

GIUGNO 2020



# IL CAFFÈ DIGITALE



## Il Sogno dell'Integrazione

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

**Fabio MACERA**

*Digital Manager, Bolton Group*

**IN PRIMO PIANO**

*Uscire dal limbo più forti*

**LA VISIONE DEI LEADER**

*Cosa abbiamo imparato  
dal coronavirus*

**FOCUS PA**

*Come la PA affronta la pandemia:  
i problemi strutturali e la  
necessità di ripartire cambiando*



# Sommario

## L'EDITORIALE

<b>Il Sogno dell'Integrazione .....</b>	<b>2</b>
Roberto Masiero	

## **NEW** LA VISIONE DEI LEADER

<b>Cosa abbiamo imparato dal coronavirus .....</b>	<b>5</b>
Alfonso Fuggetta	

## IN PRIMO PIANO

<b>Uscire dal limbo più forti .....</b>	<b>9</b>
Ezio Viola	

## NUMERI E MERCATI

<b>Effetto pandemia sul mercato digitale: le stime di TIG.....</b>	<b>11</b>
Carmen Camarca	

## FOCUS PA

<b>Come la PA affronta la pandemia: i problemi strutturali e la necessità di ripartire cambiando.....</b>	<b>14</b>
Carmen Camarca	

## LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

<b>PMI: Sviluppo Ecosistemi Territoriali per la Ripartenza.....</b>	<b>16</b>
Vincenzo D'Appollonio	

<b>Promuovere la trasformazione digitale non vuol dire soltanto investire.....</b>	<b>18</b>
Carmen Camarca	

## BANCHE E FINTECH

<b>Sfide e opportunità per Asset e Wealth Manager ai tempi del Covid-19 .....</b>	<b>21</b>
Carmen Camarca	

## CYBERSEC E DINTORNI

<b>AI in Cybersecurity. I benefici, i punti di attenzione .....</b>	<b>23</b>
Elena Vaciago	

## CONNECTED MOBILITY

<b>Covid-19 e ripartenza della Smart Mobility .....</b>	<b>25</b>
Elena Vaciago	

## DIRITTO ICT IN PILLOLE

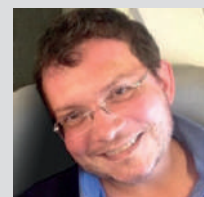
<b>Che incidenza ha la Pandemia sui contratti in ambito tecnologico?..</b>	<b>28</b>
Valentina Frediani	

## VOCI DAL MERCATO

<b>Le lezioni apprese nei giorni del covid-19 dagli operatori dei trasporti.....</b>	<b>30</b>
Elena Vaciago	



QUESTO MESE ABBIAMO  
FATTO COLAZIONE CON...



Fabio MACERA  
Digital Manager  
Bolton Group





# L'EDITORIALE

## IL SOGNO DELL'INTEGRAZIONE

Roberto Masiero | Presidente, The Innovation Group

### Agenda digitale, infrastrutture e piattaforme pubbliche alla prova dell'emergenza

**V**orrei che nella PA ci ponessimo l'obiettivo di uno Smart Working a regime del 30/40% –

**Fabiana Dadone, Ministro per la Pubblica Amministrazione**

L'arrivo di Covid-19 ha sconvolto qualunque agenda politica o economica sviluppata nei mesi scorsi. E fondamentale è stato il ruolo delle tecnologie digitali per garantire la continuità dei servizi essenziali, il funzionamento degli ospedali, delle scuole, di molte imprese, della Pubblica Amministrazione, dello stesso Governo.

Allo stesso tempo, la crisi ha messo in evidenza il ruolo dello Stato e delle amministrazioni locali e regionali per una serie di temi di importanza cruciale: dalla gestione dell'emergenza sanitaria al presidio del territorio e dei servizi essenziali, dalla tutela della salute dei lavoratori alla gestione dell'emergenza sociale e al sostegno all'economia e alle imprese.

Ma quale sarà il ruolo dello Stato ora che stiamo uscendo dall'emergenza? Alcuni pensano al ritorno di uno "Stato Imprenditore", rievocando un filo rosso che parte dall'IRI

di Romano Prodi fino alle ultime teorizzazioni di Mariana Mazzucato.

Altri propendono per uno Stato distributore di "helicopter money", un ruolo certamente utile per sopravvivere nell'emergenza ma inadatto a rilanciare l'economia. Altri pensano che torneremo semplicemente all'equilibrio precedente – ipotesi assai improbabile dopo "i cento giorni che sconvolsero il mondo".

Rimandiamo la riflessione sulle politiche industriali per l'innovazione digitale del Paese al percorso che ci porterà al "DIGITAL ITALY SUMMIT 2020" di Roma del prossimo 19/20 Ottobre. In questo articolo vorremmo focalizzarci invece su come la Pubblica Amministrazione ha reagito alla crisi e su ciò che abbiamo imparato.

Nel suo recente intervento alla Web Conference organizzata da The Innovation Group, il Ministro per la Pubblica Amministrazione si è soffermata su tre punti:

1. **Il bilancio sullo Smart Working nella PA nella fase dell'emergenza.**

Si è trattato di un passaggio rapidissimo da uno smart working assai limitato in via ordinaria al 90 % del personale al lavoro da remoto: che non è ancora "lavoro agile", ma che ha consentito comunque di passare da una sperimentazione un po' titubante alla gestione dell'emergenza, su cui si è intervenuti con norme di semplificazione, accelerazione dell'acquisto di beni e servizi informatici attraverso procedure semplificate per consentire di acquistare soprattutto servizi cloud

**2. Come traghettare la PA alla fase successiva? Il Ministro ha affermato: "Vorrei che nella PA ci ponessimo l'obiettivo di uno Smart Working a regime del 30/40%".**

Occorre dunque operare sulla formazione e sul capitale di conoscenze del personale della PA, e un primo passo importante è stato fatto con l'abolizione dei vetusti limiti alle spese per la formazione per il personale degli enti locali. La sfida più dura sarà però quella del cambiamento culturale dei Dirigenti che devono imparare a riorganizzare il lavoro per obiettivi e a passare dalla logica dell'adempimento alla logica del risultato – e del corrispondente cambiamento nella valutazione delle loro performance.

**3. Come si semplifica la Pubblica Amministrazione?**

Secondo il Ministro, innanzitutto occorre vincere la sfida della banda larga, che è ancora a macchia di leopardo e che deve essere portata a termine.

E infine si tratta di dare attivazione al principio dello "Once only" (do you remember Bassanini?), che rimarrà lettera morta

finchè non si saranno fatti gli accordi di fruizione sulle banche dati per permettere che queste si colleghino fra loro e per garantirne l'interoperabilità.

Che cosa dunque abbiamo imparato dall'emergenza? Per la verità, alcune cose le sapevamo già – ma hanno avuto schiacciante conferma – altre invece sono nuove acquisizioni.

Per reagire all'emergenza (oggi il Covid-19, domani qualsiasi altra emergenza, economica, sociale, ambientale) occorre innanzitutto mettere in campo processi e sistemi informatici che permettano di avere il polso dell'organizzazione in tempo reale. È così che si costruiscono cruscotti per la gestione del territorio e delle emergenze.

E per questo occorre tenere presente tre principi:

- Il valore dei dati è fondamentale, ma non ci si può improvvisare (e in quest'area il nostro Paese si è fatto trovare impreparato, e deve recuperare rapidamente). E lo stesso può dirsi rispetto alle infrastrutture: "abbiamo imparato che non si può stendere il filo on demand" (Alfonso Fuggetta)
- Qualsiasi sistema di dati deve rapportarsi a una struttura organizzativa in grado di utilizzarli e di valorizzarli
- La fase di design delle modalità in cui utilizzare i dati deve essere sviluppata in una logica multidisciplinare, creando gruppi ristretti con dall'interno diverse competenze.

Inoltre, l'emergenza e la drammatica crisi che l'ha caratterizzata hanno messo in luce all'interno della Pubblica Amministrazione capacità di iniziativa spesso inaspettate. Spesso l'urgenza della crisi ha portato operatori pubblici responsabili e appassionati a rompere le pastoie burocratiche,

“

La sfida più dura sarà quella del cambiamento culturale dei Dirigenti che devono imparare a riorganizzare il lavoro per obiettivi e a passare dalla logica dell'adempimento alla logica del risultato

”

a inventare modi nuovi e più efficienti per risolvere i problemi dei cittadini nella Sanità, nell'Istruzione, nel modo stesso di organizzare il lavoro. Secondo l'espressione, cruda ma efficace, coniata da uno dei nostri speaker "L'emergenza ha consentito alle menti più brillanti della Pubblica Amministrazione di liberarsi, come diamanti incastrati nel carbone".

### **Il futuro della PA**

Secondo Alfonso Fuggetta, "La Pa deve sparire e apparire solo quando serve." Il problema non è digitalizzare i procedimenti esistenti, quanto semplificarli e, quando possibile, evitare che il cittadino sia costretto a farsi carico dei problemi dell'amministrazione.

I certificati e le dichiarazioni, in particolare, non servono al cittadino: servono alle amministrazioni.

La digitalizzazione non deve servire a creare sportelli digitali per richiedere certificati, quanto a far sì che le amministrazioni parlino tra loro e non chiedano nulla al cittadino.

Al contrario, le amministrazioni devono essere visibili quando il cittadino ha un bisogno suo, proprio, come nel caso di sanità, scuola, lavoro.

Allora sì che le amministrazioni devono essere presenti per "servire" il cittadino e risolverne i problemi (non quelli delle amministrazioni)".

Per fare questo cambio radicale di paradigma è necessario – e la Ministra Dadone è persa esserne acutamente cosciente – superare l'incapacità delle nostre Amministrazioni di comunicare tra loro in forma digitale.

È solo riuscendo ad integrare i back-end che i servizi applicativi per l'utente acquistano contenuti e significato.

Se non si fa questo, i front-end sono destinati a pendere nel vuoto, come ponti spezzati.

Allo stesso tempo, come è accaduto nel caso della Sanità, si sta delineando una importante dialettica tra Centro e Periferia, con molte decisioni che oscillano e rispetto a cui non sono chiari gli esiti finali. Poiché, il punto chiave del Piano Triennale, da cui dipende lo sviluppo integrato dei Sistemi centrali e locali della PA, è dato dalla integrazione dei Back-end, ci sembra importante che ad alcune domande sia data chiara risposta:

- A che punto siamo con la Strategia dei Poli Strategici Nazionali?
- A che punto sono gli accordi tra l'AGID e le Regioni, punto di snodo essenziale di qualunque strategia di integrazione?
- In che modo ad esempio la APP IO andrà a correlarsi con le APP simili che varie Regioni stanno già rilasciando, e come e quando potranno convergere i servizi forniti da tutti quei Comuni che non offrono i loro servizi in forma di APP?

Per questi e molti altri problemi simili la soluzione è ancora incerta; non sembrano tempi adatti a una riforma costituzionale che affronti il nodo irrisolto delle competenze e dei rapporti tra Stato e Regioni, e si ha l'impressione che certi temi vengano a volte affrontati con una logica di affermazione di potere tra Centro e Periferia piuttosto che di ricerca del bene comune.

In questa situazione si evidenzia sempre più l'esigenza di una forte leadership centrale con la responsabilità e l'autorità di pianificare, coordinare e monitorare l'esecuzione della strategia. Senza questa leadership, senza un vero e proprio "Czar Digitale", il sogno dell'integrazione rischia di disperdersi tra infiniti tavoli e task force trasversali.

---

# LA VISIONE DEI LEADER

---

## Cosa abbiamo imparato dal coronavirus



**Alfonso Fuggetta**  
CEO, Cefriel

---

Il Programma "DIGITAL ITALY", promosso da The Innovation Group, si caratterizza per mettere a disposizione una piattaforma su cui molte tra le più brillanti intelligenze digitali del nostro Paese si confrontano e collaborano nel produrre materiali, idee e proposte per accelerare l'innovazione digitale del nostro Paese. E' venuto quindi naturale chiamare questa rubrica della nostra Newsletter "La visione dei Leader" dove saranno disponibili alcuni dei materiali più interessanti prodotti dai membri del nostro Advisory Board, dai nostri Partner e dai Relatori dei nostri eventi.

Roberto Masiero, Presidente,  
The Innovation Group

**Q**uali indicazioni trarre da questa crisi per il futuro? Su cosa investire? Quali sono le priorità da stabilire?

Affrontare una crisi richiede una lunga preparazione che si acquisisce con anni di politiche e investimenti adeguati. Si pensi, ad esempio, allo smart working: il lavoro flessibile è stato adottato soltanto dalle realtà che erano pronte a farlo; si tratta del resto di un ridisegno organizzativo che non richiede soltanto l'utilizzo di specifici strumenti, ma comporta anche l'individuazione di nuove modalità di organizzare il lavoro, attività la cui implementazione richiede tempi lunghi.

