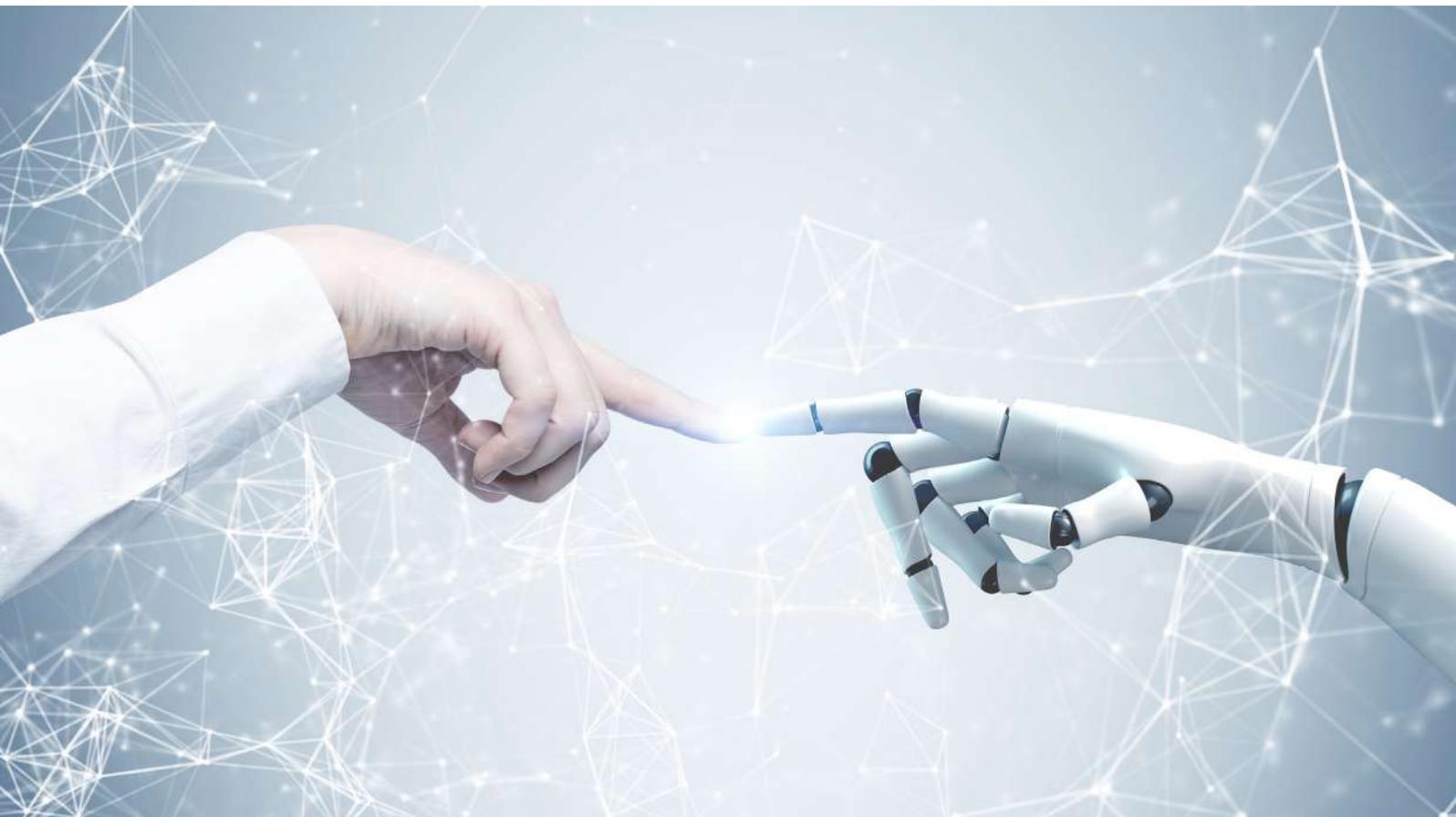


011
111
11 101
10 110
111



IL CAFFÈ DIGITALE

MAGGIO 2019



È tempo per le aziende di avere una strategia digitale

AI FIRST?

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

Marco GRANELLI
Assessore alla Mobilità e Ambiente
del Comune di Milano

IN PRIMO PIANO

La trasformazione digitale secondo
Michael Dell

CYBERSEC E DINTORNI

Cyber, what's Now and what's Next

Sommario

L'EDITORIALE

È tempo per le aziende di avere una strategia digitale AI-first? 2

Ezio Viola

IN PRIMO PIANO

La trasformazione digitale secondo Michael Dell 7

Emilio Mango

CONTROCORRENTE

Complessità e trasformazione Agile..... 8

Mauro Biscotti

NUMERI E MERCATI

Si possono confermare le previsioni di crescita del mercato ICT per il 2019?..... 10

Carmen Camarca

FOCUS PA

Il 17 giugno a Roma il "Lazio Digital Summit", seconda tappa del Progetto Digital Summit Regionali 12

Alberico Vicinanza

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Happy Problem 14

Vincenzo D'Appollonio

BANCHE E FINTECH

Open Banking, non (più) solo PSD2 ma modello client centered. Il workshop di TIG 16

Carmen Camarca

CYBERSEC E DINTORNI

Cyber, what's Now and what's Next..... 18

Chiara Zaccariotto

CONNECTED MOBILITY

Shared Mobility, quali prospettive per il Peer2peer..... 20

Elena Vaciago

DIRITTO ICT IN PILLOLE

Approvata anche dal Consiglio europeo la nuova direttiva sul copyright 22

Giulia Rizza

Cosa accade se un contratto di licenza d'uso di software personalizzato non mantiene le promesse 24

Giulia Rizza



QUESTO MESE ABBIAMO FATTO COLAZIONE CON...



Marco GRANELLI

Assessore alla Mobilità e Ambiente
Comune di Milano



Comune di
Milano



L'EDITORIALE È TEMPO PER LE AZIENDE DI AVERE UNA STRATEGIA DIGITALE AI-FIRST?

Ezio Viola | Managing Director, The Innovation Group

L'importanza dell'Artificial Intelligence sta crescendo giorno per giorno.

Recentemente anche il presidente degli USA Donald Trump ha firmato un ordine esecutivo del Congresso che ha posto l'AI come priorità nazionale dopo che gli USA erano stati accusati di fare poco ed essere in ritardo rispetto ad altri Paesi, in particolare la Cina. Anche i Paesi sembra stiano seguendo il trend di molte aziende internazionali nell'investire risorse per realizzare i potenziali benefici dell'AI.

