o elusione della norma con consensi "raggruppati", i quali contravvengono ad un principio fondamentale della Data Protection, la consapevolezza sull'utilizzo che il titolare fa dei dati personali.

Ma non finiscono qui i rilievi della CNIL, dato che viene osservato come l'inequivocabilità non possa desumersi da una mancata azione dell'interessato (principio, già più volte ribadito, anche dal nostro Garante), quanto piuttosto debba provenire da un'azione positiva dell'interessato. Più operazioni di click per accedere all'area del consenso, oltre alla presenza di box "pre-flaggati", non possono in alcun modo essere considerati comportamento dell'interessato inequivocabilmente volto a fornire un consenso.

Appare interessante concludere citando alcuni criteri utilizzati per determinare (e comminare) la sanzione. La commissione applica il Regolamento, considerando rilevanti il numero di interessati coinvolti, la tipologia di dati personali trattati, l'impatto che i servizi hanno rispetto all'ambiente di riferimento (ergo il ruolo rilevante di Google nel mercato francese) ed anche il fatto che la combinazione di servizi offerti possa, nell'insieme, arricchire le informazioni in possesso del Titolare ed avere un impatto ancor maggiore sugli interessati coinvolti.

Tutti requisiti per una sanzione decisamente significativa, almeno dal punto di vista del messaggio inviato.

CNIL.
COMMISSION NATIONALE
INFORMATIQUE & LIBERTÉS

Privacy?

CYBERSEC E DINTORNI

**Resilienza Cyber in crescita,
ma permangono nel 2019 molte debolezze**



Elena Vaciago

Associate Research Manager, The Innovation Group

Stiamo assistendo a una rapidissima trasformazione in chiave digitale. L'arrivo del 5G, la migrazione al cloud, la convergenza di IT e OT, non fanno altro che **ridisegnare l'orizzonte cibernetico**, allargandone sempre più la superficie vulnerabile ad attacchi esterni. Tutto questo, come dimostrano molti fatti, ha e avrà sempre di più impatti significativi sulle società e sulla sicurezza nazionale.

La buona notizia, riportata anche a gennaio nell'edizione 2018 dell'Enisa Threat Landscape, è che oggi forze dell'ordine, vendor e governi europei sono in grado di mettere in campo misure attive di difesa (Active Defence) e di contrastare, in alcuni casi molto bene, le azioni malevole sulla rete.

Pensiamo a quanto avvenuto nel mese di dicembre in Germania, dove un migliaio di personaggi famosi, artisti ma anche politici e giornalisti, sono stati presi di mira da un hacker che ha diffuso, prima dal suo account Twitter, poi tramite YouTube, dati personali come numeri di telefono, dettagli di carte di credito, foto, indirizzi, nomi di famigliari. Si è trattato di un evento molto grave, un vero attacco alle Istituzioni tedesche, essendo stati colpiti tutti gli esponenti di tutti i partiti rappresentati al Bundestag (405 parlamentari del partito Cdu, 249 per Spd, i verdi con 105, la Linke con 82 e la Fdp con 28), e la stessa Cancelliera Angela Merkel, con l'eccezione solo dei rappresentanti di Alternativa per la Germania (Afd), partito di estrema destra. Bene: nel giro di pochissimi giorni, la BKA, polizia investigativa tedesca, ha

arrestato l'hacker, un uomo di 20 anni residente nel Paese, che ha confessato i fatti, aggiungendo di aver agito da solo e motivato dall'astio contro i politici tedeschi.

Se quindi, sia gli enti deputati al contrasto sia le organizzazioni sono sempre più pronte nella risposta, quali permangono nel 2019 come i principali problemi della cybersecurity?

Oggi, un problema ancora non risolto è **l'incapacità delle aziende di misurare e comprendere un rischio** che oramai le riguarda molto direttamente, ossia, la capacità di avere contezza, di stimare quali sono i



possibili rischi di perdita economica per il business da evenienze di tipo cyber.

La mancanza di un approccio "scientifico" nella gestione del rischio cyber impedisce una corretta allocazione degli investimenti e una prioritizzazione delle minacce, cosicché – anche da parte del management dell'azienda - non viene messa al primo posto la protezione degli asset informativi più critici del business (dai dati personali all'intellectual property). In prospettiva, con l'ampliarsi del tema anche ai processi operativi e all'ambito della fabbrica (in scenari di Industria 4.0), questo comporta la sottostima dell'impatto di un possibile evento cyber con arresto operativo delle attività produttive.