Un simile discorso può essere affrontato in relazione alle reti di connettività. A lungo si è ritenuto che per investire in infrastrutture fosse necessaria la manifestazione di un bisogno che, invece, adesso è stato avvertito da tutti nello stesso momento e che ha messo a rischio la tenuta del sistema. Ma cosa

succederebbe se alla fine il sistema non riuscisse a reggere? Come affrontare la questione nelle cosiddette aree bianche e grigie in cui non si riesce a rispondere istantaneamente ai bisogni della domanda? I fenomeni verificatisi durante la pandemia dimostrano, oltre che la necessità di pianificare investimenti a lungo termine (anche in mancanza di effetti positivi nell'immediato), la rilevanza del concetto di "back to basics", ovvero del ritorno a ciò che è realmente essenziale. Ecco, dunque, che essere "preparati" ad affrontare una pandemia vuol dire definire in anticipo le priorità su cui investire e non limitarsi a mettere pezze e affrontare la crisi nel momento stesso in cui si verifica (come invece è avvenuto).

Una situazione di crisi richiede, inoltre, una maggiore attenzione agli investimenti effettuati e alle modalità con cui si erogano le risorse. L'Italia ha investito troppo in iniziative demagogiche, di comunicazione ed immagine:

si pensi, ad esempio, ai diversi incentivi dedicati al supporto dell'innovazione (che alla fine si sono rivelati solo spese propagandistiche) anziché dedicarsi allo sviluppo di progetti volti a valorizzare l'eccellenza. Per fare un esempio più vicino alla vita delle imprese, è necessario ridurre i tempi di controllo dell'azienda (normalmente mensili o trimestrali) trasformandoli in monitoraggi in real time da effettuarsi tramite strumenti e funzionalità di analytics e Big Data. Tutto questo non si improvvisa solo perché c'è un'emergenza. Se quindi quest'emergenza insegna la rilevanza del "back to basics" e dell'utilizzo responsabile delle risorse a disposizione, bisogna chiedersi, tuttavia, quali saranno gli elementi indispensabili su cui realmente poter contare in tempi di crisi: per l'Italia è necessario innanzitutto possedere infrastrutture funzionanti e aziende che sappiano rispondere tempestivamente ad eventuali criticità e sviluppare una formazione lungimirante che veda nel digitale uno strumento essenziale.

Gestire l'emergenza vuol dire anche imparare dagli errori: in Italia sarà necessario modificare le modalità con cui finora è stato gestito il Paese, con cui sono state individuate le priorità e in cui è stata declinata

ed organizzata la pianificazione del futuro. Iniziare a comprendere sin da ora di cosa si ha realmente bisogno, investire tempo e risorse e adottare piani strategici a partire da pochi punti essenziali: è questa la grande lezione che l'Italia deve imparare dal coronavirus.



GESTIRE L'EMERGENZA

VUOL DIRE ANCHE

IMPARARE DAGLI

ERRORI: IN ITALIA

SARÀ NECESSARIO

MODIFICARE LE

MODALITÀ CON CUI

FINORA È STATO

GESTITO IL PAESE



# QUESTO MESE ABBIAMO FATTO COLAZIONE CON

## Le strategie digitali di Bolton Group



Intervista di Roberto Bonino a  
**Fabio Macera**  
Digital Manager di Bolton Group

**R**ioMare, Simmenthal, Omino Bianco, Smac, Neutro Roberts, Bilboa, Somatoline Cosmetic, Collistar. Sono solo alcune delle marche più note presenti nel portafoglio di Bolton Group, gruppo multinazionale che produce e commercializza oltre 50 linee di prodotto nelle categorie degli alimentari, della cura della casa, dei prodotti adesivi, della cura del corpo e della cosmetica.

Pur mantenendo una presenza commerciale costruita in modo prevalente sulla grande distribuzione, oltre che sui negozi e le farmacie, l'azienda ha costruito da tempo una parallela strategia digitale, perlopiù indirizzata a rafforzare la relazione diretta con la clientela.

Per comprendere meglio come si struttura questa componente e come sta evolvendo la componente di innovazione indirizzata al miglioramento della customer experience, abbiamo incontrato Fabio Macera, Digital Manager di Bolton Group.

### **Come si può misurare oggi la componente digitale della vostra proposizione?**

Stanno certamente crescendo gli investimenti orientati a diversificare i touch point di contatto con la nostra clientela. Solo due delle nostre

marche producono business attraverso l'e-commerce, mentre per il resto puntiamo soprattutto all'interazione con il pubblico, alla ricerca di informazioni utili per orientare i processi d'acquisto oppure per realizzare campagne specifiche. A seconda delle linee di prodotto, l'investimento nella componente digital media pesa fra il 13% e il 25% del totale per ogni marca.



**In che modo sta evolvendo la relazione con la clientela e in quale misura avete attivato processi che traggono input dall'incrocio fra dati e identità dei consumatori per generare iniziative personalizzate o creare applicazioni di digital marketing?**

Certamente abbiamo avviato progetti che si basano sull'incrocio fra i dati raccolti in vario modo su identità e comportamento dei clienti, in

modo da creare iniziative personalizzate su gruppi o categorie. Possiamo sfruttare una Data Management Platform proprietaria per categorizzare le azioni online compiute dai consumatori e poi lavorare su cluster di soggetti ai quali indirizzare campagne o comunicazioni basate sulle loro attitudini. Non siamo per il momento ancora nelle condizioni di poter

definire una vera e propria strategia omnicanale, dove il cliente abbia un'esperienza unica a prescindere dal suo punto di contatto con noi, ma stiamo lavorando intensamente anche in tal senso.

### **Come stanno cambiando il ruolo e le competenze di chi si occupa di marketing digitale?**

Il mio ruolo sta certamente evolvendo e ampliando le conoscenze in diverse direzioni. Anche il numero di persone che lavorano in quest'area sta crescendo. Dobbiamo dotarci anche di competenze un po' più specifiche dal punto di vista tecnologico, per poter operare con una certa autonomia in un ambito che richiede velocità di decisione e reazione.

### **L'entrata in vigore del GDPR ha generato particolari complicazioni per il vostro lavoro?**

Per allinearci ai dettami della normativa, abbiamo scelto di adattare alle nostre esigenze la soluzione che già avevamo per la marketing automation. In questo modo, siamo in grado di tenere traccia delle interazioni avute con i clienti e anche di automatizzare la gestione dei consensi. La soluzione prevede che ogni utente possa eventualmente decidere di cambiare il livello di profondità dei dati sensibili forniti e aderire a un differente livello di Policy fra quelle che abbiamo in essere.

### **Come evolverà la vostra strategia digitale?**

In questa fase, stiamo valutando l'ipotesi di introdurre strumenti di maggior interazione e con la clientela, in particolare attraverso le chatbot automatiche. Stiamo anche considerando la possibilità di diffondere pubblicità digitali

attraverso le smart Tv, per sfruttare un mezzo sempre più diffuso nelle case degli italiani. La piattaforma proprietaria di gestione dei dati è un'implementazione piuttosto recente e, quindi, abbiamo intenzione di lavorare con questo strumento per poter effettuare analisi di business approfondite e generare insight derivati dal comportamento online dei consumatori che possano offrire benefici anche al marketing tradizionale.



---

# IN PRIMO PIANO

---

## Uscire dal limbo più forti



**Ezio Viola**

Co-Fondatore, The Innovation Group

---

**L**a pandemia ci ha colti impreparati, tutti. Ciò è comprensibile, ma non lo sarebbe, così come neanche sarebbe giustificabile se la transizione per uscire dall'emergenza ci cogliesse di nuovo impreparati per gestire il dopo. La transizione non sarà breve ma sarà necessariamente graduale: dobbiamo convivere, o come ha detto

qualcuno, essere capaci di "ballare" con il virus come individui e cittadini, come aziende, come pubblica amministrazione.

Viviamo per ora in tempi molto interessanti in cui è in corso quasi una guerra ideologica tra le "forze" dell'apertura e quelle della "chiusura" ed è difficile provare a descrivere la mappa di questo conflitto. Occorre incominciare a definire e capire i cambiamenti di ciò che sta accadendo o già è accaduto.

Il mondo "nuovo" che si aprirà dopo sarà diverso da quello di prima? Sì forse, non completamente e non per tutti: navigare solo a vista, durante

questa lunga transizione in attesa del dopo, senza pianificare come arrivarci e senza prepararci sarebbe esiziale come aziende, società e Paese.

Ora siamo come in un "limbo", ecco dove esattamente siamo: un limbo in cui non sappiamo se le vite delle persone stanno esattamente tornando come quelle di prima, dopo questi tre

mesi di surreale sospensione, oppure se invece verrà tutto spazzato via da quella che molti chiamano la "nuova normalità".

Siamo per ora nel limbo della curva epidemica e quello che succederà dopo la fine del lockdown sembra troppo aggrappato al buon senso civico delle persone e un po' alla fortuna che non succeda nulla

di grave che ci faccia tornare indietro. Dai media sembra che stiamo vivendo l'inizio di una festa di liberazione o forse stiamo muovendoci verso un nuovo punto di rottura? Dobbiamo fare uno sforzo di razionalità e cercare di mettere in fila cosa sicuramente cambierà totalmente o parzialmente

Ora siamo come in un "limbo",  
in cui non sappiamo se le vite  
delle persone stanno esattamente  
tornando come quelle di prima,  
dopo questi tre mesi di surreale  
sospensione, oppure se invece  
verrà tutto spazzato via  
da quella che molti chiamano  
la "nuova normalità"

del comportamento e del modo di agire delle organizzazioni e delle aziende che è stato sperimentato durante l'emergenza.

Alcune cose ragionevolmente potranno subire una accelerazione e diventare parte del nuovo modo di lavorare, di vivere e di consumare con un impatto significativo su risorse, competenze, modelli operativi e di funzionamento delle organizzazioni e delle aziende.



I due mesi di lockdown sono stati quasi un esperimento pilota forzato, ma reale, per lo smart-working (o meglio in molti casi è stato forse un remote working). Essi hanno fatto capire a molte aziende che non si potrà tornare indietro con tutto quello che ciò comporta sulla capacità di gestire la flessibilità degli orari, la mobilità e i trasporti, la logistica degli spazi esterni ed interni degli uffici e le facilities, la sicurezza e la salute del lavoro, la possibilità/necessità di utilizzo di tecnologie di contact tracing anche all'interno delle aziende, le minacce e i nuovi rischi cyber, la necessità di avere una infrastruttura di rete digitale estesa e performante.

L'utilizzo dei canali e delle piattaforme digitali per comprare e vendere ha fatto esplodere l'e-commerce, ha messo alla prova le capacità dei

processi e delle catene distributive di fabbriche e del commercio all'ingrosso e al dettaglio. Le piattaforme di videocomunicazione hanno permesso di mantenere il contatto e la relazione con le persone siano esse clienti, fornitori o colleghi.

Nuovi segmenti di utenti che prima erano restii ad usarle ne hanno apprezzato la convenienza e l'efficacia e hanno messo le basi per un modo di interagire più collaborativo, anche se a distanza, ma anche hanno messo alla prova la capacità di gestire una conversazione senza sfruttare l'empatia del contatto fisico.

Questo comporterà per le aziende di rivedere la customer/employee/citizen experience tra digitale-fisico in modo continuo, l'integrazione di processi in modalità end-to-end, l'utilizzo più pervasivo di automazione intelligente attraverso la capacità di raccogliere ed analizzare dati reali e di contesto, per poter prendere decisioni real-time con o senza l'intervento dell'uomo.

L'automazione intelligente dei processi sarà il motore alla base dei modelli operativi delle aziende in futuro. Sarà alla base della revisione delle supply chain globali attuali che si sono mostrate fragili allo shock della pandemia. Riuscire a raggiungere una scalabilità digitale permetterà anche di utilizzare modelli operativi che permettano l'edging delle catene di produzione, garantire alle aziende, in particolare quelle manifatturiere, la resilienza e la flessibilità necessarie per supportare la ripresa e la crescita

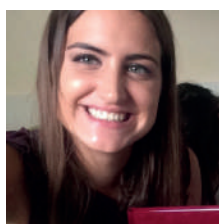
economica in futuro.

La competitività dell'industria del nostro Paese si giocherà soprattutto nell'accelerare il processo di trasformazione digitale utilizzando pienamente le capabilities che Industria 4.0 aveva appena iniziato a portare nelle aziende più avanzate. Se si fermasse sarebbe esiziale, ecco perché dovrà ritornare ad essere in tempi brevi una delle priorità di intervento anche della politica industriale del dopo Covid-19.

Salute, ambiente, digitale, educazione, competenze dovranno ritornare al centro di politiche pubbliche di investimento e saranno le sfide per evitare il declino. Ci sarà quindi tanto bisogno di innovare, la creatività sarà fondamentale ma ci vuole una progettazione e una execution efficace e con tempi certi per non perdere l'opportunità di uscire dalla crisi più forti di prima.

# NUMERI E MERCATI

## Effetto pandemia sul mercato digitale: le stime di TIG



**Carmen Camarca**  
Analyst, The Innovation Group

**S**i è più volte discusso degli impatti che la crisi pandemica sta avendo sul mercato digitale. Lo scenario, pur essendo ritenuto nel complesso positivo, merita in realtà un'analisi più approfondita.

I cambiamenti nel lifestyle delle persone, nel loro modo di lavorare, imparare, acquistare, più in generale di vivere, hanno, infatti, causato un forte aumento della domanda di alcuni beni e servizi che compongono questo mercato, a discapito, però, di altri.