Nel 2017 Andrew Ng, chief scientist di Baidu Research che insegna a Stanford, descrisse l'AI come la "nuova elettricità" e come la prima che trasformò 100 anni fa tutti i settori economici. Oggi in tutte le case e le aziende usiamo l'elettricità senza accorgerci: sarà così anche per l'AI? Molte aziende ormai si differenziano e in alcuni casi si autodefiniscono con l'aver una strategia AI-First: basta citare Google, Microsoft, Apple. Recentemente anche Uber ha dichiarato di voler essere la prima AI-first company che utilizza l'AI come il principale driver strategico di competitività del suo core business. Uber, che farà l'IPO nelle prossime settimane e che sarà una delle più grandi degli ultimi anni, non mette più in discussione se utilizzare o meno l'AI in alcuni progetti ma l'AI è ormai una capability che deve attraversare tutte le diverse aree aziendali: dalla detection di frodi, al risk assessment, ai processi di sicurezza dei driver, dal marketing

al processo di matching tra driver e clienti, dall'ottimizzazione dei percorsi, all'onboarding dei driver. In altre parole, l'AI è diventata una "risorsa distribuita", si direbbe quasi un fatto normale come lo è l'elettricità.

L'AI potrebbe diventare la risorsa vitale per molte aziende senza la quale perderebbero competitività e non riuscirebbero a stare sul mercato: adottarla o muoversi velocemente verso un declino mortale potrebbe essere l'unica alternativa se non si recupera velocità nella sua adozione. In un articolo recente sulla Harvard Business Review "Why Companies That Wait to Adopt AI May Never Catch Up" gli autori sostengono che la strategia adottata dai cosiddetti "fast-follower" (che ha funzionato per molte altre tecnologie innovative) non può funzionare con l'AI per cui è mandatorio innescare un processo di adozione dell'AI il più presto possibile e le motivazioni sono sintenticamente riassunte qui di seguito:

- 1. I tempi di sviluppo dell'AI:** sebbene l'AI possa essere usata in molte circostanze e attività, le soluzioni più efficaci sembrano oggi essere quelle più customizzate e tailor made. Ciò richiede più tempo e uno sforzo più intenso, costruzione di competenze, una più approfondita conoscenza dei sistemi.
- 2. I tempi di integrazione dell'AI:** anche quando i sistemi basati su dati e algoritmi sono stati

“

Da molti studi e ricerche è evidente che il processo di adozione dell'AI inizia con un fase "agile" di design e progettazione che serve a meglio determinare e definire il problema da risolvere e pianificare le attività da realizzare.

”

sviluppati essi devono essere integrati con le architetture IT e i processi di business esistenti, devono essere resi scalabili e industrializzati ed estesi a tutta l'organizzazione.

3. **Il Tempo Uomo per l'AI:** la maggior parte delle tecnologie di AI non è completamente autonoma e richiede una ampia interazione con le persone e gli operatori che devono essere formati e aiutati nell'apprendimento.
4. **Governance Time dell'AI:** l'AI, come tutte le nuove tecnologie potenzialmente dirompenti ha bisogno di nuove strutture di governo in azienda che devono essere disegnate e implementate con processi e competenza nuove. Ancor più ciò può essere complicato per alcuni settori per i potenziali impatti sia sul lavoro che sugli aspetti etici e sociali di responsabilità delle applicazioni dell'AI, oggi ancora molte volte inesplorate.

Da molti studi e ricerche è evidente che il processo di adozione dell'AI inizia con un fase "agile" di design e progettazione che serve a meglio determinare e definire il problema da risolvere e pianificare le attività da realizzare. Lavorare con un approccio agile permette infatti di fare aggiustamenti cammin facendo, in modo flessibile con iterazioni successive, realizzando POC lungo tutto il processo fino alla migliore soluzione possibile.

E' interessante infine sottolineare che cosa l'articolo raccomanda alla fine "if you want to be successful with AI and think there may be a threat from AI-driven competitors or new entrants, you should start learning now about how to adapt it to your business across multiple different applications and AI methods...In short, you should get started now if you haven't already, and hope that it's not too late."

Di alcuni di questi temi, riflettendo con esperti e leader sia della ricerca che delle aziende, portando esperienze significative sia italiane che internazionali, si tratterà al grande AI Summit che The Innovation Group organizza per il prossimo 3 Luglio a Milano.



QUESTO MESE ABBIAMO FATTO COLAZIONE CON

Dal sharing al mobility-as-a-service,
come evolve la mobilità a Milano



Intervista di Elena Vaciago a
Marco Granelli

Assessore alla Mobilità e Ambiente del Comune di Milano

In Italia 30 milioni di persone si spostano ogni giorno per raggiungere il luogo di studio o di lavoro, e il pendolarismo riguarda ormai oltre la metà della popolazione residente nelle regioni del Nord e nei grandi comuni. In questo scenario, soprattutto nelle grandi città, mobilità elettrica e condivisa, nuovi mezzi di trasporto come biciclette, scooter e monopattini, incentivi e collaborazione con i privati, conquistano posizioni nell'agenda politica delle amministrazioni locali.

L'impegno di queste è quindi oggi orientato a un ridisegno continuo dei piani di mobilità integrata, per adattarli ad esigenze variabili della popolazione: in questo le tecnologie digitali sono un importante ausilio.

Ne parliamo in questa intervista con Marco Granelli, Assessore alla Mobilità e Ambiente del Comune di Milano, che ci presenta i piani futuri della città per una mobilità sostenibile e a misura d'uomo.

Quali sono oggi le priorità in tema di mobilità per una città come Milano?

La scelta condivisa e diffusa è oggi quella di integrare i diversi modi della mobilità con una focalizzazione importante sul trasporto pubblico di massa: siamo infatti al centro di

un'area metropolitana che conta oltre 4 milioni di abitanti, il tema è da un lato abilitare più modalità di movimento, dall'altro mettere a disposizione un forte trasporto di massa, basato su metro, tramvie e ferrovia, connesse con shared mobility e collegamenti per l'ultimo miglio.

In ambiti caratterizzati da minore domanda di trasporto e minore densità di movimento, con spazi più allargati o orari diversi da quelli di punta, vanno studiate anche modalità diverse e le nuove tecnologie vengono in aiuto.

Ci interessano tutte le innovazioni che ci permettono di connettere bene il trasporto di massa con la destinazione iniziale o finale delle persone, abilitando una nuova flessibilità.

Oggi, oltre allo sharing dell'auto, abbiamo a Milano anche lo scooter e il bike sharing,

strumenti più leggeri e flessibili per una nuova mobilità.

Si parla anche di monopattini elettrici in sharing a Milano. Con quali modalità?

Per il monopattino abbiamo partecipato alla definizione di una bozza di decreto insieme ad Anci: questo mezzo non è omologato quindi al momento può girare solo su suolo privato: la



strada da seguire sarà quella di autorizzare delle sperimentazioni in ambito urbano. Servirà un decreto ad hoc per far circolare i monopattini in aree definite dai Comuni: noi pensiamo sia possibile introdurre questi mezzi nelle Zone 30 e sulle ciclabili.

