DICEMBRE 2020

IL CAFFÈ DIGITALE

THE INNOVATION GROUP NEWSLETTER

L'ANNO CHE VERRÀ

NAVIGARE A VISTA O PROGETTARE IL FUTURO

Sommario

QUESTO MESE ABBIAMO FATTO COLAZIONE CON...

Duccio MEDINI
Head of Data Science and Digital Innovation, GSK Vaccines

L'EDITORIALE

L'ANNO CHE VERRÀ: NAVIGARE A VISTA O PROGETTARE IL FUTURO

Ezio Viola | Co-Fondatore, The Innovation Group

Il 2020 è stato un anno di forte e inattesa discontinuità: la pandemia ha imposto modifiche profonde alle agende dei governi, delle imprese e delle organizzazioni pubbliche con impatti sulle dimensioni della ripresa economica e dell'innovazione dell'intero sistema che si prospettano ancora incerte nel 2021. Ci lasciamo alle spalle un 2020 nel quale la trasformazione digitale ha subito un'accelerazione, le aziende e le organizzazioni pubbliche dovranno confrontarsi con la necessità di digitalizzare velocemente i processi, innovare prodotti e servizi, fare efficienza eliminando i blocchi che avevano ritardato questa evoluzione in passato. Prepararsi per la ripartenza economica prevista nel 2021 dovrà essere il momento per far fare un salto di qualità alla trasformazione digitale.

Rappresentano uno dei punti critici dell'agenda del Governo la capitalizzazione sulle opportunità che i fondi del Next Generation Eu metteranno a disposizione al Paese e la futura organizzazione della governance dei progetti (dei 209 Mld Euro 48,7 sono dedicati a digitale e innovazione, e 74,3 alla transizione green, più altri tra cui sanità e scuola in cui il digitale sarà comunque fondamentale). Anche se l'impatto economico nel primo anno sarà limitato (la stima prevede un +0,3% del PIL) per i 4 anni successivi potrà essere più robusto.

L'industria ICT sarà chiamata a fare la sua parte non solo per cogliere le opportunità di crescita del mercato ma anche per essere un partner delle iniziative progettuali. Per fare ciò dovrà saper indirizzare le opportunità offerte dalle tecnologie digitali, in particolare quelle più dirompenti, ai diversi interlocutori e decisori in una logica di creazione di valore a medio termine comprendendone l'impatto sui diversi settori. È utile quindi capire quanto è successo e quanto sta accadendo per poter meglio identificare cosa potrà accadere e i relativi impatti, per definire strategie ed iniziative di go-to-market più efficaci e selettive.

La crisi sanitaria ed economica non ha colpito in modo uniforme tutti i settori industriali e molti

> È fondamentale capire i cambiamenti strutturali del post emergenza, distinguendoli da quelli che sono accelerazioni drogate dall'emergenza. Essi riguarderanno diversi fattori che influiranno ad esempio sulla futura economia che sarà più contactless

non hanno sofferto o hanno ripreso velocemente dopo il lockdown, sia trainati da alcuni mercati internazionali sia dalla progressiva riapertura delle attività. Altri, come alcuni settori del Made in Italy e ancora molto di più i servizi, dai trasporti al turismo, hanno di fronte una ripresa lenta che partirà solo nel 2021 con la progressiva diffusione del vaccino in corso di rilascio. È fondamentale capire i cambiamenti strutturali del post emergenza, distinguendoli da quelli che sono accelerazioni drogate dall'emergenza. Essi riguarderanno diversi fattori che influiranno ad esempio sulla futura economia che sarà più contactless. Prendiamo in considerazione quelli più evidenti durante la pandemia. Per primo la più ampia diffusione in molti settori, quelli che hanno meno vincoli sul suo utilizzo, del lavoro a distanza che diventerà in prospettiva sempre più smart. Da ciò ne derivano conseguenze profonde su processi di lavoro e organizzativi attuali e la loro revisione sarà possibile solo con il supporto di soluzioni digitali che vanno oltre il digital workplace e si estendono all'automazione di processo con tecnologie di AI e RPA per processi sia interni che di interazione con i clienti, il personale e la catena distributiva e di fornitura. Da non trascurare inoltre l'impatto sulla mobilità delle città con i suoi effetti positivi sull'ambiente e la congestione del traffico ma anche quelli negativi che riguardano le economie urbane del commercio e dell'immobiliare.

Oltre lo smart working l'emergenza è stata caratterizzata dall'aumento dell'utilizzo di e-commerce con la relativa crescita di pagamenti digitali e cashless, in particolare su device mobili. Questa trasformazione del commercio non farà morire lo shopping nei negozi ma richiederà un ripensamento integrato online-offline dell'esperienza dei clienti e continuo tra canali digitali e fisici in tutti i settori compreso quello dei servizi (qui basta pensare a quanto sta accedendo nei settori dei servizi finanziari). Una buona parte dei finanziamenti del NGEu andranno a ripotenziare Industria 4.0 e ciò sarà fondamentale per innovare i sistemi di produzione, di progettazione e di go-to-market al fine di cogliere la ripresa da parte di molte aziende di diversi settori industriali e questo farà la differenza tra chi potrà competere e chi no.

La didattica a distanza che tutti speriamo si riduca in una situazione di normalità, fornirà un modello e uno strumento aggiuntivo per erogare in modo diverso istruzione e formazione in particolare nelle scuole specialistiche, nelle università e nelle aziende.

Il digitale si è dimostrato, anche per la sua carenza attuale, un fattore di innovazione per fornire servizi sanitari in modo efficiente e sicuro ai cittadini (basti pensare alla telemedicina ancora poco diffusa).

Si è evidenziato il gap esistente verso una sanità digitale rivolta a cittadini e medici, ma anche il fattore di accelerazione che ha permesso la disponibilità di un vaccino in meno di un anno da parte dell'industria farmaceutica e che costituisce un milestone storica.

La prossima prova sarà verificare

come il digitale è fondamentale per la distribuzione del vaccino in tempi rapidi e sicuri a tutta la popolazione, perché sarà per tutti i paesi uno dei progetti di logistica più impegnativi e sfidanti, impensabile fino a ieri. Ultimo ma non meno importante è come il digitale dovrà essere l'acceleratore, più volte invocato, per la trasformazione della pubblica amministrazione con l'obiettivo di renderla più efficiente e più orientata ai cittadini; l'appuntamento del 28 Febbraio per lo switch-on sui servizi offerti dalle varie piattaforme da PagoPA a IO deve costituire il primo passo e poi si dovrà proseguire velocemente sui progetti di sistema dal cloud per la PA al completamento dell'infrastruttura di comunicazione e di rete a banda larga e alla diffusione della rete 5G, prerequisito per tutta la digitalizzazione del Paese.

Infine, vorrei soffermarmi su un altro fattore che l'emergenza ha reso ancora più chiaro ovvero su come le grandi piattaforme online siano ormai diventate centrali per l'economia e la società, rendendone evidenti i vantaggi ma anche i timori.

La crescita del potere di queste piattaforme internazionali e del loro impatto sul commercio tradizionale e sulla logistica nelle città, sull'utilizzo a volte non trasparente dei dati per spiazzare la concorrenza, le modalità fiscali adottate, avrebbero bisogno di una valutazione a parte perché molto complessi.

Sta di fatto che molte di queste piattaforme sono sotto scrutinio da parte di governi perché il timore è che stiano diventando le detentrici delle chiavi di Internet.

Il 15 Dicembre verranno emanate dalla Commissione Europea alcune nuove linee guida per regolare i servizi digitali in quanto quelle attuali risalgono al 2000 quando la maggior parte delle piattaforme online a malapena esisteva. Sarà presentata una revisione delle regole europee per i servizi e i mercati digitali; il regolamento sui servizi digitali (Digital Services Act) fisserà nuovi obblighi e responsabilità per gli intermediari digitali e soprattutto per le piattaforme online, riguardo ai contenuti che essi ospitano.

Seguirà il Regolamento sui mercati digitali (Digital Markets Act) volto a garantire che i mercati digitali rimangano aperti ed equi e che si occuperà in modo più specifico dei comportamenti delle aziende che hanno assunto una rilevanza sistemica. L'impatto di queste normative nel medio-lungo periodo sarà molto profondo e il 2021 sarà l'anno in cui questi problemi verranno al pettine. Ultimo e non meno importante è l'opportunità che la transizione green porterà al mercato digitale.

Processi di produzione sostenibili ed economia circolare solo per fare un esempio, piuttosto che smart mobility ed edilizia intelligente, non possono essere realizzati senza l'utilizzo di dati e di piattaforme tecnologiche e applicative. Se è vero che la battaglia tech e quella green già iniziate tra USA e Cina saranno la discriminante per la competitività tra paesi e regioni il 2021 non potrà essere l'anno per navigare a vista da parte delle aziende comprese quelle del settore ICT ma quello per progettare concretamente il futuro.

LA VISIONE DEI LEADER

La resilienza della nazione e il ruolo della difesa

Angelo Tofalo
Sottosegretario di Stato, Ministero della Difesa

Intervento effettuato durante la Web Conference del 10/09 "L'ESPERIENZA DELLA CYBERSECURITY IN TEMPI DIFFICILI: COSA ABBIAMO IMPARATO" appuntamento del Digital Italy Program 2020 #LaVisioneDeiLeader

La minaccia cibernetica non ha confini. Per tali ragioni, e soprattutto in seguito all'emergenza sanitaria degli ultimi mesi, dal punto di vista internazionale si sta cercando di armonizzare il quadro normativo, partendo dall'Unione Europea e coinvolgendo anche l'Alleanza Atlantica.