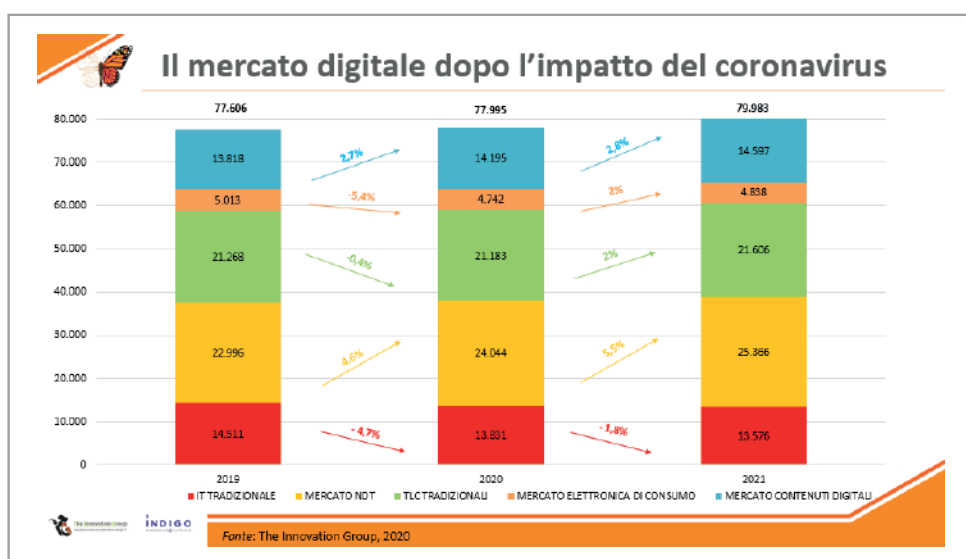
Tali fenomeni emergono anche dagli ultimi dati trimestrali pubblicati di recente dalle principali tech company: Apple ha disatteso le stime degli analisti a causa della forte contrazione della domanda di iPhone (da sempre prodotto di punta dell'azienda), una perdita compensata (anche se soltanto in parte) da una

crescita significativa nei segmenti dei Servizi e del Wearable, Home and Accessories. Allo stesso modo Microsoft nel secondo trimestre fiscale del 2020 ha superato le attese del mercato grazie a Teams ed Azure mentre le trimestrali di Alphabet, la casa di madre di Google, hanno riportato un segno negativo nell'advertising (core business dell'azienda) ma numeri in crescita per Google Cloud e Google Classroom.

Sarebbe sbagliato parlare di inversione di trend: in alcuni casi, infatti, la crisi ha accelerato

dei fenomeni già in atto (il calo delle vendite di iPhone, l'impennata dei servizi), in altri, però, si è trattato di conseguenze del tutto inaspettate.

Nelle sue stime relative all'andamento del



mercato digitale, The Innovation Group aveva previsto, prima della diffusione della pandemia,

che nel 2020 il mercato sarebbe cresciuto dell'1,6%, raggiungendo un valore totale di circa 79 miliardi di euro. Nel 2021 la crescita sarebbe stata del 2,4% arrivando a circa 81 miliardi di euro. Dopo la revisione le stime prevedono una crescita dello 0,5% nel 2020 (per un valore complessivo di quasi 78 miliardi) con una ripresa del +2,5% nel 2021 (a quasi 80 miliardi).

I settori per cui, nel 2020, si stima l'andamento peggiore sono quelli dell'elettronica di consumo (-5,4% con una parziale ripresa al +2% nel 2021) e dell'IT tradizionale (-4,7% e -1,8% nel 2021).

Nel dettaglio, il mercato dell'elettronica di consumo (videogiochi, videocamere/fotocamere digitali, riproduzione audio/video, ecc..) diminuisce in quasi tutte le sue voci, ad eccezione della componente videogiochi, le cui vendite sono aumentate in maniera significativa durante il lockdown.

Con riferimento al mercato IT tradizionale, l'unica voce ad aver riportato una buona performance è stata quella della Collaboration (sia Software sia Servizi): ciò è dovuto principalmente al forte ricorso a tool e piattaforme di enterprise collaboration utilizzate sia in ambito business sia per l'e-learning. La spinta dei software collaborativi non compensa la decrescita o l'andamento sostanzialmente invariato (previsti sia per quest'anno sia per il prossimo) delle altre voci che compongono il mercato totale del software applicativo (ERP/gestionali, CRM, Internet Application). Per i servizi si rileva, infine, la diminuzione al ricorso delle attività di consulenza/training e dei servizi di gestione (outsourcing, BPO, ecc..).

Per quanto riguarda il mercato Hardware emergono, inoltre, due trend differenti: la diminuzione del mercato hardware tradizionale (mainframe, server, router, modem, ecc..) a favore della componente hardware più innovativa, legata al mercato delle New Digital Technologies (NDT).

Si tratta, in realtà, di un trend più volte evidenziato, che caratterizza il mercato digitale ormai da qualche anno e che la crisi ha fatto emergere in maniera ancora più evidente. È infatti la componente NDT a registrare la crescita maggiore nel mercato digitale sia nel 2020 (+4,6%) sia nel 2021 (+5,5%).

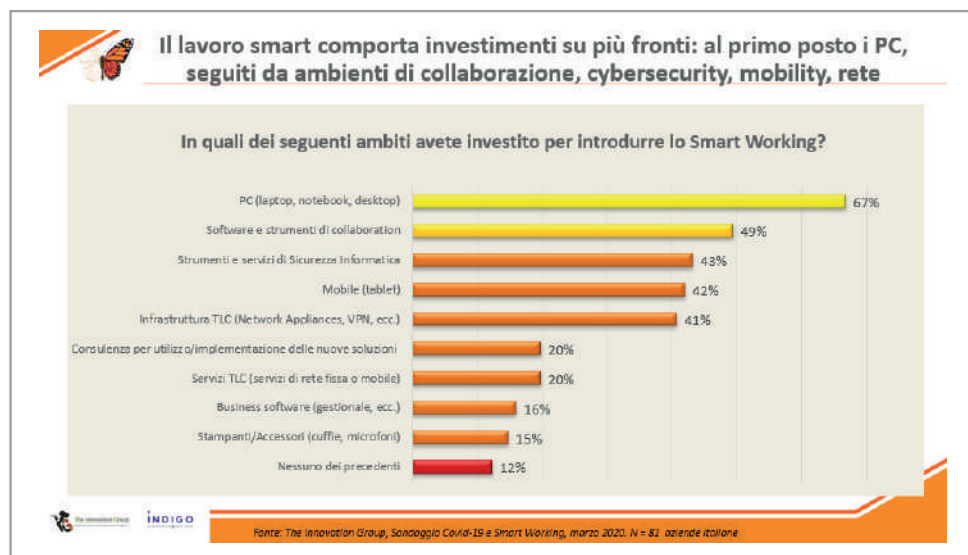
Nel dettaglio, per quanto riguarda il segmento Hardware, si rileva un aumento della spesa in tablet e PC, un fenomeno dovuto anche in questo caso al remote

working/learning che hanno reso necessario l'acquisto di nuovi device. Si potrebbe ritenere che per le stesse motivazioni siano diminuiti gli acquisti di smartphone, una spesa al momento non considerata prioritaria rispetto ad altri ambiti (quali appunto PC, notebook, tablet) ma che il prossimo anno potrebbe aumentare (soprattutto in vista dell'arrivo sul mercato del 5G).

Con riferimento al mercato dei servizi emerge la forte crescita soprattutto dei servizi di Cloud Computing. Per quanto riguarda, inoltre, ambiti considerati, prima dell'emergenza, in forte espansione (quali, ad esempio, i mercati dei Servizi e Software di Business Analytics e Artificial Intelligence), pur mantenendo una performance positiva, potrebbero riportare nel 2020 una crescita più contenuta rispetto a quella stimata nel periodo pre-crisi; un trend da ricondurre anche in questo caso alla necessaria ridefinizione da parte delle aziende dei piani di investimento.

Nel corso del 2020 si prevede, inoltre, una lieve flessione nel mercato delle tlc (-0,4%) seguita da una crescita del 2% nel 2021 (in vista dell'arrivo del 5G). Nonostante la leggera decrescita rispetto allo scorso anno, in realtà per il mercato viene rilevata una performance migliore rispetto a quella stimata nel periodo pre-crisi: ad aumentare sono soprattutto i servizi voce e dati per quanto riguarda le reti fisse e i servizi dati per quelle mobili. Il forte ricorso all'online registrato negli ultimi mesi potrebbe aver indotto le persone a rivedere i propri abbonamenti (sia di rete fissa sia mobile) optando per piani tariffari più ampi anche se più costosi.

I risultati vengono in parte confermati anche da un recente sondaggio svolto da The Innovation Group su 99 aziende italiane, volto, appunto, a comprendere come hanno reagito all'emergenza causata dalla diffusione del Covid-19 e quali strategie hanno messo in campo per l'adozione dello smart working.





L'analisi, seppur già mostrata in un precedente numero di questa Newsletter, conferma quanto riportato finora, evidenziando come l'introduzione dello Smart Working abbia portato le aziende ad investire soprattutto in PC/laptop/notebook/desktop (67%) e Software/strumenti di collaboration (49%).

A seguire sono state dedicate risorse in strumenti e soluzioni di sicurezza informatica (43%), nell'acquisto di tablet (42%) e in infrastruttura TLC (41%).

Più contenuta è, invece, la percentuale di chi dichiara di aver investito in servizi di training e consulenza per l'implementazione delle nuove soluzioni e in servizi TLC (sia di rete fissa sia mobile) pari in entrambi i casi al 20%.

### **Tutti pazzi per i contenuti digitali!**

Le nuove abitudini degli italiani in quarantena hanno inciso soprattutto sul mercato dei contenuti digitali: l'aumento previsto è del 2,7% nel 2020 e del 2,8% nel 2021.

Se prima del coronavirus la crescita del mercato era trainata principalmente dalla pubblicità digitale, adesso i veri driver del settore sono il game software e l'online gaming, mercati già in espansione prima dello scoppio dell'epidemia, ma che in questi mesi hanno conosciuto un vero e proprio boom (complice anche in questo caso

il lockdown e il maggiore tempo a disposizione delle persone).

Per le stesse motivazioni a incidere positivamente sull'andamento del mercato è stato anche l'affermarsi di nuove forme di intrattenimento quali la Pay TV e l'editoria elettronica.

Per l'advertising si prevedono, invece, crescite di minore intensità rispetto a quelle stimate prima dell'emergenza, un trend dovuto alla già citata rivisitazione dei piani di budget nonché delle strategie di pubblicità dei principali player.

Si presume, infatti, che durante il periodo di quarantena siano state cancellate molte delle campagne già pianificate, ciò potrebbe essere verosimile soprattutto per alcuni settori quali ad esempio quelli del travel e dell'hospitality che potrebbero aver subito perdite significative di impatto per tutto il mercato.

Va, tuttavia, precisato che le stime qui riportate fanno riferimento ad un contesto in costante mutamento.

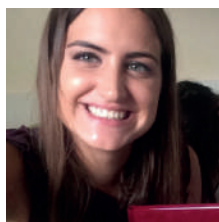
Si tratta pertanto di valori provvisori che potrebbero risultare anche ottimistici se l'attuale scenario economico dovesse peggiorare a causa dell'aggravarsi o del protrarsi della crisi pandemica e che con ogni probabilità, dunque, verranno revisionati.

---

# FOCUS PA

---

## Come la PA affronta la pandemia: i problemi strutturali del Paese e la necessità di ripartire cambiando



**Carmen Camarca**  
Analyst, The Innovation Group

---

Come è successo per molti settori, anche nella PA la crisi ha portato all'accelerazione di processi già in atto ma che in condizioni di normalità avrebbero richiesto tempi più lunghi. Come è avvenuto? Se ne è parlato alla web conference di TIG in cui, tra gli altri, è intervenuta la Ministra per la PA Fabiana Dadone.

Si è tenuta lo scorso 26 maggio la web conference "Agenda digitale, infrastrutture e piattaforme pubbliche alla prova dell'emergenza", secondo appuntamento digitale in cui si articola il Digital Italy Program 2020. Obiettivo dell'incontro è stato comprendere come le piattaforme pubbliche abbiano reagito alle diverse sfide poste dall'emergenza, come è stata garantita la continuità delle attività lavorative e soprattutto l'erogazione dei servizi pubblici essenziali.

Come affermato da Roberto Masiero, Presidente di The Innovation Group, «il ruolo della tecnologia nella crisi ha evitato il collasso nella società, oltre che nell'economia del Paese».

La forte componente tecnologica, che in questi mesi ha caratterizzato il funzionamento della macchina pubblica, non deve tuttavia essere considerata come una commodity. Le tecnologie, infatti, hanno agito influenzando fortemente le modalità di organizzazione della Pubblica Amministrazione, al punto da poter ritenere che lo Stato assumerà un nuovo ruolo, ma quale? Ci stiamo muovendo davvero verso un «nuovo equilibrio statale»? Quale sarà – in altre parole – il "New Normal" per il funzionamento della PA?