Le esperienze fatte ci dicono che lo sharing free-floating è il modello più duttile, che si aggancia meglio al sistema del trasporto pubblico, funzionando bene soprattutto dove è più alta la densità di movimento.

Stiamo cercando soluzioni innovative che mettano insieme sharing e geolocalizzazione, in modo da differenziare il territorio, con un mix di sharing free-floating e station-based, con parcheggi ben individuati e georeferenziati. Questo grazie al 5G, che risolve molti dei problemi dei rilevatori a spire posizionati nel terreno.

integrato e messo a disposizione in alternativa al mezzo privato. Già ora stiamo portando avanti la bigliettazione elettronica e sviluppando il contactless, ma sarà fondamentale avere il 5G per portarla in superficie, sulle linee degli autobus.

Gli altri scenari su cui si lavora sono quelli dello smart parking, pensato per alcune categorie, carico e scarico delle merci, con aspetti di prenotazione, logistica, controllo, pagamento, e tutto il discorso della mobilità elettrica.

Per quest'ultime abbiamo definito le linee guida per la posa di colonnine di privati su suolo pubblico, con alcuni principi legati alla distribuzione sul territorio, differenziazione tra fast charging e altre tipologie di colonnine, criteri di interoperabilità.

Abbiamo diviso in modo capillare la città in 83 zone NIL (nuclei di identità locale, ossia singoli piccoli quartieri) per garantire che ci sia una copertura completa e colonnine legate a vari utilizzi (saltuario, di residenza, di interscambio): saranno poi gli operatori (4 quelli che già oggi hanno fatto domanda) a decidere dove posare le colonnine.

Quindi a breve, nel giro di qualche anno, Milano sarà dotata di un'ampia infrastruttura per la ricarica dei veicoli elettrici. Altri sviluppi in corso?

Ci interessa anche sperimentare e lanciare il taxi sharing, e soprattutto riuscire ad integrare il più possibile nei sistemi di mobilità la possibilità di passare da mezzo ad un altro, in modo da regolare anche meglio il

traffico privato.

Per il futuro ci proponiamo di gestire meglio i percorsi: ad esempio, oggi con i sistemi Ztl e le telecamere, abbiamo informazioni sul traffico ma solo ai confini delle aree C e B, non è possibile controllare la circolazione interna.

Per lavorare meglio sui percorsi, preservare le strade di quartiere, creare dei corridoi e autorizzare percorsi specifici ai mezzi pesanti, poter lavorare anche sugli stili di guida, servono maggiori informazioni (ad esempio fornite dalle scatole telematiche in uso).

Una strada per ottenere questi dati è quella di scambiarli con deroghe ai limiti di circolazione a chi accetta di avere una scatola telematica e condivide i propri dati di posizione.

Abbiamo poi vari progetti in tema di guida autonoma, sperimentazioni di shuttle elettrici

Car Sharing a Milano: situazione attuale



Quali evoluzioni della mobilità state disegnando per i prossimi anni nella città di Milano?

Con la georeferenziazione dei veicoli in sharing, saremo in grado di leggere i comportamenti dei vari target, rivolgere quindi le soluzioni di mobilità ai vari cluster della domanda, seguendo nel tempo le modifiche nei comportamenti e adattandoci via via.

Questo ci porta al MaaS, al Mobility-as-a-service, su cui abbiamo sviluppi con ATM, con l'obiettivo di integrare trasporto pubblico e sharing, grazie a una bigliettazione elettronica unitaria a partire dal 2020 per un MaaS allargato.

Il tutto sarà declinato e personalizzato, grazie a strumenti digitali e alle app, con abbonamenti ad hoc per singole esigenze, considerando sia il trasporto pubblico sia anche altri mezzi, il tutto

e automatici e allo stesso tempo piani di riqualificazione urbana: una sperimentazione partirà in zona Porta Romana/Ripamonti, e stiamo ragionando per il territorio di Cascina Merlata.

Ragionamenti a più lunga scadenza anche per creare un sistema di trasporto pubblico a guida autonoma per la linea 90 e 91, insieme al Politecnico di Milano, attraverso un percorso tutto a corsia preferenziale, da dedicare quindi interamente a questi mezzi, ma in grado di interagire con l'ambiente circostante e gli altri mezzi.

Car Sharing a Milano: situazione attuale



funziona? Può essere usato per un confronto tra le diverse città?

Sicuramente è utile ma dovrebbe diventare un documento meno di studio/analitico, più di programmazione, quindi più snello, indicare le scelte, le priorità e le azioni da intraprendere.

Può servire per un confronto tra le politiche di mobilità sostenibile delle diverse città, perché su questi temi si converge già su approcci comuni. I PUMS però dovrebbero avere una dimensione metropolitana: il nostro per molti temi parla di metà Lombardia.

Per molti aspetti noi abbiamo già avviato un percorso con i comuni limitrofi.

Cosa si aspetterebbe di più dalle istituzioni centrali per favorire questi sviluppi?

Servirebbero regole più semplici e adattabili ai diversi contesti. Abbiamo chiesto ad Anci di differenziare di più tra città grandi, medie e piccole, perché in ambito mobilità i problemi sono molto diversi.

Anche il Codice della Strada dovrebbe evolvere in questo senso: non ha senso fissare le stesse regole per tutte le situazioni.

C'è poi il tema dell'adattabilità: il Codice contiene regole che si cambiano con enorme difficoltà, costruite su un'idea di mobilità e su un insieme di strumenti che

sono oggi obsoleti.

La variabilità e le possibilità che abbiamo, da un lato grazie alla tecnologia, dall'altro lato anche grazie alla capacità dei cittadini di cambiare ed adattarsi con maggiore facilità rispetto a quanto avveniva in passato, introducono una domanda di maggiore flessibilità.

Va bene fissare un quadro generale ma a un livello inferiore servirebbe la possibilità di costruire nuovi servizi ed avere capacità di adattamento.

A Milano un caso esemplare è stato lo sviluppo dello shared mobility, dove ha giocato un ruolo vincente la partnership pubblico privato: ai privati si sono aperte delle opportunità, con requisiti forti ma anche libertà di muoversi entro un quadro di regole limitate e certe.

I privati oggi vogliono investire su questi temi, hanno capito che la mobilità è importante e riguarda a tutti, ma hanno bisogno di alcune condizioni al contorno: di certezza, di semplicità e di un'interlocuzione chiara con l'amministrazione pubblica.

Quanto è importante oggi integrare i piani di mobilità urbani con quelli dei Comuni limitrofi?

Noi abbiamo un'indicazione forte di lavorare su territori più ampi: tutti i nuovi scenari della mobilità hanno come riferimento l'area metropolitana, si lavora con tutti i Comuni limitrofi.