La necessità viene avvertita maggiormente se si considera che, con riferimento alla sicurezza cibernetica, si rileva una forte polarizzazione a livello globale tra mondo orientale (Cina) e mondo occidentale (Stati Uniti), contesto che richiede, dunque, all'Italia e all'Unione Europea un lavoro sinergico.

Va innanzitutto specificato che in quest'ambito il Paese, che già da diversi anni aveva intrapreso diverse iniziative (prima con il decreto Monti, poi Gentiloni) può vantare diverse attività: si consideri, ad esempio, l'evoluzione del nuovo decreto del 2019, approvato dal Consiglio dei ministri, su proposta del Presidente Giuseppe Conte, relativo al perimetro di sicurezza cibernetica che identifica le infrastrutture critiche e le reti di sicurezza strategica per il Paese, oltre che la governance della sicurezza cibernetica che rientra nel più ampio contesto della sicurezza nazionale e di competenza della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

> Bisognerebbe promuovere la diffusione della cultura della sicurezza, obiettivo che si cerca di raggiungere soprattutto diffondendo le testimonianze di ufficiali e comandanti all'interno di scuole ed università

Con riferimento al settore della difesa, bisognerebbe promuovere la diffusione della cultura della sicurezza, obiettivo che si cerca di raggiungere soprattutto diffondendo le testimonianze di ufficiali e comandanti all'interno di scuole ed università.

Si cita, inoltre, l'importante lavoro che ha portato alla nascita del COR – Comando per le

Operazioni in Rete – con l'obiettivo di prestare particolare attenzione al dominio cibernetico (come insegna il Summit della NATO a Varsavia nel 2016 che ha dichiarato il dominio cibernetico dominio ufficiale di operazioni militari).

Si sta lavorando anche per proteggere il dominio spaziale che, in virtù del dettato costituzionale e delle leggi di primo rango, non viene ancora considerato un settore in cui l'uomo fisicamente vive e in cui ancora non possono essere effettuate operazioni militari ma in relazione a cui tuttavia sorgono le prime minacce (non si dimentichi che in questo settore si gioca la partita Russia, Stati Uniti e Cina): al riguardo è prevista la nascita del COS – Comando Operazioni Spaziali.

Tali iniziative mostrano come all'interno della Pubblica Amministrazione si stia lavorando per creare un nuovo metodo gestionale che funga da modello per gli altri ministeri e che si basi su un'analisi dettagliata degli uffici ministeriali strategici volta a verificarne il livello di sicurezza, un'attività necessaria anche per cercare di superare alcune problematiche culturali cercando di promuovere una nuova sensibilità al tema.

L'attenzione alla sicurezza dovrebbe, in realtà, coinvolgere, oltre che i ministeri strategici e chiunque ricopra un ruolo istituzionale, anche i singoli cittadini che sempre più devono avere la consapevolezza che la tematica debba essere affrontata a livello di sistema Paese: comprendere che si fa parte di un sistema più ampio fa parte della cultura della sicurezza che si intende promuovere.

Il governo sta comunque mettendo in atto strategie rilevanti e l'applicazione di una delega specifica sulla cybersecurity (in capo al Sottosegretario di Stato alla Difesa) indica la volontà di individuare una governance per disciplinare la tematica, attribuendovi una forte impronta politica, un'iniziativa che andrebbe promossa anche negli altri ministeri strategici.

L'applicazione di una delega specifica alla sicurezza permette altresì una migliore gestione della tematica, abbattendo i silos e risolvendo problematiche molto spesso generate dalla verticalità dei settori.

Al riguardo, nell'ambito del Ministero della Difesa (composto dalle quattro forze armate Esercito, Marina, Aeronautica e Arma dei Carabinieri) si sta lavorando per promuovere una forte collaborazione tra le diverse aree, superando le specificità di ogni settore ed assetto organizzativo, aspetti che molto spesso creano difficoltà di comunicazione, soprattutto nei momenti di emergenza che devono essere affrontati cooperando.

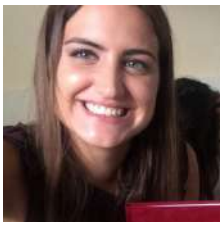
Il modello da seguire deve essere, dunque, fortemente collaborativo, richiedendo azioni

sinergiche da parte di tutti i ministeri che, in quanto autorità nazionali, devono agire per creare nell'ambito della sicurezza best practice e protocolli interoperabili (anche e soprattuto da un punto di vista di applicativi e software) così da poter operare, poi, in maniera più efficiente anche come Pubblica Amministrazione.

Va, tuttavia, chiarito come la situazione di partenza non sia la stessa per tutti i ministeri: il Ministero della Difesa ha per sua natura un'alta competenza grazie ad ufficiali e sotto ufficiali esperti, ci sono senz'altro altri ministeri molto avanzati in quest'ambito ma altri che, nonostante l'elevato ruolo strategico, sono ancora indietro e dovrebbero accelerare molto di più in quest'ambito.

QUESTO MESE ABBIAMO FATTO COLAZIONE CON

L'impatto della data analysis nell'industria farmaceutica – II parte



Intervista di **Ezio Viola e Carmen Camarca a**
Duccio Medini, Head of Data Science and Digital Innovation, GSK Vaccines R&D

A seguito dell' "AI & Data Forum Live 2020" di The Innovation Group, che si è tenuto lo scorso 17 novembre, abbiamo intervistato Duccio Medini, Head of Data Science and Digital Innovation, GSK Vaccines R&D, che ci ha parlato di come la trasformazione digitale stia impattando sull'industria farmaceutica e di cosa comporti realizzare attività e progetti di data sharing in un settore in cui i dati trattati sono di estrema sensibilità. Riportiamo di seguito la seconda parte dell'intervista che si soffermerà in modo particolare sull'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale e Analytics nell'ambito della vaccinologia e quali implicazioni ciò comporta in un periodo caratterizzato da una forte attenzione ai vaccini e alle cure sperimentali per combattere il Covid-19.

Un vaccino può essere definito come la perturbazione di due sistemi complessi interagenti: l'agente patogeno che causa la malattia (virus, batterio o parassita) e l'ospite, cioè l'uomo. Il processo di realizzazione di un vaccino richiede la collaborazione e l'interazione di competenze eterogenee e coinvolge funzioni differenti (dalla Ricerca e Sviluppo al manufacturing al marketing). Tali funzioni possono comunicare tra loro soltanto attraverso il linguaggio comune dei dati che, per riuscire ad ottenere con successo il prodotto finale, devono essere integrati. Come si interviene? Quali sono nel dettaglio gli ambiti di applicazione delle tecnologie di Analytics, Machine Learning e Artificial Intelligence nella value chain dell'industria dei vaccini?

A discutere del tema è stato Duccio Medini, Head of Data Science and Digital Innovation, GSK Vaccines R&D, intervenuto lo scorso 17 novembre all'AI&Data Forum Live 2020. Riportiamo di seguito la seconda parte della sua intervista condotta in vista dell'evento e integrata con i principali spunti emersi dal suo intervento.

Focalizzando l'analisi sul settore R&D, si parte dall'identificazione di un medical need – afferma Medini – e si inizia a investigare facendo discovery di base, ricerca scientifica. Questa fase si completa andando a investigare in animali l'effettiva efficacia e sicurezza dei prodotti che la fase di discovery ha proposto. A questo punto si passa nell'uomo, con prove cliniche (chiamate "trials") di prodotto di dimensione minima, la cosiddetta "Fase I", in cui si parte coinvolgendo un numero ridotto di individui (da

10 a massimo 100) per testare la sicurezza del nuovo vaccino in investigazione. Si passa poi a trial che coinvolgono centinaia di individui per determinare il miglior dosaggio e la miglior strategia di somministrazione, o Fase II, per concludere con trial di grandissime dimensioni (o Fase III, fino a decine di migliaia di individui) per confermare la sicurezza e determinare l'efficacia del vaccino. Questo processo viene accompagnato dallo sviluppo tecnologico della produzione del materiale del farmaco, quindi si parte dalla produzione delle prime dosi su bassa scala fino alle produzioni più massive per i trial clinici di Fase III, per poi arrivare alle costruzioni di impianti di manufacturing specifici per quel prodotto che permettono di distribuire miliardi di dosi alla popolazione.

Se tutte queste prove cliniche hanno successo, il vaccino viene immesso nel mercato e a quel punto la salute pubblica si occupa del prodotto, lo distribuisce e lo utilizza e continua una fase di ricerca volta ad utilizzare i dati che emergono dall'uso del prodotto nella popolazione.

All'interno di questo processo, soluzioni di data science e intelligence intervengono sostanzialmente ovunque. Nell'identificazione del medical need, come ad esempio in healthmap.org, facendo mining di social media e analisi quantitativa avanzata di dati su larga scala si identifica immeditatamente dove si crea un cluster iniziale di una malattia infettiva. Grazie all'intelligenza artificiale, inoltre, è possibile identificare l'antigene giusto, un processo di selezione che ormai avviene con la strategia di reverse vaccinology, oggi utilizzata nella sua versione 2.0 e basata, appunto, su deep learning.

Con riferimento all'altra componente del vaccino, l'adiuvante, vengono utilizzate sempre di più tecnologie che generano grandi moli di dati con i campioni biologici: da una goccia di sangue si isolano milioni di cellule e per ogni cellula si genera un genoma completo.

Nell'ambito del clinical trial, una delle evoluzioni a cui si sta lavorando è in relazione alla scrittura di documenti. Ogni prova clinica ha un suo protocollo che deve essere approvato dall'autorità regolatoria e che descrive tutto ciò che accade, un'attività che si sta facendo svolgere a dei computer con input umano.