Se da un lato le amministrazioni pubbliche hanno in passato dimostrato «l'incapacità di comunicare valore in forma digitale», dall'altro l'emergenza ha permesso ad alcune realtà di «liberarsi come diamanti incastrati nel carbone». È allora da queste best practice che bisogna partire per creare un cambiamento strutturale nel panorama pubblico italiano, ponendosi in modo particolare l'obiettivo di:

Operare sulla formazione e sul capitale di conoscenza del personale della Pubblica Amministrazione, partendo da un più ampio cambiamento culturale;

Promuovere una forte leadership centrale, creando quello che The Innovation Group ha definito negli ultimi anni come lo "Czar Digitale" a cui venga attribuita l'autorità di pianificare, coordinare e monitorare l'esecuzione di una vera e propria strategia per la digitalizzazione del Paese.

È, tuttavia, innegabile che l'emergenza abbia portato nella PA una spinta senza precedenti nell'ambito della digitalizzazione, un'accelerazione che, però, ha fatto emergere in maniera ancora più evidente l'arretratezza del nostro Paese in determinati ambiti, primo fra tutti l'utilizzo dei Big Data. Come, infatti, evidenziato da Guido Scorza, Consigliere Giuridico del Ministro per l'innovazione, «le pubbliche amministrazioni italiane, pur disponendo di molti dati, hanno ancora grandi difficoltà nel farne un utilizzo strategico e di reale supporto alle scelte pubbliche». Il tema è stato condiviso anche da Valeria Fascione, Assessore



Internazionalizzazione, Start-up – Innovazione di Regione Campania che ha ricordato l'importanza, nella fase di rilancio, oltre del «back to work» anche e soprattutto del «back to school».

Per Adriana Agrimi, Dirigente Dipartimento Sviluppo Economico, Innovazione, Istruzione, Formazione e Lavoro di Regione Puglia, «come ogni sfida che implica un cambiamento anche il coronavirus ha portato ad affrontare una questione che è innanzitutto culturale. Per tali ragioni bisogna rendere i territori resilienti ai cambiamenti, non metterli solo nelle condizioni di fronteggiarli ma renderli soprattutto capaci di costruire una prospettiva».

La questione introduce il più volte affrontato problema del digital divide. La carenza di infrastrutture di alcune aree del territorio italiano e di investimenti dedicati ha impedito in questi mesi l'erogazione e la fruizione universale di determinati

offrire agli utenti finali servizi continuativi con lo stesso livello di produttività, garantendo l'utilizzo di tecnologie flessibili. Sulla scalabilità ha, infine, discusso Alessandro Rivara, Sales Manager di Akamai, secondo cui nella PA è necessaria una corretta applicazione della digitalizzazione, fondamentale per gestire con efficacia qualunque situazione emergenziale.

### La PA come driver della ripartenza

Le PA italiane si caratterizzano per una forte differenziazione. Ha esordito così la Ministra per la Pubblica Amministrazione Fabiana Dadone, secondo cui è necessario accompagnare le singole realtà pubbliche locali nella trasformazione dei propri processi.

«La pandemia – ha proseguito la Ministra Dadone – ha messo a dura prova la dirigenza e i funzionari della PA, portandoli a dei cambiamenti



servizi. Per tali ragioni – ha affermato Alessandro Picardi, Vice Presidente Esecutivo di TIM – durante il lockdown l'impegno di TIM è stato rivolto principalmente alle aree bianche, in cui sono stati aperti oltre 6mila cabinet e connesse circa 20mila famiglie. Per Picardi la ripartenza dovrà essere accompagnata da interventi volti ad eliminare il digital divide e a rafforzare servizi e infrastrutture già esistenti, «l'auspicio è che si riesca quanto prima ad avere un'unica autostrada a doppia corsia digitale».

Il tema delle infrastrutture è stato affrontato anche da Stefano Stinchi, Direttore Divisione Pubblica Amministrazione di Microsoft Italia, secondo cui «l'emergenza ha sbloccato processi e attività che prima procedevano a ritmi molto lenti, rendendo necessario per i provider di tecnologia aiutare il sistema italiano ad essere sempre più competitivo». Anche per Alberto Poli, Account Manager di Nutanix la principale sfida dei prossimi mesi sarà

radicali nel loro modo di lavorare. Un'esperienza complessa che, però, non bisogna abbandonare: per tali ragioni il Ministero si è posto l'obiettivo di continuare a far lavorare il 30/40% dei propri dipendenti in smart working anche dopo l'emergenza».

In questi mesi il Ministero è, inoltre, intervenuto sia con delle norme di rafforzamento sia con degli investimenti ad hoc (sono stati stanziati 50 milioni di euro) per promuovere la digitalizzazione dei processi pubblici, riconoscendo appunto la necessità di garantire ai cittadini la continuità di determinati servizi e attività, che in un contesto come quello appena vissuto potevano essere erogati soltanto online. In questi mesi c'è stata una forte accelerazione sul digitale, che in condizioni di normalità avrebbe richiesto tempi lunghissimi: la grande sfida del domani è riuscire a far sì che la PA si ponga come capofila della ripartenza.

---

# LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

---

## PMI: Sviluppo Ecosistemi Territoriali per la Ripartenza



**Vincenzo D'Appollonio**  
Partner, The Innovation Group

---

**N**elle mie attività di Consulenza Direzionale che conduco come Innovation Manager, sto assistendo alcune PMI lombarde nello sviluppo di nuovi modelli di business, soprattutto in questo periodo di emergenza sociale determinata dalla epidemia Covid-19, attraverso la definizione di accordi di collaborazione 'a chilometro zero' tra aziende che lavorano nello stesso territorio sugli stessi mercati, che si traducono nel concordare modalità operative innovative di governance collaborativa, per aumentare, agendo insieme, le opportunità di business, affinché le PMI possano vincere la sfida della ripartenza post Covid-19.

Questo modello di business si sta sviluppando sul territorio soprattutto in quei mercati dove è molto alta la complementarietà di offerta praticabile da diverse piccole aziende per realizzare una soluzione 'completa' da portare sul cliente finale in modo più efficace, attuando il principio "l'Unione fa la Forza".

Gli accordi di collaborazione tra queste aziende si basano dunque sulla definizione e lo sviluppo di offerte congiunte specifiche/complementari per indirizzare mercati condivisi; tali mercati vengono sviluppati in modo sistematico, queste aziende sono tutte parte attiva nello sviluppo, l'obiettivo è quello di realizzare insieme, in una collaborazione operativa e commerciale, fatturato altrimenti non ottenibile dalle stesse aziende che si muovono singolarmente sugli

stessi clienti con pacchetti di offerta e potenza commerciale indipendenti.

La modalità operativa di questi accordi è molto pragmatica, e prevede principalmente tre azioni: la definizione di un accordo di "non-disclosure", per la riservatezza e la comunicazione trasparente di dati confidenziali; la valorizzazione delle offerte/soluzioni su base costi, sia variabili che la quota parte dei fissi, senza margini o ricarichi praticati dalle aziende singolarmente, bensì applicando sul totale un modello di pricing cost-plus; la proposizione e formulazione congiunta dell'offerta e degli economics al cliente finale, condivisa dalle aziende in contenuti, termini e condizioni, con margine totale e stop-price concordato, generando così flessibilità ed aumentando la capacità negoziale nella trattativa commerciale.

Gli accordi prevedono un team inter-aziendale che governa l'iniziativa, attraverso un business plan che si pone obiettivi condivisi, corredato da un action plan operativo dettagliato nei tempi, e una sezione misurabilità che fornisce al team inter-aziendale gli indicatori KPI per monitorare l'efficacia della collaborazione; un piano commerciale ed un insieme di iniziative di GoToMarket per sostenere la proposizione e promozione sul mercato delle soluzioni di offerta congiunta identificate; un piano di ripartizione degli utili in funzione degli effettivi contributi operativi di ognuna delle parti alla realizzazione e vendita.

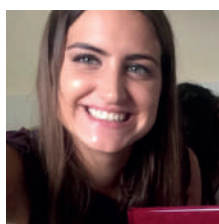
Grazie a questi accordi de facto, le imprese possono gestire con i propri fornitori e con i propri clienti una pipeline di fornitura basata su logistica avanzata, con adeguati livelli di stock di materia prima e di prodotto finito che consentono di assicurare continuità di fornitura per prodotti critici anche in momenti di emergenza. Si genera così un ecosistema territoriale one stop shop, una vera e propria filiera virtuosa che consente a queste aziende continuità produttiva ed operativa, contando anche su una solidità finanziaria messa a fattor comune, e sostenuta dagli istituti di credito sulla base del business plan condiviso.

Le aziende che sto seguendo, nel settore dell'impiantistica elettrica industriale e nel mercato manifatturiero, grazie a questi accordi di collaborazione commerciale ed operativa stanno già cominciando a cogliere i primi frutti, acquisendo importanti clienti altrimenti non indirizzabili in modo disgiunto, e proponendosi oggi al mercato come partner di massima affidabilità per vincere insieme la sfida della ripartenza.



# LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Promuovere la trasformazione digitale non vuol dire soltanto investirvi



**Carmen Camarca**  
Analyst, The Innovation Group

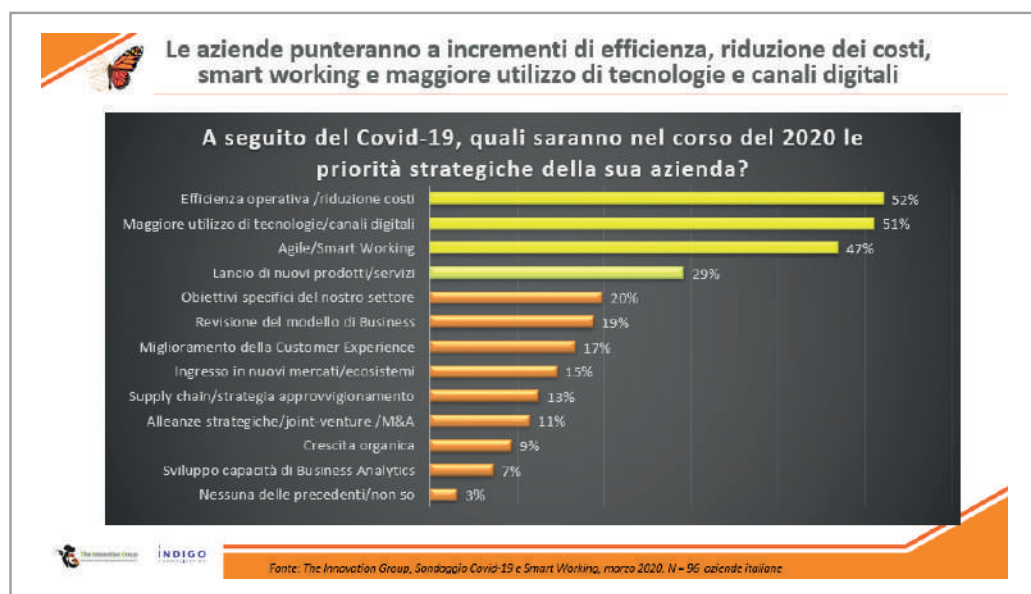
**B**isognerebbe domandarsi se il forte aumento nella domanda di strumenti e soluzioni digitali registrato in questi mesi sia stato accompagnato dalla definizione di adeguati piani strategici e di investimento o se si sia trattato piuttosto di un intervento urgente reso necessario da una situazione di emergenza.

Nel già più volte citato sondaggio "Covid-19 e Smart Working"<sup>[1]</sup>, condotto da The Innovation Group a marzo 2020, la metà delle aziende intervistate ha indicato, tra le principali priorità dell'anno in corso:

- efficienza operativa/riduzione dei costi (52%);
- maggiore utilizzo di tecnologie e canali digitali (51%);
- implementazione di modalità di lavoro agile/smart (47%).

Con l'emergenza Covid-19 la priorità delle aziende è stata senz'altro modificata. Dalla Digital Business Transformation Survey<sup>[2]</sup> di The

Innovation Group, condotta tra dicembre e febbraio 2020 (e quindi prima dello scoppio della pandemia) era emerso che i principali progetti portati avanti nel 2020 dalle aziende erano volti, oltre ad aumentare l'efficienza operativa (44%), anche al raggiungimento di obiettivi legati alle singole esigenze settoriali (35%) nonché allo sviluppo di una ampia trasformazione digitale del business (30%), un ambito verso cui



sarebbe aumentato l'interesse il prossimo anno (+33%).

Veniva, inoltre, stimato un forte incremento su base annua (+82%) per le attività di business analytics, progetti per cui, a seguito dell'emergenza, dichiara interesse solo il 7% del campione.

Se quindi prima della pandemia la trasformazione digitale era uno dei principali ambiti di interesse per le aziende (sia per il 2020 sia per il 2021), quello che emerge dal sondaggio condotto durante il lockdown è soprattutto lo sviluppo di scelte tattiche legate all'emergenza, iniziative singole a cui però non viene accompagnata la definizione di un percorso strategico più ampio dagli effetti ben visibili nel medio-lungo termine, ma non solo nel breve.

Si rileva, quindi, un peggioramento rispetto alla situazione pre-Covid che vedeva la DT sempre più collegata a livelli alti della strategia di business.

La tematica è sempre stata piuttosto controversa. Si è spesso ritenuto, infatti, che lo sviluppo e l'implementazione dei progetti innovativi fosse considerato come una delle diverse attività e strategie aziendali più che come un nuovo modo di concepire il business.