Servirebbe però un disegno istituzionale e un ruolo decisionale a metà tra la Regione e il Comune, soprattutto per superare l'attuale lentezza decisionale.

Le grandi aree urbane dovrebbero avere maggiore autonomia su questi temi, perché ne rispondono direttamente ai cittadini.

Noi abbiamo in Anci un gruppo di coordinamento, nato con le città di Milano, Torino e Bologna e poi allargato ad altre, proprio per collaborare su questi aspetti, avere prima un confronto tra di noi e poi un'interlocuzione con il Governo e audizioni in Parlamento.

Parlando di PUMS, Piano Urbano della Mobilità Sostenibile, come strumento

IN PRIMO PIANO

La trasformazione digitale secondo Michael Dell



Emilio Mango

Direttore Responsabile di Technopolis e IctBusiness.it

Circa 91 miliardi di dollari di fatturato in un mercato che a livello mondiale ne vale 3.500. Queste le cifre che tracciano i contorni dell'attività di Dell Technologies ma che rendono anche l'idea delle potenzialità di crescita della multinazionale, di recente tornata a quotarsi al Nyse dopo anni di lontananza dalle turbolenze della borsa.

In occasione del Dell Technologies World, tenutosi a Las Vegas tra la fine di aprile e i primi giorni di maggio, abbiamo avuto l'occasione di intervistare dal vivo Michael Dell, per avere un distillato delle strategie dell'azienda che porta il suo nome e per capire come un grande vendor hi-tech gestisce la propria trasformazione digitale prima ancora di quella dei clienti.

Qual è la mission di Dell oggi, dopo l'integrazione prima di Emc e poi di Vmware?

Tutto ciò che abbiamo fatto negli ultimi anni e che stiamo facendo è ispirato dai clienti, la relazione con loro e il loro feedback è ciò che guida la nostra strategia. Il dato più evidente è che i clienti non vogliono più fare i system integrator per le loro stesse soluzioni, ma chiedono architetture efficienti, flessibili e facili da implementare e gestire. Sotto questo profilo, oggi il messaggio chiave è che Dell è il partner migliore per le aziende che affrontano la trasformazione digitale, perché ha un'offerta integrata che va dai client all'edge computing, dalle architetture convergenti al cloud.

Voi per primi avete affrontato la vostra trasformazione digitale. Quali sono le lezioni che avete imparato e che potete oggi trasferire ai vostri clienti?

La trasformazione digitale è un percorso in cui non si può mai vantarsi di essere arrivati, quindi non direi che Dell ha concluso il suo processo: i nostri clienti interni sono contenti ma non ancora soddisfatti.

Detto questo, abbiamo verificato in prima persona che la capacità più importante è sicuramente quella di riuscire a reinventarsi (nell'organizzazione, nei processi, nell'offerta), mentre l'utilizzo di tecnologie innovative è un fattore che bisogna dare per scontato, è "solo" un elemento abilitante.

Quanto è importante quindi il fattore umano?

Il successo della trasformazione digitale dipende sempre dalle persone, e il fattore culturale è determinante. Io penso che uno dei segreti sia quello della gestione della paura, nella trasformazione di questo stato emotivo in scossa adrenalinica, in stimolo a fare sempre meglio e a cercare sempre qualcosa di più, di nuovo.

Bisogna navigare nel cambiamento, e noi lo facciamo sia con progetti innovativi (in tutte le aree, dal marketing, alle vendite, ai prodotti) sia con persone nuove: oltre il 25% dei nuovi assunti in Dell proviene dalle università, un mondo che porta sempre nuove idee e nuove energie.

Tratto dal servizio sulla Digital Trasformazione che sarà pubblicato sul numero di Technopolis di giugno 2019

CONTROCORRENTE

Complessità e trasformazione Agile



Mauro Biscotti

Senior Associate Consultant, The Innovation Group

Il 28 di Marzo ho avuto il piacere di moderare un workshop al Digital Infrastructure Summit 2019 di The Innovation Group. Al tavolo erano presenti quattro speaker di pregio: Stefania Novello (IT Manager Gas & Power -ENI), Elena Repetto (Head of Project Management Office and Agile Center – AXA), Giovanni Chiappe (IT Strategy and Architecture – Agos Ducato), Maurizio Irlando (Digital Transformation Leading Architect).

Il tema assegnato al tavolo dal programma dell'evento era piuttosto ampio, ma in fase di preparazione si era convenuto con i partecipanti di focalizzarsi sugli aspetti organizzativi e sugli abilitanti della trasformazione Agile in azienda.

Devo dire che l'esito della sessione è stato, a mia modesta opinione, straordinario.

Con uno storytelling denso di contenuti e capace di sintesi allo stesso tempo, gli speaker hanno portato al tavolo le loro esperienze, riuscendo a toccare molti degli aspetti più critici e significativi del tema: dal cambiamento della relazione IT/business alla gestione del portafoglio progetti, dalle logiche di sourcing agli abilitanti culturali del cambiamento ed alle peculiarità dell'attuazione nel contesto italiano. Hanno offerto visibilità sugli obiettivi conseguiti ma anche sulle difficoltà e sui vincoli incontrati nei percorsi intrapresi, con un risultato di particolare concretezza espositiva.

Non è però obiettivo di questo articolo riportare

i contenuti presentati in quell'occasione: quel valore rimarrà di chi ha partecipato all'evento (e qui posso solo suggerire al lettore di non mancare ai prossimi appuntamenti TIG). Piuttosto il mio intento è condividere l'insegnamento che io ho tratto dalla partecipazione a quel tavolo, o quantomeno la rinnovata ed approfondita consapevolezza di alcuni aspetti cruciali nella gestione della trasformazione Agile.

Come consulente specializzato in progettazione organizzativa e ottimizzazione operativa, affronto gli scenari di trasformazione Agile che mi si presentano cercando sempre di costruire un chiaro e completo modello mentale di ciò che deve essere il punto di arrivo ed il percorso con cui poterci giungere.

Per ogni azienda, in funzione delle sue caratteristiche e delle peculiarità del contesto in cui opera, sono portato a elaborare un disegno secondo elementi e passaggi logici ben definiti: la macrostruttura organizzativa, modello operativo (e le scelte di multi-modalità), i processi operativi e di governo, il raccordo on strumenti e tecnologie, l'organizzazione di dettaglio eccetera. Tale riferimento diventa poi l'obiettivo di un percorso preciso di trasformazione, delineabile con rigore nelle sue fasi: definizione della strategia, costruzione del momento, sviluppo dei piloti, gestione del cambiamento, diffusione, consolidamento e ottimizzazione.

Tutti elementi e passaggi che le regole dell'ingegneria organizzativa sembrano imporre per garantire razionalità, efficacia e solidità alla trasformazione.