Quello che emerge come reale emergenza per la stessa sostenibilità del business, è quindi una situazione in cui le aziende sono sempre più dipendenti da

un'infrastruttura digital composta di applicazioni tradizionali e nuove, su cloud, app mobile, IoT, che negli ultimi anni hanno estremamente ampliato la superficie d'attacco (come dimostra il fatto che gli incidenti registrati sono in grande aumento) senza che si siano intraprese sufficienti misure per mitigare i rischi. Aree in cui sarebbe urgente prendere provvedimenti sono:

- Maggiore visibilità sulla propria esposizione ad attacchi cyber
- Maggiore attenzione alla ricerca di vulnerabilità
- Focalizzazione sui propri rischi specifici.

Oltre all'organizzazione complessiva, alle sue misure e processi che innalzano

la cybersecurity, bisognerebbe poi tener presenti i **rischi collegati ai singoli individui:** le persone vanno viste anche al di fuori del contesto lavorativo, e oggi sono loro le più esposte a minacce che arrivano da un utilizzo della rete prima di sufficienti misure precauzionali.

Il 2018 – con l'arrivo del GDPR, il Regolamento Europeo sulla privacy - ha portato in primo piano

il tema dell'utilizzo poco trasparente da parte di social media e Over-the-top player sui dati legate a singoli utenti e alle loro attività online. Non è più un segreto per nessuno il fatto che Facebook e Google monetizzano qualsiasi informazione,

possono ottenere online dagli utenti, mettendoli a disposizione di chi indirizza messaggi promozionali ai medesimi, singoli utenti. In realtà, molti erano finora ignari di quanto avanzate fossero queste attività: i vari data breach dello scorso anno, a partire da quello più noto (lo scandalo Cambridge Analytica), alla fine sono serviti, perchè hanno portato alla luce un fenomeno che stava passando piuttosto inosservato.

Lo scenario che riguarda le singole persone è quello peggiore se si guarda al futuro: mentre le aziende sono tenute, oggi anche per compliance alle norme, a predisporre misure e a prepararsi ad affrontare un evento cyber, le singole persone sono le più impreparate ed esposte. Pensiamo ai furti di identità tramite social media: i singoli non sono incentivati a utilizzare metodi di accesso (biometrici, password forti) che possano rendere più difficile agli hacker il

furto della loro identità, per posta elettronica, account social, fino ad account bancari o altro. Pensiamo agli attacchi alle informazioni sul cloud: moltissime persone affidano al cloud una parte importante della propria vita, dei propri dati: pensiamo ai backup, alle foto di familiari, alla posta elettronica. Tutto risiede in cloud, con scarsa sicurezza, nessuna

crittografia, nessuna valutazione delle misure di sicurezza del cloud provider. Lo stesso Office365 è stato oggetto di un attacco (da parte della botnet KnockKnock, che prendeva di mira account privi di autenticazione multifattore). Infine, anche attacchi all'IoT domestico/Voice Assistant tramite smartphone, tablet e router: in futuro nuovi malware (passando

tramite mobile o i router della rete domestica) punteranno ad ottenere l'accesso agli assistenti digitali e ai dispositivi IoT della casa intelligente.

Una maggiore consapevolezza futura dei singoli utenti, associata alla convinzione che molte delle piattaforme online e dei nuovi oggetti connessi NON sono sufficientemente sicuri, costringerà i singoli a farsi promotori di scelte di self defense, che dovranno

passare in primo luogo in una migliore gestione della propria identità, dei meccanismi di uso e di accesso ai device, e un più attento controllo e segnalazione immediata ai produttori/ai social media provider, di qualsiasi anomalia riscontrata.



VOCI DAL MERCATO

Le priorità del 2019 per il Responsabile della cybersecurity



Intervista di Elena Vaciago a

**Marco Tulliani, Head of IT Risk Management and Cybersecurity/CISO,
BNL Gruppo BNP Paribas**

Lo scenario relativo all'evoluzione dei rischi cyber continua a mostrare un'elevata complessità, che si ripercuote sui temi di gestione di queste criticità, e richiede un costante ripensamento delle politiche di Cyber Risk Management nelle grandi organizzazioni italiane. Ne parliamo con Marco Tulliani, Head of IT Risk Management and Cybersecurity/CISO di BNL Gruppo BNP Paribas, che su questi temi intervorrà nel corso del Cybersecurity Summit 2019 di The Innovation Group, il prossimo 19 marzo 2019 a Roma.

Quali sono le principali problematiche per la sicurezza che accompagnano l'evoluzione delle infrastrutture di datacenter?

Dal mio punto di vista, le tematiche che devono ancora esplodere sono quelle legate allo sviluppo dell'Internet of Things, un tema che al momento ha già mostrato qualche problema, ma non è stato ancora impattato da gravi data breach o da incidenti rilevanti per la collettività. Ciò nonostante, le vulnerabilità dell'IoT sono note e le minacce cresceranno. Pensiamo ad esempio alle auto connesse di ultima generazione: in diversi casi è stato dimostrato che si può prenderne il controllo da parte di esterni, anche se finora si è trattato di casi isolati. Inoltre, non si è trattato finora di veri attacchi ma piuttosto di test da parte di alcuni White Hat hacker, esperti di cybersecurity.