Del resto, anche la DBT Survey di The Innovation Group aveva rilevato come per il 42% delle aziende intervistate le iniziative digitali fossero coordinate

nell'organizzazione a fronte del solo 22% che dichiarava di aver definito una Roadmap precisa monitorandone i progressi e del 19% secondo cui era stato definito un gruppo di lavoro e processi di decision making.

Il 33% del campione dichiarava, inoltre, che la propria azienda fosse dotata di una strategia di trasformazione digitale a livello di top management mentre nel 27% dei casi veniva rilevata la presenza di un leader che si occupasse di tali progetti.

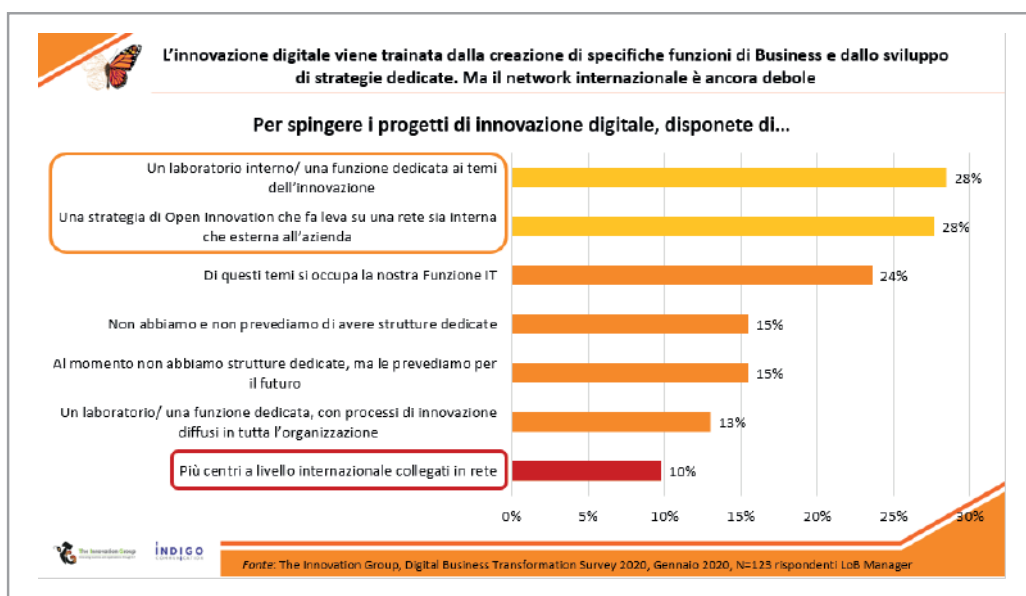
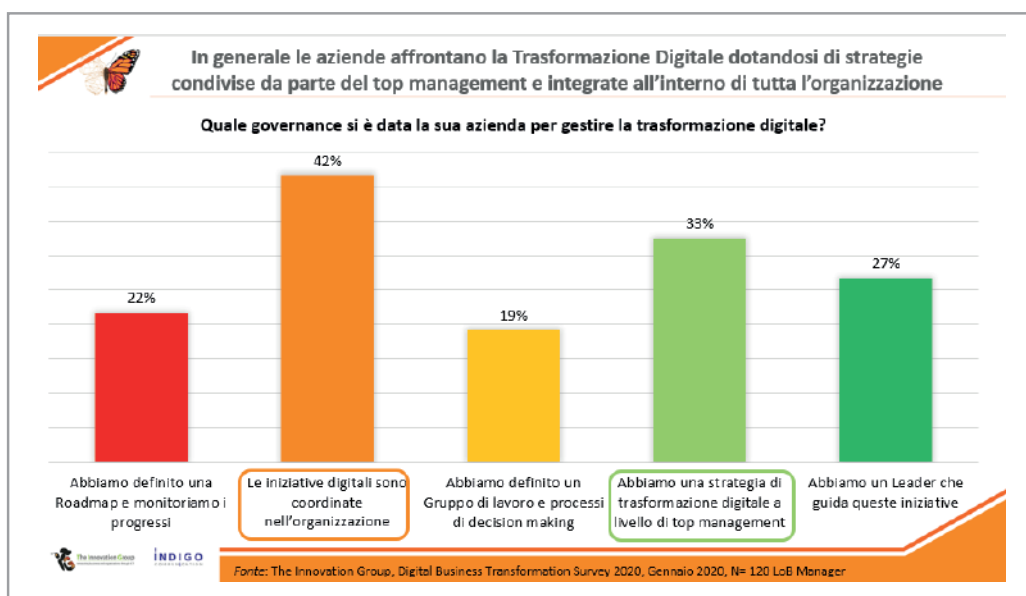
Le aziende che hanno dichiarato di aver già individuato una roadmap strategica sono principalmente

di grandi dimensioni (oltre 2.500 dipendenti) appartenenti al settore ICT/Media/TLC mentre la presenza di un leader viene rilevata soprattutto nelle aziende

di grandi dimensioni operanti nell'ambito dei Servizi.

In particolare, per sviluppare progetti di innovazione digitale,

il 28% delle aziende intervistate dichiara di disporre principalmente di un laboratorio al proprio interno o di una funzione dedicata a tali tematiche e di aver



individuato una strategia di Open Innovation. Va, tuttavia, evidenziato che è ancora elevata la percentuale di chi dichiara di non possedere

strutture dedicate a progetti innovativi (30% dei rispondenti, anche se la metà di questi conta di implementarne nel futuro).

Ancora debole, infine, la percentuale di chi dichiara di avvalersi di network internazionali (10%).

La capacità di sviluppare reti e accordi con attori internazionali sembra caratterizzare soprattutto le aziende di grandi dimensioni operanti soprattutto in ambito ICT/Media/TLC.

Analizzando i dati per settore aziendale emerge che sono principalmente le aziende operanti nell'ambito dell'ICT/Media/TLC a dichiarare di essersi dotate di un laboratorio interno che si occupa dei progetti più innovativi e di aver sviluppato una strategia di Open Innovation (soprattutto di piccole dimensioni) mentre per le organizzazioni della Pubblica Amministrazione emerge un'ancora forte presenza della funzione IT nel gestire queste tematiche.

Infine, la mancanza di strutture/funzioni dedicate emerge soprattutto nelle aziende dell'Industria/Utilities.

### Sono le persone che fanno le aziende (digitali)

La Survey mostra, inoltre, come i principali elementi presenti nella strategia digitale delle aziende siano la forte propensione al cliente, il management con forte commitment (in entrambi gli ambiti è stato rilevato un punteggio medio di 3,3) e la presenza in azienda di capitale umano con skill adeguate ad affrontare la digital transformation (3,1).

Segue lo sviluppo di attività di attività volte a digitalizzare gli attuali processi aziendali e l'individuazione di partner tecnologici cui affidarsi per la promozione delle iniziative digitali (3,0).

Ancora bassa, invece, la capacità di testare i progetti prima della loro adozione e di riallocarli con flessibilità.

In particolare, lo sviluppo di una strategia orientata al cliente caratterizza principalmente le

aziende di grandi dimensioni (con più di 2.500 dipendenti) operanti in ambito Finance. Peculiarità delle aziende grandi, operanti nell'ambito ICT/Media/TLC e nei Servizi (sia alle imprese sia professionali), è anche la presenza di persone con skill necessari alla DT.

Un management con forte commitment caratterizza, invece, le aziende di dimensioni più piccole (meno di 99 dipendenti e tra 100 e 499) attive nell'ambito dell'Industria, ICT/Media/TLC e Servizi.

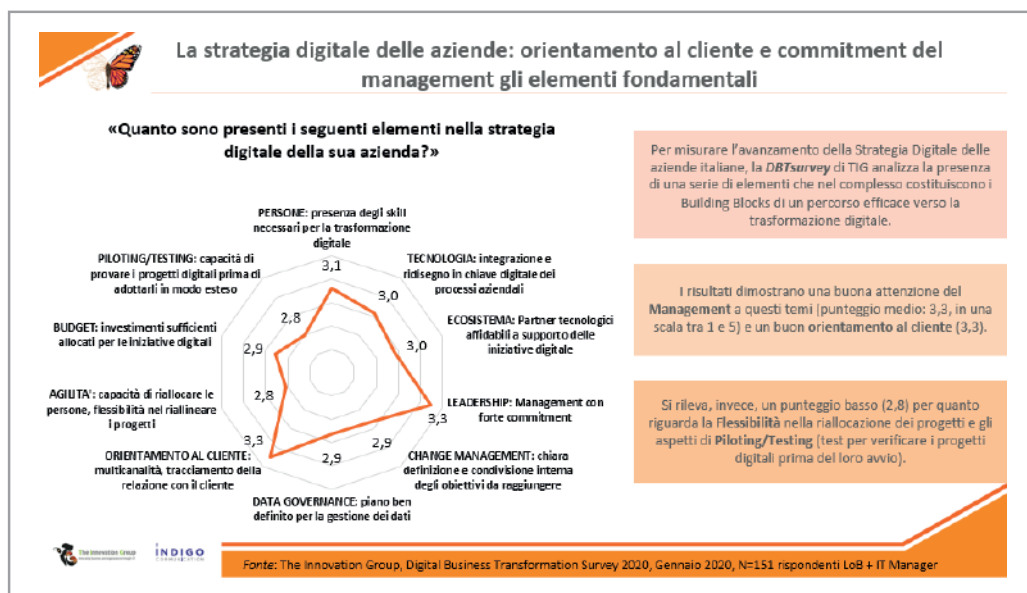
Quello che emerge, dunque, è il forte sviluppo in azienda di strategie di innovazione digitale orientate alle persone (siano esse dipendenti o clienti), ai loro needs e alle loro capacità e, soltanto in secondo luogo, ad aspetti quali la rivisitazione o la sperimentazione dei processi.

Tale fenomeno conferma quanto riportato finora, evidenziando, appunto, come l'innovazione digitale non rappresenti soltanto lo sviluppo di progetti e attività ad alta componente innovativa ma indichi soprattutto l'introduzione in azienda di un nuovo approccio strategico.

I risultati della DBT Survey fanno riferimento alla situazione di pre-Covid e pure mostrano come le aziende italiane avessero iniziato, seppur lentamente, a concepire la digital transformation in maniera più strutturata.

Come già riportato, la crisi pandemica ha indotto le aziende a rivedere le proprie priorità, una scelta che potrebbe anche giovare al mercato digitale complessivo ma probabilmente la

digital transformation in azienda non inizierà adesso.



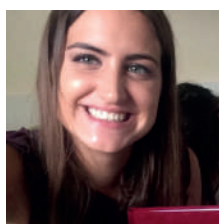
[1] Il sondaggio è basato su un campione di 99 rispondenti

appartenenti ad aziende di settore e dimensioni differenti.

[2] La Survey, condotta annualmente da The Innovation Group, si basa su un campione di 181 aziende.

# BANCHE E FINTECH

## Sfide e opportunità per Asset e Wealth Manager ai tempi del Covid-19



**Carmen Camarca**  
Analyst, The Innovation Group

Il Covid-19 è il Cigno Nero del 21esimo secolo, in grado di causare una recessione ed una crisi globale senza precedenti e di ridisegnare completamente le dinamiche dei mercati finanziari e dell'economia reale sia lato domanda sia offerta.

Quello che si prevede è l'affermarsi di un nuovo modello di capitalismo, che potrebbe essere definito "capitalismo liberale regolato", tornando, dunque, ad un'economia maggiormente fondata sui valori della sicurezza, della moderazione e dell'ordine.

Le sfide poste dalla diffusione del Covid e le conseguenze attese sono state oggetto della discussione del workshop "Digital Investment Management", organizzato da The Innovation Group, le cui risultanze sono state riassunte in un Report realizzato in collaborazione con Excellence Consulting di cui riportiamo qui i punti principali. L'evento, giunto alla sua terza edizione, ha raccolto le esperienze e le opinioni dei principali

player delle industrie dell'Asset & Wealth Management, che si sono confrontati sugli scenari futuri, sul ruolo della trasformazione digitale e sugli impatti diretti previsti nel loro core business.

Va innanzitutto chiarito che, per entrambe le industry, il principale effetto causato dal Covid è stato quello di accelerare alcuni trend già in

I principali player delle industrie dell'Asset & Wealth Management, si sono confrontati sugli scenari futuri, sul ruolo della trasformazione digitale e sugli impatti diretti previsti nel loro core business. Per entrambe le industry il principale effetto causato dal Covid è stato quello di accelerare alcuni trend già in atto prima della crisi pandemica

atto prima della crisi pandemica, i cui tempi, però, in condizioni di "normalità" sarebbero stati molto più lunghi.

In particolare, per quanto riguarda gli Asset Manager sono emersi i seguenti punti.