Infine, un'ulteriore area in cui la data science sta incidendo in maniera significativa con approcci di modelling dinamico è quella definita dell'health economics. Nel dettaglio consiste nell'individuare se, grazie al vaccino, una certa frazione della popolazione non si ammala e il livello di risparmio del sistema sanitario nazionale (un risparmio generato, appunto, dal valore del prodotto).

Si rileva, inoltre, un forte impatto di data science ed Intelligenza Artificiale nell'ottimizzazione e qualità del manufacturing, processo in cui si richiede un controllo dettagliato: in quest'ambito si sta usando sempre di più predictive analytics per comprendere eventuali criticità e capire dove intervenire in anticipo, anche sviluppando delle "copie digitali" del processo di manufacturing chiamate "digital twins".

Bisogna, infine, chiarire un aspetto. Intelligenza Artificiale e data science stanno trasformando notevolmente tutte le aree di R&S, tuttavia quando si analizza l'impatto e il livello di maturità digitale dell'industria farmaceutica rispetto al mercato, questo verticale è molto indietro, avendo l'indice di digitalizzazione più basso dopo la pubblica amministrazione.

Quali sono le principali criticità del processo appena descritto? In quali aree si deve o si dovrà intervenire?

Fino a 15 anni fa l'area su cui era necessario intervenire era quella relativa alla ricerca scientifica, ovvero alla composizione dell'antigene e dell'adiuvante. Adesso, anche se con alcune eccezioni (ad esempio HIV), per la maggior parte delle malattie infettive la reverse vaccinology e la biologia strutturale hanno risolto questo problema, per cui data science e genomics permettono di intervenire nei processi in modi e tempi brevi. L'incredibile novità di questi giorni di AlphaGo (DeepMind) che ha risolto dopo 50 anni il problema del folding delle proteine, è un'altra indicazione di straordinario impatto dell'intelligenza artificiale sulla fase iniziale di ricerca.

Maggiori difficoltà si stanno, invece, riscontrando in relazione all'accelerazione dei trial clinici. Nel dettaglio, si sta cercando di investire in ambiti quali l'automatizzazione e la flessibilizzazione dei processi in modo da ridurre i tempi che questi prevedono.

Inoltre, soprattutto nel periodo delicato che si sta vivendo, si rilevano importanti ambiti di applicazione dell'analytics nella produzione a rischio (che prevede la realizzazione di grandi stock del prodotto prima di sapere se sarà possibile distribuirli) che potrebbe permettere di comprendere quale può essere un modello di rischio adeguato alle necessità e ai tempi di produzione.

In un momento di crisi eccezionale come quella portata dal COVID, stiamo assistendo ad una grande accelerazione delle fasi cliniche dovuta alla priorità planetaria e alla disponibilità di enormi investimenti pubblici e privati a rischio: si spendono enormi somme di danaro per preparare in anticipo le fasi successive prima di aver completato le fasi precedenti.

Ma in un contesto normale è difficile immaginare la stessa propensione all'investimento a rischio, e senz'altro la mancanza di un ecosistema che integri dati di salute e prove cliniche rende molto difficile oggi fare data decisioning.

Allo stato attuale in quali aree si sta lavorando maggiormente?

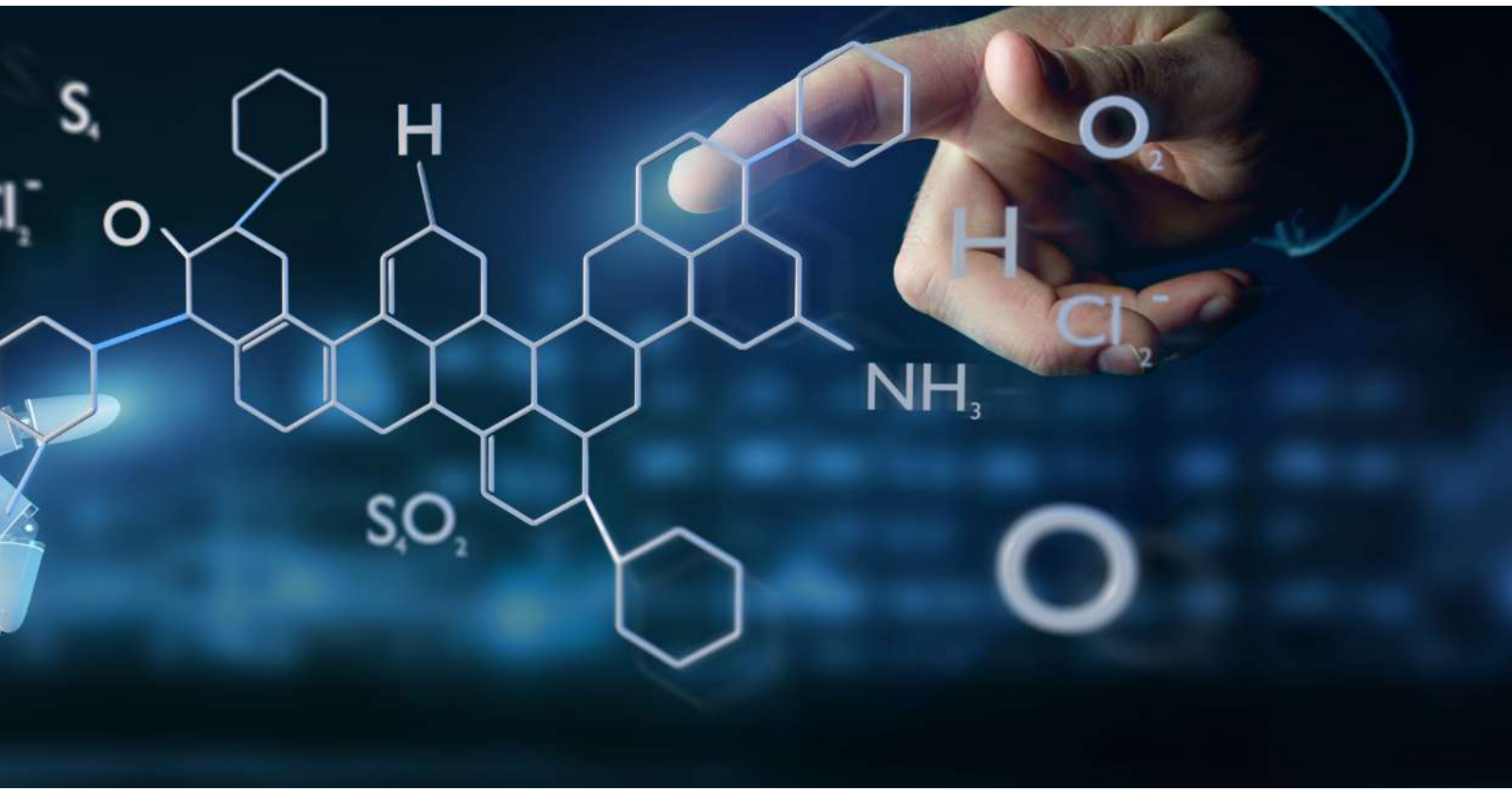
Ci sono progetti relativi soprattutto all'utilizzo di Intelligenza Artificiale per svolgere analisi non supervisionata di immagini microscopiche che permettano di identificare in modo più veloce e accurato anticorpi monoclonali, la cui efficacia è immediata e che possono essere iniettati direttamente nel paziente.

Si tratta di un'attività di estrema rilevanza soprattutto in un periodo come quello che si sta vivendo che permetteranno, in attesa dell'arrivo del vaccino, di avere in Italia un'arma potente di terapia e prevenzione contro il Covid.

Quali implicazioni per il futuro?

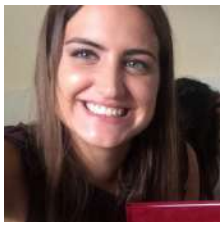
Quattro messaggi chiave.

1. Negli ultimi 150 anni, i vaccini sono l'intervento che si è rilevato di maggior impatto per la salute umana dopo l'acqua potabile.
2. Scoprire nuovi vaccini e riuscire a portarli alla popolazione che ne ha bisogno richiede ingenti moli di dati.
3. La data science applicata alla vaccinologia ha già dimostrato di avere un grande potere trasformativo ma la mancanza di un'integrazione completa dei dati che poi vanno analizzati e sinergizzati per supportare questo processo rappresenta ancora un grande ostacolo.
4. Per tali ragioni, la trasformazione digitale del verticale dell'industria farmaceutica è un percorso appassionante, appena iniziato, destinato a creare nei prossimi anni significativi cambiamenti soprattutto nell'ambito della salute pubblica.