Anche nel caso delle botnet, pensiamo a quanto successo con la botnet Mirai con cui è stato sferrato l'attacco DDoS più grave, le webcam non sono state danneggiate ma infettate e quindi usate come veicolo per sferrare l'attacco.

Considerando le aziende che spostano dati e processi del business sul cloud, un problema è oggi avere garanzie di sicurezza di questi ambienti ...

Il problema della cloud security oggi è un po' meno rilevante rispetto a qualche anno fa, anche perché il cloud è meno in auge. In alcuni casi si torna a guardare a tecnologie tradizionali piuttosto che al cloud, soprattutto quando si deve affrontare il tema dei costi, e la spesa per la migrazione non sempre è giustificata dai benefici che si ottengono. Oggi molte organizzazioni privilegiano il cloud privato, e, a parte Amazon, che ha la quota più importante di servizi nel cloud pubblico, non vedo un'uguale crescita per altri provider.

Da dove si originano oggi le maggiori frustrazioni per chi gestisce la sicurezza dell'organizzazione?

Sicuramente un problema che nonostante tutto continua a preoccupare moltissimo è quello del fattore umano, della mancanza di cultura. Se consideriamo gli ultimi attacchi importanti,

come quello a dicembre alla Iris Ceramica di Modena (un black out informatico di 48 ore con richiesta di riscatto per 950mila euro, prontamente denunciato alla Polizia Postale) o il data breach per 500 milioni di clienti durato per diversi anni al Marriott Hotels, all'origine della violazione c'è stato sempre un errore umano, l'apertura di una mail e un click su un link che ha portato a installare un malware sui sistemi aziendali. Nel caso di Marriott poi all'origine ci sarebbe stata anche un'attività scorretta di software distribution da parte di terzi, che avrebbe portato a infettare i sistemi della società. Quindi, oltre al problema di condurre corrette attività di awareness, aggiungerei anche per il 2019 il tema di un'attenta valutazione delle pratiche di security delle terze parti. I fornitori, pensiamo a tutto il mondo dei servizi ICT, all'outsourcing che punta ad efficientare i costi nel mondo finanziario, può essere sfruttato come ponte di ingresso per gli attaccanti esterni.

Cosa sarebbe prioritario mettere a piano per incrementare la sicurezza delle terze parti?

Serve dotarsi di un vero framework per assegnare dei risk rating alle terze parti e decidere, anche a livello contrattuale, come fare un remediation plan. Ultimamente molte delle attività verso i fornitori sono state indirizzate per rispondere alla compliance GDPR, ma non basta, servono clausole contrattuali anche per aspetti di security e un framework per vedere nella

sostanza quali sono le vulnerabilità: il problema sostanziale è come evitare l'attacco, non solo quale può essere la rivalsa contrattuale. Quindi in ultima analisi serve collaborare meglio con le terze parti e adottare soluzioni per analizzare nel concreto la sicurezza, creando alla fine una maggiore resilienza a livello di ecosistema. Quindi anche CERT condivisi, scambio di informazioni, verifica sulle terze parti tramite player del mondo security.

Oggi nel mondo della cybersecurity si parla spesso dei vantaggi introdotti da tecnologie di intelligenza artificiale e machine learning: qual è la vostra esperienza?

Stiamo andando verso questi sistemi, ad esempio usiamo aspetti di orchestrazione e data warehouse con Machine Learning su comportamenti e use cases implementati nel SIEM. L'automazione della cybersecurity risponde in generale al problema della mancanza di capacity. Ci sono però aspetti a cui bisogna fare attenzione: per automatizzare serve aver definito dei processi standard e omogenei, estremamente lineari, con pochi passaggi, altrimenti il robot non è in grado di gestirli. Se la sicurezza non riesce ad accompagnare questo passaggio, possono sorgere nuovi rischi.

Inoltre, non va sottovalutato l'impatto che tutto questo ha sul fronte degli endpoint, che tendono a diventare un anello estremamente vulnerabile della catena: anche a questo livello è richiesta quindi una revisione della sicurezza.



Marco Tulliani, Head of IT Risk Management and Cybersecurity/CISO, BNL Gruppo BNP Paribas

Lo scenario relativo all'evoluzione dei rischi cyber continua a mostrare un'elevata complessità, che si ripercuote sui temi di gestione di queste criticità, e richiede un costante ripensamento delle politiche di Cyber Risk Management nelle grandi organizzazioni italiane.



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...

Tencent



COMPILA IL FORM DI REGISTRAZIONE SU
www.theinnovationgroup.it