- Maggiore attenzione sui prodotti alternativi (strumenti in grado di garantire

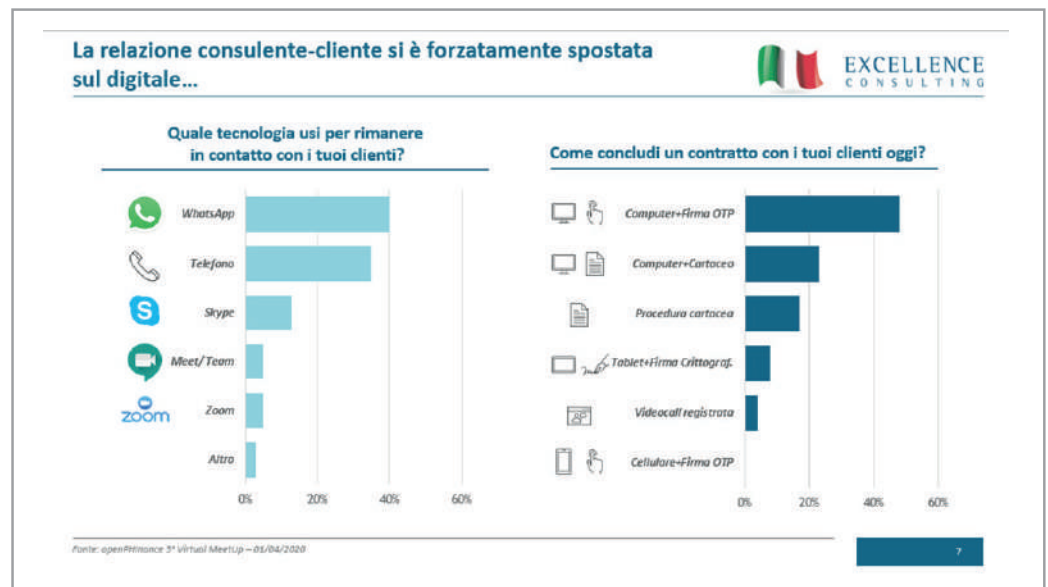
diversificazione e rendimento ai clienti) ed ESG. In particolare, l'interesse per gli investimenti ESG, che già aveva subito una forte accelerazione prima della pandemia, aumenta adesso alla luce di una maggiore consapevolezza sulla loro importanza e del loro impatto sulla società. Il trend assume rilievo soprattutto se si tiene conto del fatto

che dopo la pandemia si stima un forte aumento della sensibilità dei consumatori a tematiche quali la salute e la sostenibilità. Tra i diversi fattori che compongono gli investimenti ESG si prevede una forte attenzione soprattutto alla componente "Social" che andrà ad accompagnare il già apprezzato tema "Environment". Per l'Asset Manager è, tuttavia, fondamentale "incorporare" i criteri e valori ESG, scongiurando il pericolo di green washing. Necessario, inoltre, creare una logica "win-win" tale per cui l'azienda su cui si investe sia incentivata ad assumere comportamenti virtuosi, con la consapevolezza che "ESG" sia sempre più sinonimo di "performance".

- Centralità del dato e degli Analytics. Il digitale diventerà sempre di più una variabile importante nel mercato. Infatti, l'introduzione di adeguate tecnologie (predictive analytics, machine learning, etc.) consentirà di estrarre valore dalla crescente disponibilità di informazioni sui clienti e sul funzionamento dei mercati finanziari.
- Il ruolo sempre più centrale della Trasformazione Digitale. Gli Asset Manager avevano avviato già da tempo un percorso di trasformazione digitale che ha permesso all'industry di farsi trovare preparata alle sfide poste dall'emergenza. Sono, del resto, le aspettative del cliente a imporre lo sviluppo di servizi digital oriented e di maggiore qualità, ciò anche in considerazione delle esigenze del nuovo target di clientela composto principalmente dalla "New Generation". In questo scenario vanno affermandosi nuove modalità di comunicazione, un trend già avviato durante la pandemia (ad esempio, durante il lockdown si è fatto particolare ricorso alla comunicazione tramite mobile). Ad ogni modo un business digitale "sostenibile" deve essere dotato di tre caratteristiche: velocità (soprattutto nell'analisi dei dati), sicurezza (da eventuali attacchi informatici e tentativi di frode), affidabilità e adeguatezza (in linea con le sempre maggiori esigenze della clientela).

Con riferimento, invece, ai Wealth Manager sono emerse le principali evidenze.

- Anche in questo caso, nel periodo di lockdown, è stata rilevata una forte accelerazione nell'adozione ed utilizzo degli strumenti digitali che ha portato soprattutto ad una modifica della "normale" relazione tra Cliente e Consulente, non più "face to face" (come concepita tradizionalmente) ma virtuale. Le modalità di comunicazione in forma digitale, basandosi su presupposti diversi rispetto a quelle "tradizionali" (ad esempio, brevità, engagement, chiarezza) hanno posto nuove sfide per i consulenti che in alcuni casi hanno dovuto fare ricorso a specifici percorsi formativi. Se, infatti, la relazione "a distanza" si affermerà come alternativa sempre più valida a quella "fisica", essere efficaci richiederà lo sviluppo di specifiche competenze e tecniche di relazione, supportate da adeguati tool tecnologici.



- Necessità di ampliare l'offerta e proporre ai clienti servizi personalizzati e differenziati in base alle loro esigenze. Al riguardo, come nel caso degli Asset Manager, possono essere utili gli strumenti di Analytics che permettono di conoscere meglio i bisogni del cliente, essere in grado di disegnare prodotti vicini alle sue esigenze e, quindi, migliorarne la relazione. Per i Wealth Manager, infatti, c'è una grande opportunità adesso di comprendere nel dettaglio il ruolo del consulente nell'erogazione dei servizi di investimento, di essere molto più strategici e strutturati nella costruzione dei portafogli e di migliorarne la qualità.
- Anche i Wealth Manager hanno ribadito l'importanza degli investimenti alternativi e dei criteri ESG, considerati come un'opportunità nell'intercettare nuova clientela.



# CYBERSEC E DINTORNI

## AI in Cybersecurity. I benefici, i punti di attenzione



**Elena Vaciago**

Associate Research Manager, The Innovation Group

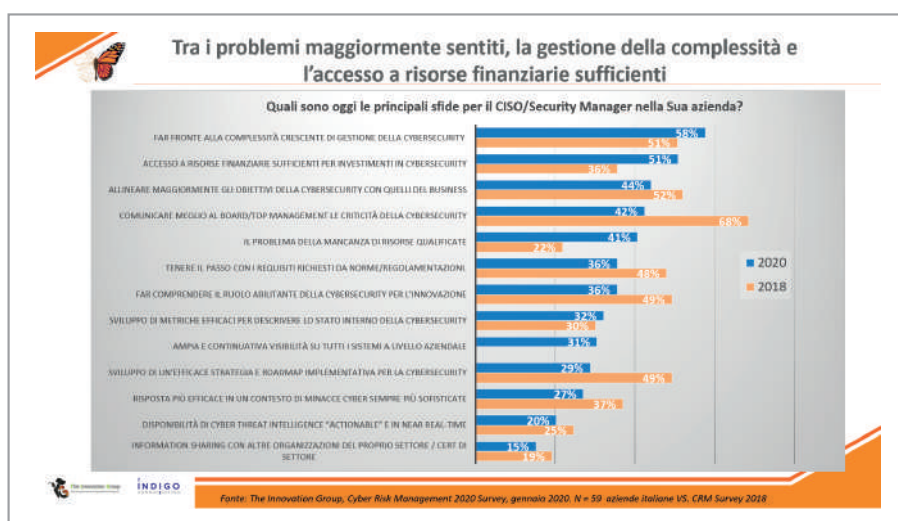
Quello di un Security Officer non è certo un compito facile di questi tempi: si potrebbe sintetizzare in breve, “allocare risorse scarse in risposta a minacce cyber crescenti”. In nessuna altra parte del business tutto cambia alla velocità con cui questo avviene nella cybersecurity, e i dati sugli incidenti dimostrano che nessuno può dirsi totalmente al sicuro da un ransomware, da un attacco di phishing o altro.

Alle prese con uno scenario delle minacce in costante evoluzione, chi guida la Cybersecurity è sempre più spesso alla ricerca di nuovi approcci, avendo verificato con mano che quelli attuali sono poco efficaci. Lo sforzo maggiore va diretto alla protezione di ambiti prioritari per la stessa sostenibilità del business: la salvaguardia dei dati dei clienti e della reputazione del brand continuano ad essere al primo posto nell’agenda del CISO.

Presi dalla difficoltà quotidiana di combattere le minacce più comuni o già note, i CISO non sembrano però in grado di anticipare o prepararsi per le evoluzioni delle minacce a più lungo termine. Bisogna tener presente che l’arrivo di nuovi schemi di attacco è strettamente correlato alla scoperta di nuove vulnerabilità, e su questo fronte, un trend che preoccupa molto è quello degli attacchi originati da botnet IoT, milioni di device infettati (router, webcam, device medicali, wearable, sistemi

industriali, ecc.) che sono utilizzati dagli attaccanti per sferrare attacchi di scala molto superiore al passato.

Quali sono gli ostacoli che i Chief Information Security Officer incontrano ogni giorno? Secondo i risultati della “Cyber Risk



Management survey” di TIG, al primo posto la complessità crescente della gestione, il budget inadeguato, seguiti dalla difficoltà di collegarsi alle priorità del business e di ottenere una buona

comunicazione con il Top management. Poi il problema della mancanza di risorse qualificate (in forte crescita rispetto a 2 anni fa), la compliance, far comprendere il ruolo abilitante della cybersecurity e lo sviluppo di metriche efficaci per descrivere la situazione interna con riferimento alla cybersecurity. Vista la situazione, è possibile che un aiuto concreto nella gestione della complessità (con risorse finanziarie e umane insufficienti) possa arrivare dall'implementazione di algoritmi AI basati su tecniche di Machine Learning per rispondere ad alcune criticità e per aiutare lo staff deputato alla cybersecurity ad essere più efficiente nel proprio lavoro.

### **I benefici dell'adozione dell'AI in cybersecurity**

Già oggi chi ha potuto testare l'AI per la cybersecurity ne ha toccato con mano i numerosi vantaggi. Ad esempio, l'accesso biometrico (basato su riconoscimento di impronte digitali, retina, palmi delle mani) è molto più sicuro che non gli account tradizionali formati da UserID e password (soprattutto se si considera la frequenza dei data breach con pubblicazione nel dark market degli account di milioni di persone).

L'AI viene poi utilizzata per individuare attività malevole che altrimenti passerebbero inosservate con misure tradizionali: il malware è in continua evoluzione e gli strumenti fanno fatica a tenere il passo, così l'AI è addestrata per individuare specifici pattern di comportamento del malware. I sistemi AI riescono in questo modo a individuare un attacco fin dalle prime fasi, quando gli hacker stanno ancora esplorando gli ambienti e non hanno raggiunto i sistemi centrali.

Anche un sistema di autenticazione multi-fattore degli utenti, tipicamente basato sull'assegnazione di privilegi in base al ruolo, può fruire, tramite tecniche AI, di meccanismi dinamici e in real time per modificare i privilegi di accesso sulla base della singola situazione o localizzazione dell'utente.

Gli algoritmi AI, grazie alle capacità di machine learning, permettono di aggiungere allo stack tecnologico per la difesa e la risposta cyber, capacità di autoapprendimento, che nel tempo portano a:

- riconoscere un attacco avanzato
- identificare comportamenti anomali analizzando il traffico di rete (ad esempio, attività di cryptomining, di remote file execution, tentativi di attacco brute force)
- analizzare le configurazioni, ricercare vulnerabilità nel software
- offrire soluzioni anti frode, tramite l'individuazione di tentativi anomali di accesso ai sistemi
- fornire un'identificazione sicura (tramite voice/video recognition)
- categorizzare un attacco sulla base del livello di rischio corrispondente

- rispondere più efficacemente in caso di incidente in corso.

### **Quali sono invece ad oggi i limiti dell'AI nella cybersecurity**

Se quelli descritti sono alcuni dei potenziali dell'AI applicata alla cybersecurity, va considerato che bisogna però tener conto dei limiti di queste tecnologie, che ne impediscono tuttora un'adozione generalizzata. Da un lato, le aziende devono dedicare molte risorse, tempo e capacità elaborativa per la realizzazione e il mantenimento nel tempo di soluzioni AI. Dall'altro lato, va considerato il fatto che molteplici sistemi AI vanno addestrati ad operare correttamente, e questo richiede la disponibilità di grandi data set (su anomalie, codice malevolo, ecc.). Inoltre, c'è il rischio che l'AI sia essa stessa vulnerabile e che gli hacker possano sfruttare questi algoritmi, modificandone il comportamento (a esempio, fornendo "in pasto" alla soluzione dati non corretti che modifichino le capacità di riconoscimento degli algoritmi) in modo da ottenere una risposta sbagliata del software. Gli hacker potrebbero anche studiare l'AI per applicarla ai propri schemi di attacco, rendendoli quindi ancora più avanzati e difficili da arrestare.

### **Quali raccomandazioni per l'attuale impiego di AI in cybersecurity**

Conoscendo questi limiti, i Security manager arriveranno presto alla conclusione che questa tecnologia non può essere l'unica strada da percorrere, quanto piuttosto, uno dei possibili approcci da adottare e da utilizzare laddove si siano dimostrati i vantaggi altrimenti non raggiungibili. L'approccio più corretto sarà quindi una combinazione di tecniche innovative AI con quelle più tradizionali, in modo da:

- mettere lo staff di cybersecurity nelle condizioni di poter operare più velocemente, individuare eventuali gap nell'attuale disegno della cybersecurity ed essere in grado di porvi rimedio,
- poter tenere il passo con i trend più recenti dell'evoluzione delle minacce, poter rispondere con maggiore efficienza rispetto al passato alla continua crescita (in numero, in complessità) delle minacce cyber,
- avere sistemi costantemente aggiornati in modo che non rimangano "finestre di vulnerabilità" per i potenziali attaccanti,
- essere in grado di monitorare il traffico o i comportamenti degli utenti, individuare eventuali anomalie e applicare velocemente blocchi e restrizioni per prevenire possibili incidenti,
- utilizzare l'AI anche per disegnare una strategia di risposta e recovery, tenendo presente che la prevenzione non è più sufficiente, bisogna invece essere anche pronti a rispondere in caso di attacco andato a segno.