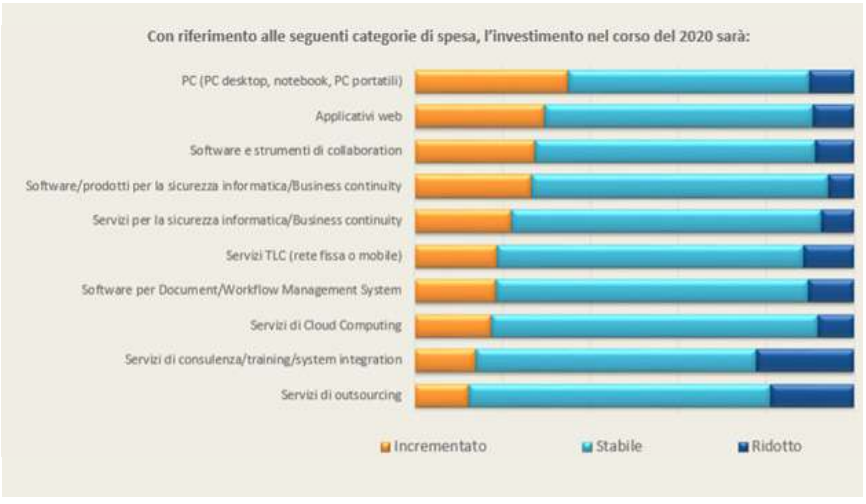
NUMERI E MERCATI

Dallo smart working al «south working» e al «working aware»



Carmen Camarca
Analyst, The Innovation Group

L'esperienza del Covid-19 ha provocato significativi cambiamenti anche all'interno delle città, creando nuove opportunità di riqualificazione urbana e di sviluppo di alcune aree periferiche del Paese. Grazie allo smart working, infatti, si è assistito al ripopolamento di alcune zone in precedenza poco abitate a causa della forte concentrazione della popolazione in centri metropolitani di maggiori dimensioni. Come affermato dall'architetto Tito Boeri, intervenuto di recente al Lombardia Digital Summit di The Innovation Group, «tale tendenza rappresenta una grande opportunità per tornare ad abitare i numerosi borghi rurali e storici di cui si compone il Paese, in larga parte abbandonati o semi abbandonati». In questo senso nei prossimi anni si attendono «forti oscillazioni in cui gli individui sperimenteranno nuovi modi di abitare e vivere».



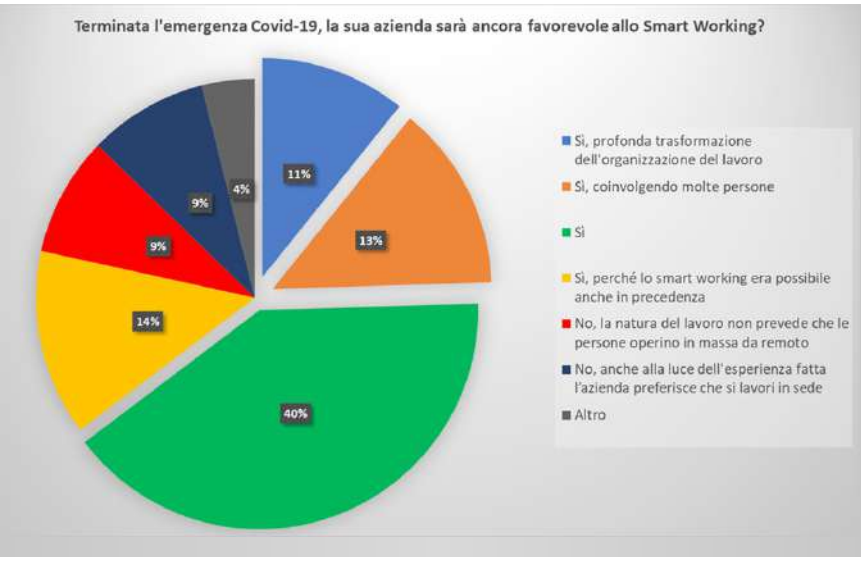
Fonte: TIG 2020

Del resto, anche analizzando alcune delle componenti del mercato digitale, un sondaggio condotto da The Innovation Group[1] mostra come, per il 2020, sia atteso un incremento nella spesa di PC (+35%), applicativi web (+30%), strumenti di collaboration e software per la sicurezza informatica (per entrambi +27%), una tendenza che conferma come le principali aree di investimento siano legate appunto alle tecnologie che hanno maggiormente consentito di abilitare lo smart working, nonché a sviluppare una nuova organizzazione del lavoro e delle attività realizzate in reazione alla crisi.

Sembrerebbe, inoltre, che lo smart working, superata una prima fase di reazione

all'emergenza, possa rappresentare una pratica sempre più condivisa da imprese ed organizzazioni, fino a diventare una tendenza strutturale dell'organizzazione economica e sociale del Paese.

A confermare il cambio di atteggiamento delle imprese nei confronti delle modalità di lavoro agile è anche il fatto che il 64% del campione ritiene che, una volta terminata l'emergenza, la propria azienda continuerà ad essere favorevole allo smart working (contro il 18% contrario). Infine, per il 14% del campione non si rilevano particolari differenze (l'azienda permetteva di operare in smart working già prima della pandemia).



Fonte: TIG 2020

Se realmente è questo lo scenario verso cui si tenderà nei prossimi anni saranno numerosi i cambiamenti attesi. Senz'altro alle aziende sarà richiesto di ridefinire le proprie attività, portando ad una riconsiderazione del trade off tra profitto ed empowerment del dipendente, modificando il proprio modo di agire ed operare sul territorio.

Come già rilevato, ciò comporterà significativi cambiamenti anche all'interno delle città, con forti impatti sociali sulla vita delle persone e nella loro routine: oltre ai cambiamenti più volte discussi per il work-life balance, si considerino anche le trasformazioni nelle modalità di mobilità delle persone e all'interno del trasporto pubblico e privato. Un ulteriore fenomeno, osservabile sempre di più in questo periodo, è quello del South Working, espressione con cui si fa riferimento alla possibilità, per i lavoratori originari del Mezzogiorno ma occupati presso un'azienda del Centro-Nord o estera, di svolgere il proprio lavoro in modalità agile nella propria regione di origine.

La tendenza, sviluppatasi nella fase più acuta dell'emergenza in cui molte persone, sulla spinta del forte passaggio allo smart working, sono potute rientrare nella propria città di origine, coinvolge numerosi lavoratori italiani e, qualora dovesse svilupparsi in maniera più estesa e continuativa, potrebbe creare nuovi equilibri tra aree centrali e periferiche del Paese.

Secondo l'ultimo Rapporto dell'Associazione per lo sviluppo dell'industria nel Mezzogiorno (Svimez) che riporta i risultati di una ricerca[2] condotta sul numero dei south workers, sono circa 45mila i lavoratori che dall'inizio della pandemia operano in smart working dal Sud Italia ma lavorano per le grandi imprese del Centro-Nord. Si tratta, tuttavia, di un valore incompleto che, se si tiene conto anche delle PMI con oltre 10 addetti (più difficili da rilevare), salirebbe a circa 100mila, una quota significativa dei circa due milioni di occupati meridionali che attualmente lavorano nel Centro-Nord. Dall'indagine emerge altresì che, considerando le aziende che hanno utilizzato lo smart working nei primi tre trimestri del 2020, o totalmente o comunque per oltre l'80% degli addetti, circa il 3% ha visto i propri dipendenti lavorare in south working.

Si tratta di un fenomeno che potrebbe avere, dunque, forti implicazioni sociali e che pone anche diversi interrogativi per il futuro. Dal Rapporto Svimez emerge, ad esempio, che se da un lato il south working comporterebbe una riduzione dei costi e un miglioramento della qualità della vita, dall'altro si teme una perdita di controllo sul dipendente da parte dell'azienda e, soprattutto, si ritiene necessario che l'azienda si faccia carico di investimenti nell'ambito della digitalizzazione dei propri processi e dedichi attenzione alle problematiche di sicurezza (che inevitabilmente aumenterebbero con il lavoro da remoto).

In questo contesto bisognerà, inoltre, intervenire in ambito infrastrutturale: promuovere lo sviluppo del south working o del "working aware", incentivando ad operare da remoto presso le aree periferiche del Paese, richiede innanzitutto garantire una connessione di qualità che sia omogeneamente distribuita in tutto il territorio nazionale. L'auspicio è, dunque, che le nuove tendenze che si vanno affermando in ambito lavorativo possano rappresentare un'opportunità per ridurre nel Paese il digital divide.

[1] Il sondaggio, dal titolo "Effetti del Covid19 sulle aziende e sul mercato digitale" è stato condotto a luglio 2020 su un campione di 164 aziende italiane appartenenti a diversi settori e di diverse dimensioni.

[2] L'indagine è stata realizzata su 150 grandi imprese, con oltre 250 addetti, che operano nelle diverse aree del Centro Nord nei settori manifatturiero e dei servizi.

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

L'Intelligenza Artificiale: "alla guida" del Pianeta Terra

Piero Poccianti
Presidente dell'Associazione Italiana per l'Intelligenza Artificiale

Nel 2017, Vladimir Putin ha affermato: «Chi svilupperà la migliore AI, diventerà il padrone del mondo». Queste le parole indirizzate a una platea di 16mila studenti durante l'evento «Knowledge Day» per l'inizio dell'anno accademico. «È il futuro, non solo per la Russia ma per tutta l'umanità. Con enormi opportunità, ma anche minacce difficili da prevedere».

Su quest'ultimo punto si sono pronunciati molti governi di tutto il mondo, producendo più di 90 documenti istituzionali – compresi quello europeo e italiano. Grazie all'analisi approfondita dei paper e alle competenze di AIxIA, è stato possibile individuare alcune linee guida per favorire un uso corretto dell'AI.

Prima di procedere, bisogna però definire cosa si intende con il termine Intelligenza Artificiale. La disciplina, appartenente all'Informatica, si diversifica da altri paradigmi della Computer Science perché è una tecnologia dichiarativa – questo significa che, a differenza di quanto si possa immaginare, la macchina non esegue le istruzioni che le vengono impartite. Nell'AI è infatti necessario fornire: il contesto del problema, gli obiettivi da raggiungere, gli strumenti a disposizione e i vincoli da rispettare, quali la scarsità delle risorse. Sulla base di queste descrizioni – effettuate tramite linguaggi dichiarativi o esempi – la macchina crea un algoritmo per trovare la soluzione. È quindi

fondamentale comprendere il contesto, le risorse, i vincoli e gli obiettivi e se si sbaglia a rappresentarli si otterranno degli effetti distopici. Uno di questi potrebbe essere quando il mezzo viene confuso per il fine.