Eppure, le storie che questi protagonisti del cambiamento ci hanno raccontato sono diverse tra di loro, non è facile trovarvi le direttrici di uno schema comune, una best practice. Sono casi in cui la trasformazione ha funzionato o che sta funzionando, e sembra essere il risultato della concatenazione di tante situazioni diverse in cui si sono fatte le scelte giuste, anche se non sempre secondo il copione che mi sarei atteso.

Così l'azienda che progredisce nella sua trasformazione Agile secondo un progetto strategico ben definito, ma sceglie scientemente di non iniziare dal ridisegno organizzativo, per non disperdere energie e focalizzazione (sarebbe stato "uno shock controproducente", nelle parole dello speaker), e punta piuttosto sulla costruzione di una visione forte e condivisa dei principi e delle linee guida per il cambiamento, e di una cultura fortemente orientata a trasparenza e riconoscimento del valore. Può farlo perché la maturità della propria cultura manageriale

consente di operare il cambiamento e trovare gli spazi di manovra necessari anche nel modello organizzativo esistente.

Così l'azienda in cui l'Agile invece progredisce e si diffonde senza il mandato esplicito di una trasformazione strategica, ma con una spinta esplorativa "bottom up" di progetti che via via ne dimostrano il valore, e nel farlo trovano la interpretazione procedurale ed organizzativa più corretta per le specificità dell'azienda ("se non rispettava le logiche esistenti [...] non partiva"). Ed il cambiamento Agile funziona anche così impostato, perché il modello manageriale riconosce, valorizza e adotta le scelte di successo, nel pieno spirito di una "learning organization".

Così pure l'azienda che non sceglie il progetto pilota più adatto per sperimentare l'Agile, quello con le maggiori probabilità di successo. Sceglie invece di partire dalla situazione di maggiore necessità, dove l'agilità è resa necessario dalla contingenza, anche se non tutti i presupposti sembrano ottimali, anche se la situazione (presenza di outsourcing e/o tecnologie poco adatte allo sviluppo iterativo) richiede di introdurre compromessi o asimmetrie rispetto ai canoni di attuazione più consolidati. Ma anche qui la trasformazione funziona, perché in azienda è forte la capacità di execution, e sa reinterpretare le criticità come opportunità e spinta forte al cambiamento, anche accettando la sfida di implementarlo "the hard way".

L'insegnamento che ho quindi ritrovato in questa brillante sessione è che quando un'azienda organizzativamente e proceduralmente articolata affronta le sfide del cambiamento profondo che l'Agile comporta, i percorsi di trasformazione che ne possono derivare sono molteplici, e non necessariamente lineari nel loro sviluppo. Si potrebbe dire che la trasformazione Agile assume essa stessa una connotazione "agile", e può doversi evolvere incrementalmente, seguendo le linee di minor sforzo e maggiore opportunità che la contingenza offre, non sempre secondo una logica progettuale pienamente prevedibile e pianificabile in anticipo, ma con dinamiche sistemiche complesse, che devono essere sapientemente governate in itinere.

L'agilità è una necessità reale, sempre più pressante, e se in azienda è presente la consapevolezza, la competenza e la determinazione di perseguirla unite ad una chiara comprensione dei principi su cui si fonda, allora essa trova un suo schema per emergere ed assestarsi nei suoi equilibri.

Prendendomi la licenza di utilizzare ed interpretare le indovinate parole di uno speaker, "occorre iniziare ad accendere le luci (del cambiamento), e poi a collegarle" il risultato verrà.

QUANDO UN'AZIENDA

AFFRONTA LE SFIDE

DEL CAMBIAMENTO

PROFONDO CHE

L'AGILE COMPORTA,

I PERCORSI DI

TRASFORMAZIONE

CHE NE POSSONO

DERIVARE SONO

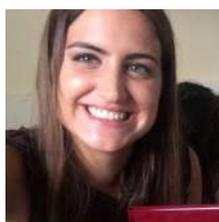
MOLTEPLICI, E NON

NECESSARIAMENTE

LINEARI

NUMERI E MERCATI

Si possono confermare le previsioni di crescita del mercato ICT per il 2019?



Carmen Camarca
Analyst, The Innovation Group

Una delle attività che svolge un analista di mercato, e che si potrebbe definire "classica", è certamente l'elaborazione delle stime dei valori del mercato di cui si occupa, stime che possono essere relative all'intero mercato, alle sue componenti, ad un periodo temporale trascorso o ad uno futuro. L'attività preliminare è la definizione di una tassonomia del mercato che sia esaustiva e non ambigua e ne definisca i confini, operazione che riflette in ogni caso differenti "visioni" dei singoli analisti: questo fatto genera spesso l'impossibilità di effettuare confronti "analitici" dei dati prodotti da differenti istituti, ma che comunque possono essere effettuati a livello di aggregati. D'altra parte, l'attività dell'analista quando effettua stime o elabora previsioni è sostanzialmente equivalente all'elaborazione di un "modello", di una "visione" del mercato, operazione che quindi riflette inevitabilmente le opinioni e l'esperienza dell'analista, e da cui deriva la differenza dei dati elaborati da differenti analisti: non è questione di giusto o sbagliato, ma appunto di diverse interpretazioni dei fenomeni osservati. Va detto, inoltre, che i dati veri, quelli con la v maiuscola, non li conosce nessuno, se non forse qualche entità ultraterrena: in realtà si può dire che tutto ciò costituisce un fattore di ricchezza e può essere fonte di considerazioni e approfondimento dei fenomeni da parte di chi utilizza i dati in questione. I fattori da considerare hanno carattere sia endogeno, quelli interni al mercato che si analizza

quali l'evoluzione dei prodotti piuttosto che dei servizi piuttosto che dei prezzi, sia esogeni, provenienti dal mondo esterno e di carattere economico, politico piuttosto che sociale: gli strumenti a disposizione dell'analista sono le rilevazioni campionarie su utenti e fornitori, inevitabilmente affette da errore statistico, l'analisi dei bilanci delle aziende del settore, che purtroppo molto raramente forniscono dati sull'andamento di specifici prodotti o servizi, incontri, interviste e discussioni con operatori del settore, piuttosto che l'analisi di documenti economici elaborati dai vari centri studi; questo però porta inevitabilmente a commettere errori o imprecisioni che vanno corretti con l'elaborazione di nuovi set di dati, processo basato sulla continua analisi delle informazioni via via disponibili, in un processo iterativo di approssimazioni successive. Questi aspetti hanno particolare importanza quando vengono elaborate le previsioni dato che raramente vi sono relazioni dirette e, soprattutto, formalizzate tra l'andamento di un settore e quello delle grandezze economiche per lo meno nazionali: per restare nel nostro ambito non c'è una "formula" che, ad esempio, a fronte di un determinato andamento del PIL esprima, in modo "diretto", l'andamento del mercato ICT; si possono osservare andamenti "simili", ma non si può determinare matematicamente il tasso di crescita del mercati ICT a partire da quello del PIL, occorre lavorare inevitabilmente con strumenti di tipo qualitativo.