# CONNECTED MOBILITY

## Covid-19 e ripartenza della Smart Mobility



**Elena Vaciago**

Associate Research Manager, The Innovation Group

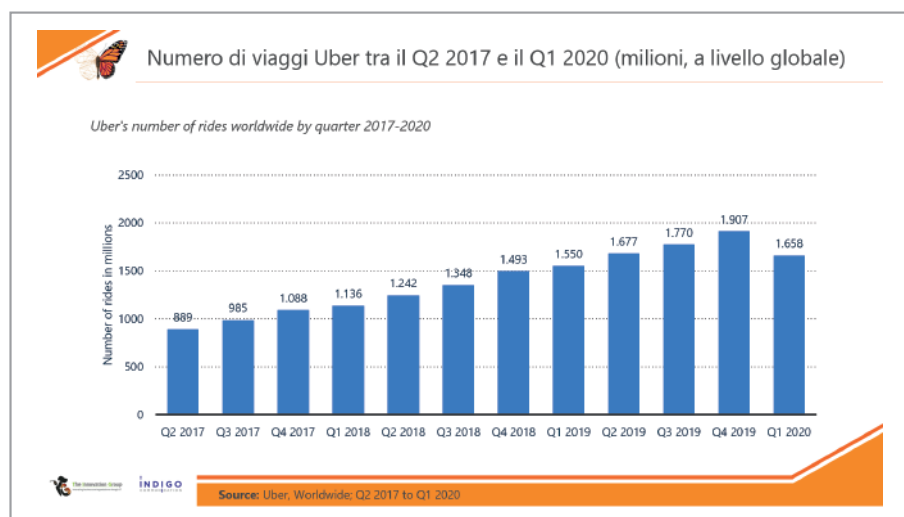
**N**ella fase post lockdown, molti operatori della smart mobility si troveranno a dover fare i conti con una situazione economica difficile, oltre che con clienti che diffidano delle condizioni di trasporto e preferiscono utilizzare il mezzo privato. Il ritorno alla normalità sarà probabilmente più lungo del previsto, ma nel frattempo a livello urbano si sperimentano soluzioni alternative.

Il colosso del noleggio auto, Hertz, con alle spalle 102 anni di storia, non ha retto la crisi (e i debiti accumulati negli anni precedenti) e ha dichiarato bancarotta negli Usa e in Canada. Anche nel mondo della shared mobility, la stasi sul fronte della domanda ha dato poche possibilità agli

operatori dell'economia delle piattaforme: ridurre i costi, disinvestire, lasciare a casa le persone, oppure, in alcuni casi, ripensare il proprio ruolo. Per lo più è stata seguita la prima strada: a inizio maggio Airbnb ha annunciato tagli del 25% alla propria forza lavoro, Uber il 14% sul totale, Lyft (App di ridesharing peer to peer) il 17%.

Il CEO di Uber Dara Khosrowshahi aveva avvisato a metà marzo gli investitori che il lockdown avrebbe affossato le corse condivise. I risultati del primo trimestre gli hanno dato ragione:

- Diminuzione del 13% delle corse con Uber: i viaggi sono passati da 1,9 miliardi nel Q4 2019 a 1,7 nel Q1 2020 (comunque un numero superiore al Q1 2019, quando erano stati 1,5 miliardi);
- Riduzione del 12,7% dei risultati a livello globale nel Q1 2020, per un totale di 3,3 miliardi di dollari, rispetto ai 3,7 miliardi di dollari del Q4 2019 (comunque in crescita rispetto ai 2,7 miliardi di dollari del Q1 2019);
- Perdite per 2,9 miliardi di dollari nel Q1 2020, in drastico aumento (+ 166%) rispetto agli 1,09 miliardi di perdite dei primi tre mesi 2019.



La diminuzione della domanda di servizi della shared economy potrebbe perdurare anche nei prossimi mesi, secondo un'indagine condotta da Ipsos all'inizio di aprile su un campione di persone residenti negli USA.

Circa la metà dei consumatori abituati a questi servizi (ride sharing e car sharing, ma anche altre forme, come ad esempio il noleggio di abbigliamento), ha ridotto la ricerca di queste offerte, e per molti, la riduzione continuerà anche dopo la fine del lockdown.

Come mostra la figura successiva, il 26% dei rispondenti dice che in futuro ne farà meno ricorso (rispetto al 19% che dice di usarli di più e il 49% che rimarrà invariato): il calo è evidente soprattutto nella fascia delle donne.

Nel caso di Uber però si assiste anche a una ricerca di soluzioni alternative: la società del ride-hailing, durante il periodo della pandemia da Covid-19 è cresciuta sul fronte delle consegne di cibo a domicilio grazie a Uber Eats, servizio

che ha contribuito nel Q1 2020 al 30% di tutte le prenotazioni, registrando nel trimestre ricavi in crescita del 7%, per un valore di quasi 4,7 miliardi di dollari.

È di inizio maggio poi la notizia che Uber vuole comprare GrubHub, valutata intorno a 6 miliardi di dollari, considerando il buon andamento negli ultimi mesi: crescita del fatturato annuale di GrubHub intorno al 12%, rispetto a un mercato che nel complesso ha segnato un +8%.

Con questa mossa, Uber Eats arriverebbe a controllare il 50% del mercato delle consegne di cibo a domicilio, motivo per cui l'Antitrust potrebbe intervenire, considerando anche il fatto che nel settore le critiche sono sempre

più accese (per i prezzi alti, le commissioni del 30% ai ristoranti, la scarsa sicurezza verso i lavoratori).

In aggiunta, sempre per seguire le necessità di questi tempi, e visto l'interesse di tutti per i servizi di micromobilità, Uber (in questo caso insieme ad Alphabet) ha investito 170 milioni di dollari nella startup dei monopattini Lime.

Fondata solo 3 anni fa a San Francisco, Lime è oggi già presente in tutto il mondo (in 120 città di 30 Paesi) grazie al servizio offerto tramite app di monopattini elettrici in sharing: in Europa è molto presente in Germania, mentre in Italia ha attivato il servizio in 3 città, Torino, Rimini e Verona.

Come per altri del settore, il 2019 è stato un

anno di perdite, e a gennaio Lime aveva anche licenziato molti dipendenti: poi il Covid-19, il lockdown, il crollo dell'azione in borsa, e quindi l'investimento di Uber.

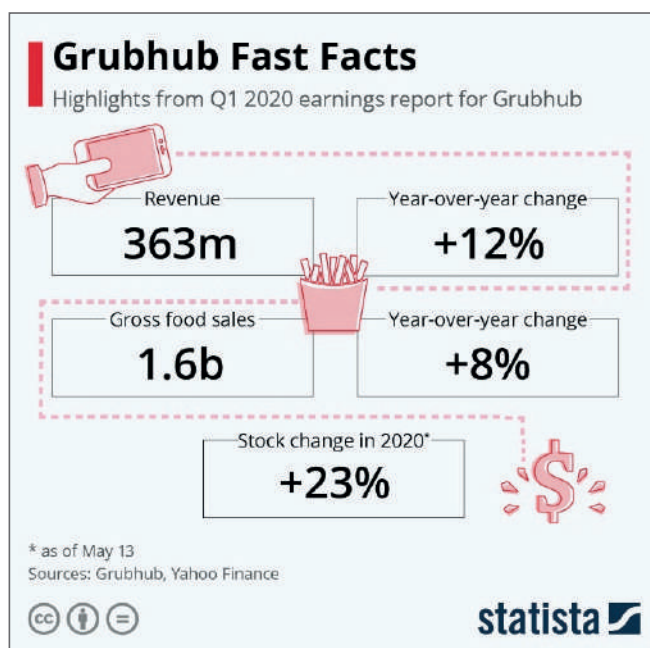
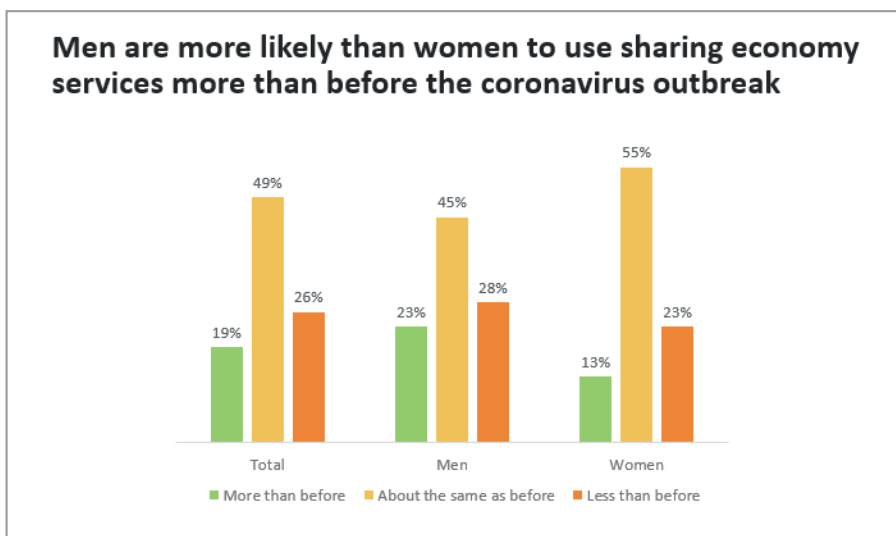
Un segnale che almeno per i trasporti

su due ruote (alternativi sia al trasporto

pubblico, sia al mezzo privato) potrebbe arrivare presto la ripresa.

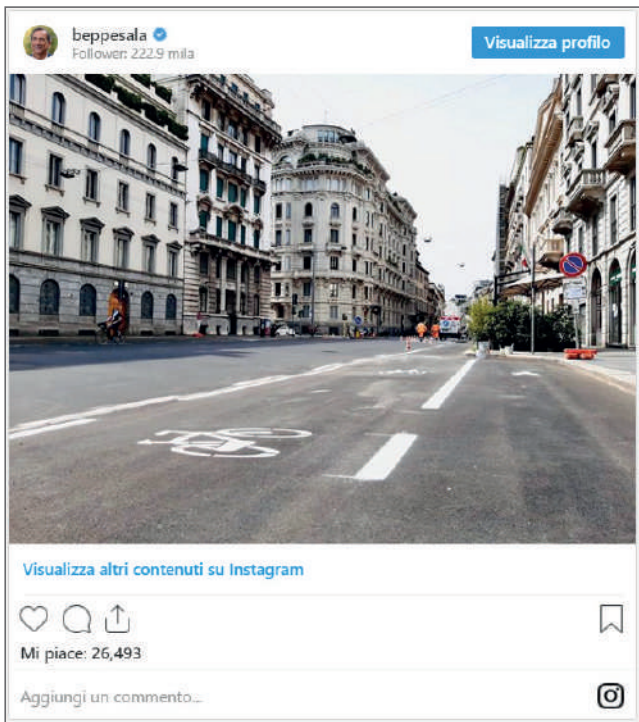
Soprattutto in Italia, dove la Smart Mobility e la mobilità sostenibile hanno visto negli ultimi mesi una convergenza di iniziative favorevoli, dall'approvazione (dal primo marzo 2020) delle nuove norme che regolano la circolazione dei monopattini elettrici, all'arrivo di incentivi (pari al 60% sul prezzo finale del mezzo, fino a un massimo di 500€ di rimborso) per mezzi di micromobilità come biciclette elettriche, segway, hoverboard,

monopattini e monowheel, e infine anche dal nuovo bando da 20 milioni di euro per la smart mobility (finalizzato alla ricerca e allo sviluppo di



nuovi strumenti per prevedere e gestire i flussi di traffico).

Le politiche di mobilità urbana nella fase di post-lockdown vedono una proliferazione di iniziative per facilitare il movimento delle persone mantenendo le condizioni di distanziamento sociale: tutti puntano in una direzione precisa, ossia, creare spazi per ciclisti, motociclisti e pedoni, in modo da ridurre la congestione sui mezzi pubblici e allo stesso tempo sfavorire il ricorso al mezzo privato.



Anche l'OMS ha pubblicato, nelle sue linee guida: "Ove possibile, considerate la possibilità di muovervi in bicicletta o a piedi".

Si sta così favorendo un nuovo modo di concepire la mobilità in città, a un crocevia tra spazi disponibili, tempi di percorrenza e salute delle persone.

Probabilmente questo favorirà un nuovo modo di pensare gli spazi urbani, più moderno e sostenibile.

A questo proposito, il "C40 Cities Climate Leadership Group", un network di 96 città che ha realizzato una piattaforma di collaborazione sui temi della gestione delle problematiche collegate al Climate Change, ha formato una task force specifica (il "Global Mayors Covid-19 Recovery"), guidata dal sindaco di Milano Giuseppe Sala, il cui compito sarà individuare le lezioni dall'emergenza Covid-19, in modo che non si torni alla situazione di partenza, ma si possa invece sfruttare questa occasione per migliorare le condizioni ambientali, sociali ed economiche delle città nel più lungo termine.