Un esempio attuale di quanto appena dichiarato è fornito dal modello economico: per favorire l'aumento del benessere, infatti, viene erroneamente impiegata l'economia tradizionale – che, invece, considera solamente la crescita del PIL come obiettivo per distribuire equamente la ricchezza. Bisogna riformulare le teorie economiche e ad affermarlo non sono solo i Nobel della disciplina. Il Financial Times, il 30 Dicembre 2019, ha lanciato un nuovo obiettivo: "Times to reset Capitalism" – da notare che reset è impiegato anche in informatica, quando si decide di resettare il computer perché non funziona più.

Il fine ultimo da raggiungere, tramite il cambiamento delle attuali dinamiche economiche, deve dunque essere la corretta ripartizione del benessere tra le persone senza però distruggere – riprendendo la teoria dell'economista Kenneth Boulding – l'astronave Terra. I 17 obiettivi di sviluppo sostenibile dell'ONU possono rappresentare la giusta direzione per guidare la Navicella, da soli però non bastano. In questo nuovo cruscotto, infatti, vanno integrati anche i costi non più dettati dalle regole di mercato ma dall'impatto ambientale.

Oggi, l'AI può giocare un ruolo fondamentale, contribuendo non solo ad indicare al Pianeta Terra l'esatta rotta da intraprendere ma anche a determinare i giusti obiettivi da perseguire e, contemporaneamente, a diminuire i costi in termini ambientali.

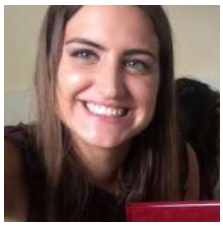
Attualmente esistono macchine capaci di ragionare, imparare, percepire la realtà, eseguire diagnosi, comprendere il linguaggio scritto e parlato, rispondere a domande, individuare particolari situazioni, intuire i sentimenti attraverso l'analisi di linguaggio, posture corporali e espressioni facciali, risolvere problemi complessi e molto altro ancora. Risultati significativi che sono stati raggiunti grazie al contributo della ricerca, che deve abbracciare diversi orizzonti temporali, come ad esempio il lungo, medio e breve termine, e, al contempo coinvolgere diversi attori quali le Università, gli Enti Governativi e le aziende.

È quindi la corretta definizione degli obiettivi la chiave per ottenere un giusto impiego dell'AI. Uno strumento che, solo se impiegato correttamente, può aiutare l'uomo a perseguire lo scopo ultimo di favorire e aumentare il benessere sia del Pianeta che delle stesse persone e degli altri esseri viventi che lo popolano.

Attualmente esistono macchine capaci di ragionare, imparare, percepire la realtà, eseguire diagnosi, comprendere il linguaggio scritto e parlato, rispondere a domande, individuare particolari situazioni, intuire i sentimenti attraverso l'analisi di linguaggio, posture corporali e espressioni facciali, risolvere problemi complessi e molto altro ancora

BANCHE E FINTECH

The Bank Onlife



Carmen Camarca
Analyst, The Innovation Group

Allo stato attuale il mondo dei servizi bancari può essere descritto con quattro "R": ciò che si sta vivendo è un momento di "resilienza" e di "relazione", a cui farà seguito una possibile "ripresa" e un "rinnovamento". A riportarlo è stato Pierpio Cerfogli, Vice DG, BPER Banca, intervenuto lo scorso 8 ottobre nel corso del "Banking Summit Live 2020".

Per Cerfogli, che all'evoluzione del sistema bancario ha dedicato un libro, dal titolo "2030 – The Bank Onlife", la banca tradizionale non scomparirà ma modificherà fortemente il proprio modo di essere.

Lo sviluppo tecnologico e l'evoluzione delle aspettative e delle esigenze della clientela determineranno il nascere di soluzioni sempre più personalizzate in un contesto fortemente competitivo. Il numero di competitor è in continua crescita e nella maggior parte dei casi si tratta di attori provenienti da settori differenti da quello bancario.

Ciò che cambierà saranno soprattutto le modalità della banca di agire e operare sul territorio e gli assetti organizzativi al proprio interno. In primis, si assisterà sempre di più ad un consolidamento del mercato bancario rispetto all'elevata frammentazione che lo ha regolato fino ad oggi. Inoltre l'asimmetria informativa che in passato aveva caratterizzato la relazione banca-cliente lascerà il posto a nuove forme di comunicazione orizzontale in cui le banche rispettano principi di accountability e trasparenza nei confronti di un cliente sempre più informato. In questo contesto l'auspicio è che si creerà anche un nuovo assetto organizzativo che porterà all'abolizione dell'attuale suddivisione per silos verticali a favore dello sviluppo di gruppi di lavoro multicompetenze orizzontali.

Ad ogni modo, ciò che bisogna evitare è il rischio espresso da Cerfogli nell'equazione "NT+OO=EOO", ovvero New Technology + Old Organisation=Expensive Old Organisation, per cui non bisogna aggiungere nuova tecnologia su una vecchia cultura e organizzazione ma piuttosto supportare l'acquisizione di soluzioni innovative con un cambiamento culturale e delle modalità di pensiero ed azione.

Quale sarà, dunque, il futuro della banca tradizionale? Di cosa dovrà occuparsi la banca di domani?

Oggi, nonostante le forti innovazioni degli ultimi anni, siamo ancora in un sistema che con l'avvento dell'era digitale e della globalizzazione dei mercati ha adottato nuovi prodotti, processi e servizi mantenendo però il classico core business attraverso modelli diversi (Universal Bank, Product Leader, Transaction Champion, Specialized Bank, Trust Advisor, Digital etc).

Soprattutto il modello più diffuso, quello universale, pare attaccato su più fronti e mostra maggiore vulnerabilità rispetto a quelli specialistici.

A fronte di una decrescente marginalità in alcuni ambiti quali payment, lending e saving, altri come wealth management, consumer finance, banca-

assicurazione e global advisory mostrano potenziali di crescita interessanti. Pierpio Cerfogli afferma che le banche diventeranno orchestratori di varie alleanze ed offerte di servizi che potranno essere forniti anche da partner. In questo scenario si delineano all'orizzonte nuovi e differenti modelli di business: Supermarket Platform, Hybrid, Agnostic, Ecosystem, … tutti caratterizzati da un sistema di reti e di alleanze oggi solo lievemente profilate in qualche realtà europea.

Per Cerfogli la banca tradizionale non sparirà se sarà in grado di riconquistare una nuova centralità nella vita delle persone e delle imprese.

La stessa esperienza del Covid-19, con lo smart working e la virtualizzazione della relazione consulente-cliente, ha insegnato che molte situazioni ritenute alternative in realtà sono complementari: è la rimodulazione del tema dell'Onlife di Luciano Floridi, «la nuova esistenza in cui la barriera tra reale e virtuale è caduta» in cui non c'è più differenza tra la dimensione online e quella offline ma dove piuttosto i due ambiti convivono creando un nuovo equilibrio. In questo senso la «banca perfetta è quella che avrà la sua ritrovata umanità e la tecnologia dei tempi in cui si vive e si lavora».

In estrema sintesi per Cerfogli il banking deve avere una «finalizzazione» umana capace di favorire l'inclusione, la cooperazione, la responsabilità sociale nei confronti del territorio e dell'ambiente, ed i valori che essi esprimono. Questa è The Bank OnLIfe.

CYBERSEC
E DINTORNI

Il rischio cyber nel settore finanziario

Elena Vaciago
Associate Research Manager, The Innovation Group

Il ricorso al Digitale nel mondo finanziario è sempre stato ampio e diversificato, e questo da un lato ha portato a grandi vantaggi, a una riduzione dei costi e contestualmente a nuove opportunità di business e di relazione con i clienti per banche e assicurazioni. Dall'altro lato, però, ha reso il mondo finanziario molto esposto ai rischi di cybersecurity, rendendolo potenzialmente vulnerabile ad attacchi massivi, oltre che oggetto di frodi e attacchi mirati sofisticati da parte del cyber crime organizzato.

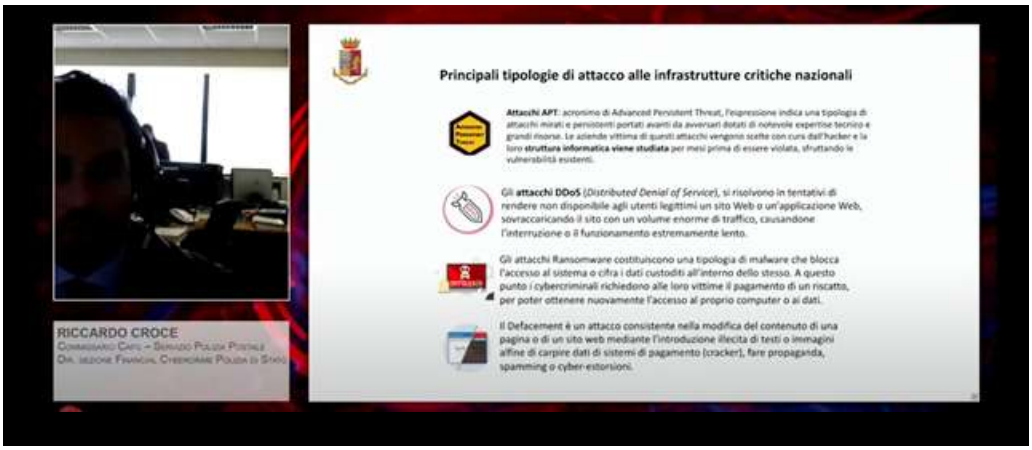
Come ha spiegato Ezio Viola, Co-founder di The Innovation Group aprendo i lavori del Workshop online "Cybersecurity in Financial Services" dello scorso 25 ottobre 2020, durante la recente esperienza della pandemia Covid-19 la superfice d'attacco nel mondo finance si è ulteriormente estesa.