Da quando The Innovation Group ha elaborato le proprie previsioni per l'anno corrente ed i successivi due, si stanno verificando, appunto, le condizioni per una revisione di quelle previsioni dal momento che sono stati pubblicati molti documenti che portano a modificare il quadro economico generale; negli scorsi mesi la Banca D'Italia ha abbassato le stime del PIL per il 2019 portandole a +0,6%; la Commissione Europea ha ridotto le stime dall'1,2% allo 0,2%; il Fondo Monetario Internazionale dall'1% allo 0,6%; nel quarto trimestre dello scorso anno la produzione industriale è diminuita dell'1,1%; secondo Istat la spesa delle famiglie è in rallentamento, così come gli investimenti ed infine anche il quadro internazionale dà segnali negativi; ultimamente il governo ha pubblicato stime di crescita del PIL per il 2019 pari allo 0,2%.

E' evidente che occorre riflettere sulle previsioni per il 2019 che davano il mercato digitale in crescita dell'1,1%: nell'ambito dell'IT tradizionale è ipotizzabile una riduzione degli investimenti in infrastrutture e in sviluppi di nuove applicazioni con effetti anche sui servizi; nell'ambito della New Digital Technology è ipotizzabile da un lato un aumento del numero delle aziende utilizzatrici di Cloud Computing ma dall'altro una riduzione, seppur limitata, degli investimenti delle grandi aziende ed un contenimento degli investimenti in software; l'elettronica di consumo subirà l'andamento dei consumi delle famiglie, considerando inoltre che nel 2019 non ci saranno nemmeno eventi come le Olimpiadi o i Campionati mondiali di calcio, notoriamente driver nella sostituzione degli apparati televisivi; nel settore delle telecomunicazioni, se da un lato ci saranno gli investimenti per il 5G, dall'altro proseguono le battaglie sui prezzi e si profilano difficoltà sul fronte dell'occupazione con conseguente impatto sull'erogazione dei servizi.

Le considerazioni esposte portano a prevedere, dunque, una possibile riduzione del tasso di

crescita del mercato digitale dall'1,1% a valori compresi tra lo 0,1% e il -0,2%: non si è quindi di fronte ad una battuta d'arresto significativa, ma ad un rallentamento che, forse, mettendo in atto le strategie adatte, potrà essere recuperato.

In questo contesto, dunque, nuove sfide si prospettano sia per gli utenti che per i fornitori di tecnologia e, in particolar modo, per i player di un mercato, quello italiano, che corre meno velocemente dei suoi competitor internazionali e nei confronti dei quali negli ultimi anni ha accumulato un relativo divario. Tali ritardi, in parte imputabili allo scarso livello di digitalizzazione delle imprese (tipicamente PMI), in parte alla limitata entità degli investimenti effettuati, sono accentuati, come detto sopra, da un contesto macroeconomico particolarmente difficile.

Nei prossimi anni decisiva sarà per il Paese non solo la capacità di finalizzare al meglio i propri investimenti e di individuare correttamente i bisogni degli utenti, ma anche la creazione di un ecosistema di player in cui vengano promossi partenariati pubblico-privati: la crescita futura dipenderà sempre di più da una crescita della produttività sostenuta dall'innovazione, soprattutto per un Paese come l'Italia, dove gli andamenti ICT sono da sempre molto correlati all'andamento del PIL.



FOCUS PA

Il 17 giugno a Roma il "Lazio Digital Summit", seconda tappa del Progetto Digital Summit Regionali



Alberico Vicinanza

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

Dopo l'organizzazione lo scorso dicembre a Genova della convention "Liguria Digital Summit", il Progetto Digital Summit Regionali si arricchisce di un nuovo evento: il "Lazio Digital Summit" in programma a Roma il prossimo 17 giugno.

Con i Digital Summit Regionali, The Innovation Group vuole perseguire la propria mission di accompagnare e promuovere l'innovazione nella Pubblica Amministrazione e nei sistemi territoriali, in collaborazione con i Governi Locali, le Associazioni imprenditoriali, le Università, i Centri di Ricerca e le Imprese.

L'innovazione più spinta si trova, infatti, nei territori e nei sistemi regionali, lì dove parte una riflessione sulla consapevolezza di quali siano i reali bisogni dei cittadini ed ove si sperimentano nuove forme di partecipazione e strumenti adatti alle mutate esigenze di vita. E' indispensabile, quindi, far conoscere al Governo e alle istituzioni nazionali quel che accade nei sistemi locali, in modo da allargare lo sguardo "palazzochigicentrico" che spesso affligge la politica; allo stesso tempo occorre che i provvedimenti nazionali siano presentati e chiariti direttamente a contatto con chi deve procedere alla loro attuazione.

I Digital Summit Regionali, organizzati in partnership con le amministrazioni regionali da The Innovation Group nella sede istituzionale di ogni Regione, sono delle vere e proprie convention territoriali che danno conto dello stato dell'arte dell'innovazione regionale

e si pongono l'obiettivo di realizzare un confronto operativo e formativo degli innovatori con il Governo centrale, le amministrazioni regionali e territoriali, le imprese, i mass media nazionali e locali e l'opinione pubblica.

Tra gli attori coinvolti si segnalano: Politica nazionale, Governi regionali, Governi locali (Città Metropolitane, Comuni, Comunità Montane, Unioni di Comuni), Imprese pubbliche e miste, Aziende private e PMI innovative, Università, Aziende Sanitarie Locali, Centri di ricerca, Istituti finanziari, Camere di Commercio, Associazioni imprenditoriali, Cittadinanza organizzata e Terzo settore.

Il "Lazio Digital Summit" si propone di:

- Realizzare un momento di confronto tra i soggetti attivi nell'innovazione istituzionale, organizzativa e tecnologica della Regione Lazio, della PA locale e delle Imprese;
- Dar conto ai cittadini delle politiche d'innovazione dei sistemi territoriali;
- Creare un momento di formazione e di informazione sui temi emergenti dell'azione pubblica;
- Portare su un palcoscenico nazionale le eccellenze della Regione Lazio e dei sistemi locali;
- Individuare, valutare, valorizzare e rendere pubbliche le migliori pratiche di sviluppo e di innovazione regionale perché siano conosciute a livello territoriale e nazionale ed operino in un contesto di collegamento e sinergia;

- Essere una grande manifestazione di accountability dove i vertici politici regionali renderanno conto ai cittadini di quanto fatto e delle linee guida in un'ottica di programmazione verso il 2020.

Il Summit avrà luogo al WEGIL, lo storico palazzo situato a Roma nel quartiere Trastevere (Largo Ascianghi, n.5) gestito dalla società regionale LazioCrea.