Le politiche di mobilità urbana nella fase di post-lockdown vedono una proliferazione di iniziative per facilitare il movimento delle persone mantenendo le condizioni di distanziamento sociale: tutti puntano in una direzione precisa, ossia creare spazi per ciclisti, motociclisti e pedoni, in modo da ridurre la congestione sui mezzi pubblici

---

# DIRITTO ICT IN PILLOLE

---

## Che incidenza ha la Pandemia sui contratti in ambito tecnologico?



**Valentina Frediani**  
General Manager, Colin & Partners

---

**C**hiedersi se la pandemia possa costituire un motivo di forza maggiore è più che legittimo. Non si può pensare però di ricevere una risposta veloce ed univoca! In particolare sui contratti legati al mondo informatico e tecnologico, di per sé appartenenti alla categoria di contratti cosiddetti atipici (ovvero non espressamente disciplinati dal diritto civile e creati ad hoc dalle parti) occorre valutare vari fattori che possono caratterizzare singole fattispecie.

Premetto che questo articolo non va letto ed utilizzato nell'ottica del "sfrondatura" di Clienti o Fornitori poco graditi: in sostanza l'elemento imprevedibile della Pandemia non può essere funzionale a estinguere rapporti logorati da logiche ben lontane dagli effetti economici ed organizzativi del Covid. Il Codice Civile ribadisce costantemente come la parti debbano impostare le azioni che caratterizzano il rapporto contrattuale secondo un principio di buona fede e prevede quale ipotesi di estinzione contrattuale la cosiddetta impossibilità definitiva contrapposta a quella temporanea disciplinate all'art.1256: l'obbligazione – dispone il legislatore – si estingue quando, per una causa non imputabile al debitore, la prestazione diventa impossibile. Se l'impossibilità è solo temporanea, il debitore, finché essa perdura, non è responsabile del ritardo nell'adempimento. Tuttavia l'obbligazione si estingue se l'impossibilità

perdura fino a quando, in relazione al titolo dell'obbligazione o alla natura dell'oggetto, il debitore non può più essere ritenuto obbligato a eseguire la prestazione ovvero il creditore non ha più interesse a conseguirla. Oltre a queste due tipologie abbiamo anche l'ipotesi della impossibilità parziale (vedasi quanto previsto dall'art. 1258 che disciplina l'ipotesi in cui la prestazione sia divenuta impossibile solo in parte, per cui il debitore si libera dall'obbligazione eseguendo la prestazione per la parte che è rimasta possibile). Orbene, rispetto alla situazione storica che abbiamo vissuto e che ancora viviamo, dovremo ragionare su quali ipotesi contrattuali possono essere caratterizzate dall'una o dall'altra previsione codicistica. Andiamo pertanto per casi concreti. Pensiamo all'ipotesi in cui il Committente richieda al fornitore di raccogliere dati tramite apposita APP da distribuire all'accesso ad un evento di natura internazionale, nell'ambito di rapporti B2C (Business to Consumer) e l'evento – non tenutosi a Maggio per evidenti motivi – comporti l'impossibilità definitiva dell'esecuzione della prestazione. Appare evidente come l'obbligazione si debba estinguere per una causa direttamente collegata al tema Covid. Altra vicenda: grande Azienda che ad inizio anno ha avviato un progetto di installazione di un apposito applicativo sul parco macchine aziendale, programmando con il Fornitore una serie di attività di installazione

avviate a febbraio e da doversi terminare entro la fine di aprile: ebbene, in considerazione della sospensione totale di talune attività tra cui quella dell'azienda Committente, il Fornitore non ha potuto "temporaneamente" finalizzare il progetto e pertanto possiamo stabilire come il debitore non possa essere considerato responsabile del ritardo nell'adempimento ed altrettanto il Committente non possa certo esigere l'estinzione dell'obbligazione potendo temporalmente rinviarla alla ripresa ordinaria delle attività. A tal proposito pare più che calzante una sentenza della Cassazione Civile, datata 8 giugno 2018 (n. 14915) nella quale si stabilisce che qualora il debitore non abbia adempiuto la propria obbligazione nei termini contrattualmente stabiliti non potrà invocare predetta impossibilità con riferimento ad un ordine o un divieto dell'autorità amministrativa solo qualora lo stesso non fosse ragionevolmente e facilmente prevedibile all'atto dell'assunzione (e direi che in pochi avremmo avuto la certezza di incorrere in questo momento storico ...). Un'altra ipotesi che ho avuto modo di analizzare ha riguardato un ordine di pc portatili effettuato da una multinazionale poco dopo l'emanazione del DPCM dell'11 Marzo 2020, ad un Fornitore per consentire ad una parte dei propri amministrativi di proseguire le attività in smart working: ad un'iniziale accettazione dell'ordine da parte del Fornitore, ha seguito dopo pochi giorni la comunicazione che dalla Cina la merce risultava bloccata per problematiche connesse alle consegne internazionali. Essendo fondamentale per l'azienda Committente porre nella disponibilità dei propri dipendenti gli strumenti per consentire loro di lavorare da remoto, l'epilogo è stato inevitabile.

Abbiamo fin qui trattato ipotesi relative a rapporti sorti in prossimità o durante lo stato pandemico. Ma cosa può succedere ai contratti per i quali sono previste esecuzioni di natura continuata o periodica, definiti dall'art. 1467 del Codice Civile, contratti con prestazioni corrispettive?

Il legislatore stabilisce che qualora la prestazione di una delle parti sia divenuta eccessivamente onerosa per il verificarsi di avvenimenti

straordinari e imprevedibili, la parte che deve tale prestazione può domandare la risoluzione del contratto salvo che la sopravvenuta onerosità rientri nell'alea normale del contratto. E sempre lo stesso articolo stabilisce che la parte contro la quale è domandata la risoluzione possa evitarla offrendo di modificare equamente le condizioni del contratto: si pensi all'Azienda che ha attivo un contratto pluriennale con un Fornitore di servizi di assistenza e manutenzione ai sistemi informativi. A seguito degli eventi, la forte riduzione della produzione e la necessità di riorganizzazione delle risorse, ha imposto la necessità di rivalutare il rapporto in essere. Pur invocando l'art. 1467, le parti hanno concordato per un "ridimensionamento" del servizio andando a modificare i termini originari e ripartendo alcune attività oggetto del contratto tra la gestione a carico del Fornitore ed il rientro nelle competenze attuative del personale dipendente dell'azienda.

In questo contributo editoriale non possiamo che citare solo casi in "itinere" in quanto per i contenziosi dovremo attendere! Ma il miglior consiglio legale è valutare in modo "trasparente" quegli accordi che rispetto alle mutate vicende possono non essere più gestibili nei termini originari e invocare la straordinarietà del Covid per poter motivare una risoluzione per forza maggiore o modifica dei contenuti. Essenziale che la parte che intenda invocare uno degli istituti previsti dal Codice Civile lo faccia senza ritardo tale da pregiudicare interessi ed investimenti della controparte rischiando altrimenti di dover comunque pagare dei danni.



# VOCI DAL MERCATO

## Le lezioni apprese nei giorni del Covid19 dagli operatori dei trasporti



Intervista di Elena Vaciago a  
**Rossella Panero**

**Presidente TTS Italia, Direttore 5T – Services and innovation for mobility**

**Q**uali sono stati gli impatti sulla mobilità pubblica e privata nel periodo dell'emergenza Covid19, cosa aspettarsi nella fase di ripartenza e quali lezioni abbiamo appreso da questa situazione? Quali sono le opportunità che si aprono oggi per gli operatori della mobilità, con quali resistenze e retaggi del passato dovremo ancora fare i conti?

Ne abbiamo parlato in questa intervista con Rossella Panero, Presidente TTS Italia, Direttore 5T – Services and innovation for mobility.

**Quali impatti si sono osservati nel periodo dell'emergenza Covid19 sulla mobilità pubblica e privata?**

Durante il periodo del lockdown, un'esperienza a sé stante che rappresenta un'eccezione rispetto alla normalità, abbiamo visto come qualsiasi forma di mobilità, sia pubblica sia privata, abbia subito un crollo. Nella città di Torino, dove come 5T abbiamo un monitoraggio puntuale del traffico, per tutti i servizi (trasporto pubblico, privato, biciclette e parcheggi), abbiamo anche rilevato i dati sull'occupazione dei parcheggi, che è stata rilevante ma che attribuiamo al fatto che i mezzi non venissero utilizzati e quindi rimanessero lì in attesa della ripartenza. Ora stiamo monitorando i trend di questo inizio della

fase 2, essendo terminato il periodo rigoroso del lockdown, e i primi dati stanno rilevando un aumento crescente dell'utilizzo della bicicletta: nei primi 3 giorni della Fase 2, si sono infatti registrati un totale di circa 18.000 passaggi contro i 4.000 della settimana precedente. I flussi ciclistici rilevati in questi giorni non raggiungono i livelli del 2019, rimanendo ancora inferiori del 52%

ma sicuramente registrano un significativo balzo in avanti rispetto all'ultima settimana di lockdown con un aumento del 335% e con picchi notevoli nelle ore di punta del mattino (+478%) e della sera (+460%). Sono dati non trascurabili se si pensa che alcune piste ciclabili esaminate sono collegate ai principali poli universitari della città, in questo momento ancora chiuse e non frequentate dai propri studenti. Anche il traffico veicolare è aumentato ma con ritmi più lenti: i flussi registrati su tutto il territorio urbano sono stati inferiori del 36%

rispetto a quelli rilevati nel 2019 mentre rispetto alla settimana precedente di "lockdown", il traffico è aumentato del 35%. Pensiamo che nella fase successiva a questa emergenza potrà diventare sempre più importante la gestione della domanda di mobilità in termini di multi-mobilità, che possa favorire una maggiore distribuzione delle persone e dei viaggi su vari mezzi di trasporto.





### **Nel frattempo, saremo attrezzati per un'offerta multimodale di trasporto pubblico e privato?**

L'offerta era già presente prima dell'emergenza, anche se non molto sfruttata. Oggi la grande differenza è che assistiamo a numerosi processi di digitalizzazione della PA e delle società di trasporto. È vero che questa digitalizzazione più profonda è stata forzata dall'emergenza, ma comunque è servita a vincere un'inerzia che non avrebbe permesso di fare tanto in così poco tempo, sfruttando al massimo le piattaforme digitali esistenti. L'emergenza ci ha costretti e ci costringerà a mettere ordine nelle cose e a chiarire bene gli obiettivi, anche a ripensare le nostre abitudini di spostamento, e questa fase sta proseguendo in modo importante nella fase 2, in cui è prioritario controllare la diffusione dei contagi.

### **Come vedete cambiare la domanda di mobilità?**

La situazione che si è creata ha fatto scattare un meccanismo nella mente delle persone che le porta a prendere in considerazione tutte le alternative esistenti. Proprio in questo periodo, ci aspettiamo che alcune di queste andranno potenziate o ripensate, per venire incontro alle esigenze degli utenti. Prima, alcune soluzioni innovative piacevano perché considerate sfiziose o di tendenza, ma non erano poi scelte per spostamenti casa lavoro. Oggi invece l'uso della bicicletta o degli scooter potrebbe vedere un'ampia adozione.

### **Abbiamo visto di recente come alcune città stiano disegnando nuove piste ciclabili e incentivando l'uso della micromobilità in sharing. Per quanto riguarda invece il car sharing, quali vedete essere le prospettive?**

Nell'ambito di una necessaria profonda trasformazione del sistema dei trasporti, anche per la sharing mobility potranno esserci soluzioni interessanti, che non si limitino allo sharing di veicoli ma che puntino a integrare questa forma di trasporto con quella offerta da altri mezzi, nel breve

periodo tenendo conto dell'esigenza di contenere i contagi. Insomma, vediamo che oggi tutto si rimette in discussione e questo per la mobilità è una grande opportunità di innovazione e di cambiamento.

### **Quali sono quindi le principali sfide per gli operatori dei trasporti?**

Sono tutti consapevoli del fatto che non basta pensare a una piccola revisione del trasporto collettivo, ma che va ripensato lo stesso concetto, che dovrà essere modulato in forme diverse, in funzione delle esigenze della domanda. Serve oggi una vera gestione della domanda di mobilità, che passa attraverso diverse iniziative, soprattutto per ridurre i picchi di domanda che hanno sempre portato a situazione di congestione nelle aree metropolitane. Bisognerà analizzare maggiormente i comportamenti delle persone, che in futuro saranno più aperti a considerare modi alternativi: se vogliamo veramente disincentivare l'uso dell'auto privata (oggi visto come il mezzo più sicuro), bisognerà far evolvere le politiche di mobilità urbana e puntare su strumenti tecnologici che possono essere fondamentali per raggiungere questi obiettivi. Pensiamo ad esempio alla disponibilità di dati in tempo reale su tutti i servizi di trasporto: oggi esiste in maniera parziale, a macchia di leopardo, mentre sarebbe richiesta anche da Direttive europee che in Italia non sono state ancora applicate. Sono dati fondamentali per capire come disegnare il nuovo sistema della mobilità.









JJ  
J11  
J- 111  
11 101  
100 110  
2-11

# 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](http://www.theinnovationgroup.it)