In questo settore, le motivazioni che spingono a investire in cybersecurity sono: la compliance alle numerose norme che regolano il settore; il bisogno essenziale di questi operatori di preservare il Trust dei propri clienti e quindi di evitare qualsiasi danno reputazionale; la possibile perdita di operatività e soprattutto il rischio di danno finanziario se un attacco va a segno.

Nell'ultimo periodo, il ricorso molto esteso allo smart working per la propria forza lavoro ha portato gli operatori del settore finanziario a doversi confrontare con un numero maggior di tentativi di intrusioni informatiche.

Per questo motivo, come è stato più volte sottolineato durante il Workshop, il fattore umano è diventato oggi un fattore chiave per la

tenuta della cybersecurity: le persone possono effettivamente costituire l'anello più debole, ma non va dimenticato che, se opportunamente preparate ad affrontare questi rischi, le persone hanno un ruolo fondamentale anche nella prevenzione di attacchi.

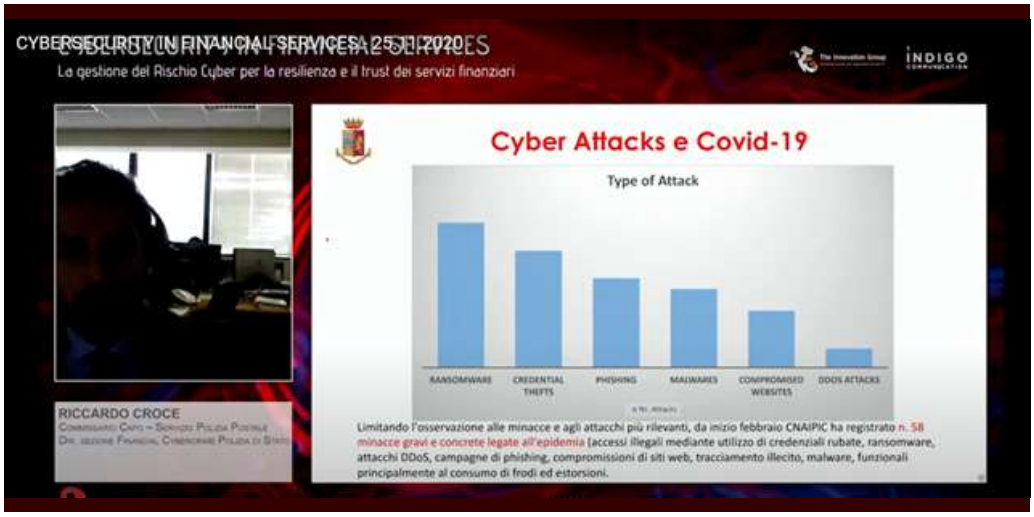


Come ha spiegato intervenendo durante l'evento Riccardo Croce, Commissario Capo del Servizio di Polizia Postale e Dirigente della sezione Financial Cybercrime della Polizia di Stato, considerando tutto lo scenario delle minacce cyber, in questo momento la matrice criminale è quella maggioritaria, ossia, la maggior parte delle azioni sono motivate da scopi di profitto economico.

La Polizia Postale italiana ha osservato che negli ultimi mesi il livello di allerta dietro le minacce cyber è molto cresciuto.

A fronte di un numero massivo e in continua espansione di attacchi, alcune grandi ondate sono riconducibili a poche organizzazioni criminali.

Le statistiche dell'ultimo periodo sono molto allarmanti: per ransomware, attacchi DDoS, Phishing e attacchi APT il trend è quello di incrementi a 3 cifre.



"Considerando gli attacchi alle infrastrutture strategiche nazionali, registriamo un duplice scopo criminale – ha commentato Riccardo Croce – da un lato i tentativi di danneggiamento delle infrastrutture, a scopo estorsivo, dall'altro lato gli attacchi volti all'esfiltrazione di dati, che come sappiamo sono elemento pregiato per le organizzazioni criminali, che possono rivenderli sui circuiti illegali dei darkmarket".

Se negli attacchi diretti contro l'integrità dell'infrastruttura troviamo DDoS, APT e soprattutto ransomware, tutta la seconda parte vede varie tipologie di attacchi phishing related, per l'inoculazione di virus o l'assunzione di controllo da remoto, la disabilitazione di firewall, l'indirizzamento delle persone su siti clone al fine di rubare credenziali e accedere così a dati riservati.

La Polizia Postale italiana ha registrato, come altri operatori attivi in ambito Threat Intelligence, un incremento notevole degli attacchi "a tema Covid" tra febbraio e aprile 2020 – campagne di intrusioni illecite in grado anche di paralizzare le attività di centri sanitari a scopo di estorsione. Parlando poi dell'attività di monitoraggio svolta dal CNAIPIC sulle infrastrutture critiche del Paese, sono state individuate nel periodo 58 minacce gravi, e di queste il ransomware ha continuato a rappresentare la voce preponderante, seguita da furto di credenziali, phishing, malware, siti compromessi e attacchi DDoS.

Quali soluzioni si offrono per la risposta a queste minacce? "In Italia disponiamo di un ampio sistema di risposta cyber, in risposta alla Direttiva NIS e in seguito alla definizione del Perimetro Nazionale di sicurezza cibernetica – ha detto Riccardo Croce – In particolare la Polizia Postale ha deciso di avvalersi di convenzioni formalizzate con i gestori delle infrastrutture critiche (tra queste anche le Banche, le maggiori sono già collegate), oltre che anche a livello territoriale, con PMI e PA locali, in modo

da arrivare a un livello precoce di allerta e infosharing. Perché nel nostro settore agire con tempestività fa la differenza".

La collaborazione e lo scambio di conoscenze quotidiano e diretto tra esperti ha lo scopo di prevenire gli attacchi, tramite una maggiore consapevolezza condivisa sulle minacce in atto. Parlando di frodi, secondo la Polizia Postale nell'ultimo periodo oltre a quelle tipiche, come phishing e BEC/CEO fraud, sono aumentate le frodi e-commerce, soprattutto quelle collegate alla messa in vendita illegale di beni e servizi fasulli di contrasto dell'epidemia in atto.

"In aggiunta al Phishing – ha detto Riccardo Croce – termine generico che indentifica condotte illecite caratterizzate dall'induzione in errore mediante l'invio di comunicazioni adescatorie, oggi osserviamo un deciso aumento di Smishing, ossia l'invio di SMS con link malevoli, in combinazione con Vishing, chiamate vocali che, attraverso tecnologia VoIP (Voice over IP), simulano numeri telefonici di interlocutori affidabili.

È questa l'ondata criminale del momento: prima ricevo un SMS che sembra arrivare dal mio istituto bancario, e mi segnala che sarò contattato per una particolare esigenza o disfunzione. Poi segue una telefonata a scopo fraudolento, che ancora una volta (sia per i contenuti sia per il mittente) simula l'arrivo di una telefonata da un reale servizio clienti, o reale funzionario, della mia banca".

Gli attacchi Smishing/Vishing mostrano ancora una volta la capacità del cyber crime di modificare velocemente le proprie tecniche e di prendere quindi alla sprovvista gli utenti. L'SMS che arriva dalla Banca (e quindi viene visualizzato sul cellulare nella lista di tutti quelli precedenti) per molti risulta credibile. Con un livello di attenzione bassa, molti utenti saranno quindi indotti a cliccare sul Link contenuto nel messaggio: i passaggi successivi sono quelli tristemente noti. I criminali accedono a ulteriori dati personali e nelle fasi successive, anche grazie alla telefonata che pure arriva dallo stesso numero del call center bancario, danno alle persone tutte le informazioni e seguono le istruzioni (ad esempio la disinstallazione dell'app bancaria su cui arrivano i token che autorizzano le transazioni) permettendo così agli hacker di prendere pieno possesso del proprio conto bancario, e procedere quindi a svuotarlo.

Anche con riferimento alla classica frode BEC/CEO Fraud, durante il solo periodo Covid la Polizia Postale ha contato frodi totali per 25 milioni di euro con 28 aziende colpite: la buona notizia però è che proprio grazie a una rete internazionale che è stata ora messa in piedi, oltre che alla tempestività nella risposta, 14 milioni di euro sono stati recuperati.

In conclusione, sono 3 gli aspetti fondamentali che rendono i sistemi a cui ci affidiamo estremamente vulnerabili:

- il fattore tecnico, che fa sì che i dati siano estremamente volatili, che possano quindi disperdersi molto facilmente;
- il fattore tempo, per cui un reato si consuma in pochi istanti, mentre i tempi del contrasto, in qualunque forma esso sia, sono necessariamente molto più lunghi;
- il fattore legato alla onnipresente trans-nazionalità del cyber crime e di conseguenza, della necessità di armonizzare le norme di riferimento a livello globale.

Nel frattempo, però le aziende hanno la possibilità di organizzarsi per la difesa, e nel settore finanziario, che rappresenta una parte importante delle infrastrutture critiche a livello Paese, collaborazione, capacità di risposta e reti internazionali già oggi fanno la differenza.