La manifestazione è realizzata da The Innovation Group, in partnership con la Regione Lazio.

Lo sviluppo economico e l'attuazione della digital transformation nel Lazio; le priorità dell'Agenda Digitale per la Pubblica Amministrazione nel Lazio; le eccellenze dell'industria del Lazio e l'economia del digitale: AI, IoT, robotica, big data, cyber security; la strategia di sviluppo sostenibile e le opportunità per la Green Economy; l'economia laziale: sviluppo, occupazione e competitività di fronte alla sfida del digitale sono tra le principali tematiche che verranno affrontate durante la Convention, articolata in sessioni plenarie e parallele.

Lazio Digital Summit

ROMA | 17 GIUGNO

Con la partecipazione di



Nicola Zingaretti

Presidente della Regione Lazio



Gian Paolo Manzella

Assessore all'Innovazione e Sviluppo
Economico della Regione Lazio

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Happy Problem



Vincenzo D'Appollonio
Partner, The Innovation Group

Nelle mie attività di Management Consulting per le PMI lombarde, mi è capitato di dover gestire operativamente l'acquisizione, in corso dell'anno commerciale, di un ordine di altissimo valore, per una commessa di una certa complessità realizzativa e con evidenti implicazioni sulla capacità produttiva dell'azienda manifatturiera mia cliente, che avrebbe comunque generato un aumento del forecast di fatturato totale consolidato EoY pari a più di un 40%: istintivamente queste situazioni

vengono definite 'happy problem'.

Ma attenzione, se non correttamente gestite, sono ad alto rischio di trasformarsi in 'black nightmare'!

In questi casi bisogna prima di tutto costruire un Business Plan 'ad hoc', con la pianificazione dell'intero processo commerciale e di produzione, dalla acquisizione dell'ordine alla prima delivery, e quindi alla situazione di regime. E' utile ricorrere ai cosiddetti sistemi ERP, Enterprise Resource Planning (letteralmente



“pianificazione delle risorse d’impresa”), software gestionali che integrano tutti i processi di business rilevanti di un’azienda: esistono numerose applicazioni che aiutano i manager ad implementare questa metodologia nelle varie attività di processo, quali il controllo di inventari, il tracciamento di ordini, di prodotti e servizi per i clienti, la finanza e le risorse umane.

Occorre poi affrontare la fase di start-up della ‘fabbrica’ per la realizzazione del nuovo ‘prodotto finito’ richiesto dal cliente, soprattutto se questa richiede l’acquisto di macchinari speciali, che debbono essere finanziati ‘ex ante’ dall’azienda. Il Material Requirements Planning (detto anche pianificazione dei fabbisogni di materiali, MRP) è la tecnica che fa al caso nostro: calcola infatti i fabbisogni netti dei materiali e pianifica gli ordini di produzione e di acquisto, tenendo conto della domanda del mercato (ordini), della distinta base, dei lead time di produzione e di acquisto e delle giacenze dei magazzini. L’intervallo temporale di pianificazione di un MRP è di solito il giorno o la settimana, mentre l’orizzonte di pianificazione di solito è tra i 2 ed i 4 mesi. Bisogna definire un preciso GANTT dell’intero processo di delivery. E’ necessaria poi una pianificazione accurata della capacità produttiva: il Capacity Planning è il processo di determinazione della capacità produttiva necessaria a un’azienda per soddisfare le richieste dal Mercato dei suoi prodotti.



In questo contesto, la capacità di progettazione è la quantità massima di lavoro che un’organizzazione è in grado di completare in un determinato periodo. La capacità effettiva è la quantità massima di lavoro che un’organizzazione è in grado di completare in un determinato periodo a causa di eventuali criticità quali problemi di qualità, ritardi, gestione dei materiali, ecc.

Una discrepanza tra la capacità di un’organizzazione e le esigenze dei suoi clienti si traduce in inefficienza, sia in risorse sottoutilizzate o clienti non soddisfatti.

L’obiettivo della pianificazione della capacità è ridurre al minimo questa discrepanza. La domanda di capacità di un’organizzazione varia in base alle variazioni della produzione, la capacità può essere aumentata introducendo nuove tecniche, attrezzature e materiali, aumentando il numero di lavoratori o macchinari, aumentando il numero di turni o acquisendo ulteriori impianti di produzione.

Infine, la determinazione dei flussi di cassa previsionali nascenti dalla acquisizione dell’ordine ‘straordinario’ è una delle analisi più importanti nel processo di costruzione del nostro Business Plan, con l’obiettivo di pervenire ad un risultato intermedio del prospetto previsionale finito dei flussi di liquidità, il cosiddetto Cash Flow Operazionale.

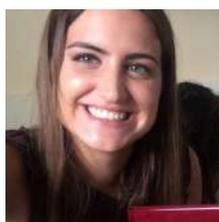


L’analisi per simulazione di variazione degli elementi di finanziamento/funzionamento che compongono il CFO (sensitivity analysis) fornisce anche una indicazione di come si potrebbe muovere l’equilibrio/squilibrio finanziario ‘a breve’, per effetto della sola gestione operativa della commessa in questione. Solo se tutti gli elementi di questo Business Plan saranno sotto controllo, potremo finalmente celebrare il nostro ordine come un ‘happy problem’!



BANCHE E FINTECH

Open Banking, non (più) solo PSD2 ma modello client centered. Il workshop di TIG



Carmen Camarca
Analyst, The Innovation Group

Sempre di più le banche tradizionali stanno evolvendo verso un modello inteso come “platform”, un cambiamento accelerato da fattori quali la PSD2 (che ha chiesto alle banche di aprire e mettere a disposizione i dati dei clienti alle società terze attraverso API) e dall’aumento della competizione nel mercato causato dall’ingresso di nuovi attori non tradizionali (fintech, GAFA), che padroneggiano tecnologie avanzate con strategie data driven dalle enormi potenzialità.

A questo si aggiunge, inoltre, lo sviluppo dei nuovi modelli di business abilitati da tecnologie quali Big Data, Machine Learning e IoT, ma soprattutto le sempre più elevate aspettative di clienti e consumatori che hanno imposto un passaggio (di fatto “quasi obbligato”) a nuovi modi di fare banking, semplici, innovativi, digitali e con una forte propensione ai loro bisogni e necessità.

La digital transformation che sta interessando il mondo finanziario può richiedere, dunque, alle banche una modifica nel loro stesso DNA tradizionale, ma a quali costi e con quali vantaggi?