DIRITTO ICT
IN PILLOLE

Privacy Shield: emanata la Raccomandazione 1/2020

Valentina Frediani
General Manager, Colin & Partners

A seguito della sentenza emanata dalla Corte Europea in data 16 luglio 2020, il Privacy Shield è stato dichiarato illegittimo. Le aziende si sono così trovate a non poter trasferire i dati lecitamente verso gli USA salvo il consenso espresso dell'interessato o laddove fossero in grado di dimostrare l'impossibilità delle Autorità Governative statunitensi di accedere ai dati di cittadini europei in chiaro. Ciò ha creato ovviamente molta destabilizzazione nelle aziende e nei rapporti BtoB tra l'Europa e non solo gli USA, in quanto la sentenza ha stabilito – peraltro confermando in modo accurato quanto già indicato nel General Data Protetction Regulation – che non sono legittimi i trasferimenti verso Paesi che non garantiscano i diritti agli interessati come previsti appunto nel testo europeo. A seguito di tale sentenza, si è avviata una ricerca "spasmodica" di soluzioni finalizzate alla conservazione dei rapporti e dei servizi in essere con gli USA a fronte di garanzie effettive. In questa ottica si muove la Raccomandazione 1/2020 adottata dal Comitato europeo per la protezione dei dati (EDPB) lo scorso 10 novembre e aperta a consultazione pubblica. Essa ha fornito chiarimenti in merito alla procedura di valutazione del trasferimento richiesta a seguito della sentenza Schrems II, suggerendo precisi step da porre in essere, ed ha altresì individuato possibili misure supplementari (tecniche, contrattuali ed organizzative) agli strumenti ex art. 46 GDPR (ad es. clausole contrattuali standard) da adottare al fine di poter garantire una protezione sostanziale ai dati oggetto di trasferimento. Ovviamente il primo step imprescindibile è la mappatura dei flussi verso gli USA: funzionali a tale analisi sono indubbiamente sia il Registro dei trattamenti

La Raccomandazione 1/2020 ha fornito chiarimenti in merito alla procedura di valutazione del trasferimento richiesta a seguito della sentenza Schrems II, suggerendo precisi step da porre in essere

di cui all'art. 30 GDPR, che le opportune valutazioni preliminari svolte al fine di adempiere agli obblighi di informazioni nei confronti degli interessati. È necessario prendere in considerazione tutta la filiera di trattamento dei dati, valutando ai fini della mappatura anche eventuali trasferimenti successivi posti in essere da responsabili e/o da sub-responsabili del trattamento.

Sul fronte invece delle misure tecniche supplementari, alcune meritano particolare attenzione alla luce dell'onere gravante in capo all'Esportatore (quindi al Titolare europeo dei dati) che, potendole attuare, "salverebbe" il trasferimento verso gli USA da rischi di illegittimità.

La Raccomandazione richiama in primis la cifratura dei dati. Nel dettaglio è previsto come i dati personali debbano essere trattati con una crittografia avanzata (strong encryption) prima della trasmissione; l'algoritmo di cifratura e la sua parametrizzazione (ad esempio, lunghezza della chiave, modalità di funzionamento, se applicabile) debbono essere "conformi allo stato dell'arte", potendosi così considerare resistenti alla criptoanalisi eventualmente eseguibile dalle autorità pubbliche del paese di trasferimento, tenendo conto delle risorse

e delle tecniche (ad es. potenza di calcolo per attacchi di forza bruta) a loro disposizione. Le chiavi ovviamente devono essere conservate esclusivamente sotto il controllo dell'Esportatore di dati, o di altri soggetti incaricati di questo compito che risiedono nello S.E.E. o in un paese terzo o presso un'organizzazione internazionale per la quale la Commissione ha stabilito in conformità con l'articolo 45 GDPR che sia garantito un livello di protezione adeguato.

Altra misura è la pseudonimizzazione: laddove le informazioni aggiuntive necessarie per risalire a persone fisiche identificabili siano in esclusivo possesso del Titolare ed eventuali autorità pubbliche del paese terzo non abbiano informazioni tali da consentire detta identificazione, ovviamente viene preservata la riservatezza degli interessati.

In caso di trattamenti di dati in chiaro, tenuto conto dell'attuale stato dell'arte, la cifratura dei dati in transito e dei dati inattivi non costituiscono una adeguata misura supplementare quando il trattamento di dati personali non crittografati sia tecnicamente necessario per la fornitura del servizio da parte del responsabile del trattamento, e se la normativa dello stato terzo non garantisce equivalente livello di protezione.

Tale circostanza può trovare applicazione ad es. in relazione ai servizi cloud o ai trattamenti infragruppo.

Orbene, laddove dalla valutazione di casi specifici emerga che il livello di protezione dei dati personali trasferiti non è sostanzialmente equivalente a quello garantito all'interno dello S.E.E., sarebbe necessario non iniziare, sospendere o interrompere il trasferimento e, laddove i dati fossero già trasferiti, procedere con la restituzione e/o la cancellazione dei dati nel paese terzo non adeguato; qualora si intendesse comunque procedere o continuare il trasferimento, sarebbe necessario informare l'autorità di controllo competente, che sospenderà o vieterà i trasferimenti di dati nei casi in cui ritenga che un livello di protezione sostanzialmente equivalente non possa essere assicurato, potendo altresì imporre qualsiasi altra misura correttiva (ad es. sanzioni pecuniarie).

Allo stato attuale attendiamo che si chiudano le consultazioni.

Certamente una osservazione si rende necessaria: pur essendo totalmente incontestabile la sentenza emessa, non si può pensare che le aziende europee "interrompano" immediatamente dei flussi di dati con gli USA in considerazione della molteplicità di rapporti. Quindi, sia sotto il profilo temporale che tecnologico, si dovranno comunque trovare soluzioni idonee e consentire ai Titolari di gestire il rischio effettivo proponendo soluzioni che siano attuabili con tempi opportuni.

SMART WORKING

Lo smart working di ING Italia diventa super flessibile

Intervista di **Elena Vaciago** a
Silvia Cassano, Responsabile Risorse Umane di ING Italia

Il periodo dell'emergenza Covid ha portato grandi insegnamenti su quelle che sono oggi le priorità e le linee guida principali da seguire nel mondo della gestione delle risorse umane. La trasformazione del lavoro è tuttora in corso, il cambiamento va gestito con grande attenzione ad aspetti come la cultura manageriale e l'attenzione alle nuove esigenze delle persone. Ne parliamo in questa intervista con Silvia Cassano, Responsabile Risorse Umane di ING Italia, che su questi temi è intervenuta lo scorso 21 ottobre nel corso del Tavolo di Lavoro "Smart Working: come sta trasformando il lavoro, le imprese e le organizzazioni pubbliche. Il ruolo della tecnologia", nell'ambito del DIGITAL ITALY SUMMIT 2020.

Qual è la stata la vostra esperienza durante il recente periodo dell'emergenza Covid19, i valori emersi e quali sono i vostri sviluppi?

ING è una banca che si caratterizza per due elementi: da un lato siamo una banca digitale, che sviluppa il proprio business per oltre il 95% con canali digitali. Dall'altro lato, siamo una banca che si ispira più al tech che non al banking come settore di riferimento. Questo ha portato ING ad essere la prima banca nel mondo e in Italia ad organizzare la propria struttura in base alla metodologia "Agile", caratterizzata dalla messa in produzione con gestione di processi end-to-end gestiti da team multifunzionali e da forte accountability dei componenti dei team stessi. Come noto, l'Agile è un concetto per cui è chiaro il "cosa", mentre il "come" è lasciato all'autonomia della squadra. Come azienda, il 30% dell'organizzazione del lavoro era quindi già fortemente improntata all'accountability.

Altro aspetto che ci caratterizza è una cultura delle HR che vede nel "caring autentico" delle persone un ulteriore elemento distintivo. Abbiamo un concetto di benessere a 360 gradi: per noi è fondamentale che i colleghi si sentano soddisfatti in tutte le sfere della propria vita, non solo quella professionale ma anche quella fisica, familiare, sociale: nessuna può essere separata dalle altre, essendo questa l'unica condizione per portare positività anche sul lavoro. Da qui, una politica di benessere ampia, che spazia da tipici benefit "da scaffale", come la polizza sanitaria o la previdenza complementare integrativa, ad altri aspetti come lo Yoga in azienda o i consigli per una corretta alimentazione ai fini della prevenzione.

In questo contesto si è innestata l'emergenza Covid19: la prima reazione è stata di prendersi cura dei colleghi, con attenzione alla sicurezza. In due

settimane, abbiamo consentito a quasi il 100% delle nostre persone di lavorare da casa, ad esclusione delle filiali, per le quali stiamo però studiando, nel momento in cui si scrive, una soluzione ad hoc.

Quali sono state le lezioni apprese in seguito a un'esperienza come quella della pandemia?

In questo periodo abbiamo imparato che la fiducia è la chiave di tutto: abbiamo visto infatti che i colleghi hanno risposto in modo molto positivo al fatto di poter lavorare da casa e con maggiore autonomia: con ingaggio, entusiasmo e senza sacrificare in alcun modo la produttività, anzi. Per questo motivo, anche se avremmo potuto chiedere di rientrare in ufficio a rotazione come altre aziende, abbiamo lasciato ai colleghi la piena facoltà di scelta sul rientro.

Il tema della preparazione manageriale diventa dunque ancora più importante che in passato, perché la fiducia passa attraverso la gestione quotidiana del manager, nella capacità del manager di ascoltare, di entrare in empatia e di organizzare il lavoro per obiettivi. C'è una grande differenza tra pianificazione, offerta di supporto e micro-management e controllo. Non tutti i manager sono pronti.

Parlo poi spesso di autenticità: il management team deve essere molto visibile e farlo con spontaneità, riducendo distanze e gerarchie. Come HR, da aprile, abbiamo fatto partire degli incontri bisettimanali, in video, chiamati "Ask me anything", aperti a tutti i responsabili di risorse e durante i quali i partecipanti possono fare qualsiasi domanda, anche live, al Comitato Esecutivo della Banca. Oltre a fornire risposte, contiamo che queste azioni possano essere di esempio. Vogliamo dimostrare che è importante "esserci" anche quando non si hanno tutte le risposte. Abbiamo poi esteso queste call anche a tutti gli altri i colleghi, una volta al mese. Questo perché la fase di trasformazione avviata è radicale e non va perso il momentum di ingaggio iniziato con la crisi Covid.

Quindi l'emergenza è stata un momento importante in una trasformazione che prosegue?

Per noi la trasformazione del lavoro era già iniziata, ma con l'emergenza si è vista una decisa accelerazione. Cosa è successo infatti in seguito? Arrivati a luglio, non sapendo quando sarebbe finita l'emergenza, serviva dare alle persone un messaggio chiaro, anche di medio/lungo termine e far sapere che non volevano disperdere ciò che avevamo imparato dall'esperienza in corso. Avevamo visto che la nuova modalità di lavoro funzionava bene e abbiamo fatto una survey per capire quanto i colleghi si ritenessero pronti (loro o il loro manager) ad una modalità di lavoro totalmente flessibile con risultati molto incoraggianti (oltre il 90% dei colleghi si è dichiarato pronto). Quindi abbiamo deciso di buttare il cuore oltre l'ostacolo: ai primi di agosto abbiamo firmato l'accordo con i rappresentanti sindacali che ha reso ING la prima banca ad aver lanciato lo smart working "super flessibile": ora le nostre persone potranno scegliere ogni giorno dove lavorare. Non diciamo quando devono essere in ufficio, quanti giorni lavorare da casa, ma piuttosto quali sono i momenti chiave dove è importante esserci. Ad esempio: l'on-boarding dei nuovi colleghi (è un momento critico, da gestire bene), la chiusura di fasi di progetto importanti ("sprint" secondo la metodologia Agile), un incontro chiave con i clienti, sessioni di feedback di fine anno o intermedie, pranzi periodici di team. Sull'on-boarding, ad esempio, abbiamo redatto un manuale per i nostri manager.

Tra le lezioni vissute sulla nostra pelle, l'importanza del diritto alla disconnessione, su cui ci siamo impegnati nei confronti del sindacato e dei colleghi: ad esempio introducendo fasce orarie "meeting-free", durata limitata dei meeting, e la "etiquette" del lavoro in remoto (ad esempio controllare sempre le agende prima di mandare un invito). Offriamo elementi più "sostanziali" quali un contributo da spendere in servizi welfare proporzionato ai giorni lavorati da casa, per bilanciare il fatto che lo smart worker riceve il ticket restaurant solo quando in ufficio, e il rimborso dello "shopping" da smart worker professionista, cioè quello che i colleghi fanno per acquistare strumenti per lavorare al meglio, ad esempio la sedia ergonomica.

Il tutto, accompagnato infine da formazione dedicata sia ai manager, con workshop dedicati ad aspetti critici come la gestione dei principali momenti di vita dei dipendenti e la gestione per obiettivi, sia a tutti i colleghi.

A proposito di trasformazione, stanno evolvendo le richieste dei colleghi, che cominciano a chiederci come cambierà il loro percorso di carriera con il lavoro a distanza. Stiamo quindi realizzando nuovi prodotti digitali HR per far vivere alle persone un ambiente virtuale che sia anche efficace per quanto riguarda la loro crescita professionale.

Abbiamo lanciato ad esempio l'"Experience Marketplace", cioè una piattaforma virtuale dove manager o project leader possono postare un'esperienza, un progetto a cui chiunque voglia è chiamato a contribuire, anche per pochi giorni alla settimana, e in questo modo apriamo la possibilità alle persone di far crescere il proprio network e di sviluppare nuove competenze.

Organizzeremo ora un "Orientation Week", una settimana di eventi finalizzati a far riflettere i colleghi su cosa possa voler dire percorso professionale e su come possa prender forma per loro: una settimana piena di eventi con interviste a role model aziendali, panel, interventi di head hunter, condivisione di esperienze di squadre. Come HR, stiamo quindi riprendendo a lavorare su temi che durante l'emergenza avevamo messo in attesa, e che ora vanno reinventati in chiave digitale.

VOCI
DAL MERCATO

Coca-Cola genera dai frigoriferi dati utili per il business

Intervista di **Roberto Bonino** a
Damiano Marabelli, CIO della Central & Eastern Europe Business Unit di Coca Cola

L'Internet delle Cose (Internet of Things o, in breve, IoT) sta cambiando il modo di utilizzare prodotti fino a ieri capaci di eseguire solo il compito di base per il quale sono stati progettati. L'integrazione di sensori, beacon o altre tecnologie dotate di una loro intelligenza nella raccolta e trasmissione di dati consente oggi a molte aziende di gestire impianti di produzione più efficienti, interpretare il comportamento di clienti e dipendenti, orientare strategie industriali o commerciali.

Nel mondo industriale, l'IoT viene comunemente associato al concetto di fabbrica intelligente, ma sono già numerose le applicazioni che consentono di utilizzare i dati generati dagli oggetti connessi per strutturare meglio gli approvvigionamenti, rendere più sicuro il lavoro delle persone o rimodulare decisioni con effetti diretti e immediati (real-time) sul business. Una grande multinazionale come Coca-Cola può essere considerata una pioniera nell'applicazione dell'Internet of Things a supporto dei propri processi di business, poiché già nel 2014 – in collaborazione col CEFRIEL, centro di innovazione digitale fondato dal Politecnico di Milano – ha avviato un progetto legato alla connessione dei frigoriferi distribuiti in vario modo sul territorio e cresciuto nel tempo in dimensioni e capacità di restituire input funzionali al miglioramento delle performance di un dispositivo per sua natura statico e inanimato.

Damiano Marabelli, CIO della Central & Eastern Europe Business Unit di Coca-Cola, è colui che ha ideato questo progetto e con lui abbiamo cercato di capire quali motivazioni lo hanno generato e quali sono le prospettive di sviluppo dell'azienda sul fronte IoT.

Com'è nato il progetto degli smart cooler e come si è evoluto?

Nella sua prima declinazione, a livello di prototipo, forniva dati semplici, come la frequenza di apertura delle porte, quali bevande venivano prese o come si muovevano parametri utili a ottimizzarne la manutenzione. In seguito, il pattern iniziale è stato industrializzato dai nostri imbottigliatori, che hanno installato negli ultimi quattro anni e mezzo oltre mezzo milione di frigoriferi "connessi" nei mercati del centro-sud Europa, grazie all'integrazione di schede GSM (always-on) e beacon per lo scarico dei dati. In questo lasso di tempo, si è andati ben oltre la semplice manutenzione dell'apparecchio. Oggi le versioni più avanzate funzionano come elemento di proximity marketing, per indirizzare promozioni

mirate verso i consumatori che passano nelle vicinanze dell'oggetto, ma anche per il controllo del corretto posizionamento delle bevande secondo le nostre indicazioni in termini di picture of success. Con la geolocalizzazione integrata, si è poi riusciti anche a ridurre l'incidenza dei furti, che incredibilmente capitano anche per questo genere di oggetti.

Quale uso si fa dei dati raccolti?

Tutto confluisce in un data lake sviluppato su tecnologia Microsoft Azure. Da un paio d'anni sono stati avviati progetti-pilota che utilizzano intelligenza artificiale e machine learning per generare insights a valore aggiunto, che si possano tradurre in azioni "correttive" concrete. Per esempio, si può capire dal livello di utilizzo di un determinato frigorifero se ciò che contiene è attraente per i consumatori oppure se è sbagliato il suo posizionamento in un punto vendita. A questo si aggiunge il fatto che con l'utilizzo degli advanced analytics è possibile fare una maggior profilazione degli outlet sul territorio, per capire le caratteristiche dei consumatori, analizzando il sell-out e da qui fare un'attività di segmented execution. In sostanza, la tecnologia IoT aiuta già a sostenere iniziative più legate al business nel momento in cui i dati che vengono forniti dai frigoriferi sono correlati ad altri aspetti legati al marketing, così come alle vendite o all'efficienza finanziaria.

C'è qualche ambito nel quale si può dire che l'IoT abbia fatto la differenza rispetto al passato?

Il flusso di dati che dall'edge arriva al sistema informativo centrale e si combina con il CRM ha migliorato di gran lunga il lavoro della componente commerciale on-field. C'è un'integrazione in tempo reale con il back-end e questo consente a chi opera sul campo di disporre di tutte le informazioni necessarie sul comportamento dei connected cooler, il loro posizionamento, ma anche la compliance nell'allestimento alle nostre indicazioni commerciali. Il prossimo passo sarà la prescriptive analytics, che consentirà al business developer di presentarsi dal suo interlocutore già con le indicazioni su cosa fare, sfruttando le tecnologie di intelligenza artificiale.

Quali saranno gli sviluppi a breve e medio termine?

Andando oltre gli smart cooler, ci piacerebbe dare maggior concretezza ai progetti-pilota che abbiamo avviato sul fronte dello scaffale digitale, ma qui entrano in gioco difficoltà che esulano dalle nostre capacità tecnologiche e riguardano le relazioni con i grandi retailer, in quanto ormai i dati di sell-out potenzialmente disponibili real-time sono un vero e proporio asset da monetizzare.

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...

gsk

COMPILA IL FORM DI REGISTRAZIONE SU

www.theinnovationgroup.it