Il futuro del settore bancario sembra ormai all’insegna di modelli di open distribution e API economy: per le banche “aprirsi” diventa non solo una questione di capacità tecniche che impone una rivisitazione dei processi organizzativi (oltre a un significativo cambio culturale), ma anche e soprattutto di sopravvivenza, pena la condanna a un ruolo sempre più marginale nel mercato finanziario. Abbiamo a che fare, dunque, con un continuo

scontro competitivo dove a vincere sarà chi è in grado di creare risparmi e ricchezza a lungo termine, costruendo soluzioni customer centered, promuovendo approcci multi e omni canale e sviluppando modelli distributivi basati sul digitale, sulla capacità di estrarre valore dai dati e di contenuti consulenziali portati dall’uomo.

La rilevanza dell’Open Banking nelle dinamiche bancarie e finanziarie

è stata di recente sottolineata anche nel nuovo report Abi Lab “Scenario e trend del mercato ICT per il settore bancario” secondo cui l’apertura bancaria sarà priorità negli investimenti ICT delle banche (anche se

La digital transformation che sta interessando il mondo finanziario può richiedere, dunque, alle banche una modifica nel loro stesso DNA tradizionale, ma a quali costi e con quali vantaggi?

allo stato attuale solo un numero limitato si trova ad un livello avanzato dei progetti). Il trend viene anche confermato dalla Digital Business Transformation Survey 2019 di The Innovation Group, secondo cui tra gli elementi più presenti nelle strategie digitali aziendali figura la possibilità di poter contare su partner tecnologici affidabili a supporto delle strategie digitali.

Tra gli altri elementi che, secondo Abi Lab, impatteranno in maniera significativa le attività del settore bancario e finanziario anche il potenziamento dei canali digitali e l'adeguamento delle infrastrutture per gestire i rischi cyber: le nuove iniziative riguarderanno principalmente i servizi di mobile banking, la Customer Experience del cliente (identificazione e possibilità di svolgere operazioni da remoto) e la modernizzazione dei servizi di core banking e delle funzioni di data governance/protection. I nuovi progetti comporteranno inevitabili cambiamenti anche in ambito R&S dove le priorità saranno il potenziamento dell'Intelligenza Artificiale (per migliorare soprattutto l'assistenza virtuale – chatbot e robo-advisory) e i sistemi evoluti per la personalizzazione delle offerte.

Questi temi saranno affrontati il prossimo 28 maggio a Milano durante l'evento "Open Banking: sarà questo il futuro del banking e delle banche?", secondo workshop nell'ambito del Banking Program 2019. L'iniziativa si propone di fare il punto sullo stato dell'arte dell'Open Banking e della PSD2 in Italia (considerato anche che per la fine di Settembre – e dopo il periodo di prova iniziato lo scorso 24 Marzo – gli istituti di credito dovranno rendere disponibili le API agli sviluppatori terzi), sulle opportunità che ne potrebbero derivare e su quali saranno i modelli di business futuri guardando anche alle esperienze internazionali presentate dalla ricerca di Supernovalabs nel webinar "Open Banking: non solo PSD2 ma modello per mettere i bisogni del cliente al centro".



Il prossimo 28 maggio a Milano si svolgerà l'evento "Open Banking: sarà questo il futuro del banking e delle banche?", secondo workshop nell'ambito del Banking Program 2019. L'iniziativa si propone di fare il punto sullo stato dell'arte dell'Open Banking e della PSD2 in Italia.

CYBERSEC E DINTORNI

Cyber, what's Now and what's Next



Chiara Zaccariotto

Office Manager ANRA e Direttore Responsabile www.anra.it

I criminali informatici sanno dove e cosa cercare. Spesso (purtroppo) sono più attenti e con una maggior capacità di osservazione e approfondimento rispetto a chi dovrebbe arginarli. In particolare ci sono alcune aree di rischio per la sicurezza informatica che le imprese dovrebbero presidiare maggiormente, proprio perché oggetto di particolare attenzione da parte degli hacker: sono otto, e si tratta della tecnologia utilizzata in azienda, della Supply Chain, dell'IoT, delle Business Operations, dell'operatività dei dipendenti, delle operazioni M&A, della regolamentazione, e non ultima l'attività dei consigli di amministrazione. Questi sono i suggerimenti che emergono dall'edizione 2019 del Cyber Security Risk Report What's Now and What's Next, realizzato da Aon: lo studio ha messo in evidenza come la tecnologia e il passaggio massivo al digitale delle aziende di tutti i settori abbiano portato con sé grandi opportunità per le imprese, velocizzando il trasferimento di informazioni e creando nuove possibilità di business, ma anche un sensibile aumento dei rischi da presidiare. I rapidi e continui cambiamenti tecnologici hanno infatti moltiplicato il numero di touch point ai quali i criminali informatici possono avere accesso all'interno di un'azienda. Scendendo nel dettaglio, l'analisi rileva le motivazioni alla base della vulnerabilità degli otto settori sopracitati.

Tecnologia – La tecnologia ha rivoluzionato il modo in cui le organizzazioni oggi fanno

business: vince il paradigma XaaS (X-as-a-service), dove X rappresenta un qualsiasi prodotto, che non esaurisce più il suo valore nella dimensione concreta, ma è inglobato in un sistema complesso di servizi e funzionalità interattive. Un esempio di settore particolarmente evoluto in tal senso è quello dell'Automotive. Il passaggio all'economia XaaS aumenta sicuramente il valore aggiunto dei prodotti e ne moltiplica le potenzialità, ma espone contemporaneamente a una serie di nuovi rischi, non ancora ben delineati e lontani dall'essere gestiti con reale consapevolezza. Trattandosi di un ambito in continua evoluzione, le aziende dovranno saper anticipare le situazioni e gestire le vulnerabilità mano a mano che proseguirà il processo di trasformazione digitale.

Supply Chain – Due sono le tendenze che aumenteranno drasticamente i rischi informatici per le supply chain: la rapida espansione dei dati operativi esposti agli hacker, tramite i dispositivi mobili e le connessioni al cloud, e la crescente dipendenza delle aziende da fornitori esterni di servizi terzi o addirittura quarti, ognuno dei quali rappresenta un'ulteriore possibile porta d'accesso per i criminali informatici. Va ricordato, in merito a questo secondo punto, che la regolamentazione giuridica nell'ambito della sicurezza informatica ritiene responsabili le aziende anche nel caso in cui la violazione di dati sia dipesa da un fornitore. Che queste

due tendenze siano da tenere d'occhio è già riscontrabile: secondo IDG Research, sono i timori legati alla sicurezza il motivo per cui il 25% delle aziende non ha ancora messo in campo un approccio di tipo Cloud First, mentre per il Ponemon Institute il 59% delle aziende nel Regno Unito e negli Stati Uniti ha subito un data breach attraverso terze parti, e solo il 35% di loro valuta i programmi di gestione del rischio delle terze parti attualmente disponibili sul mercato come realmente efficaci.

IoT (Internet of Things) – E' stato dimostrato che molte imprese non presidiano a sufficienza questo aspetto, non tenendo nemmeno un inventario di tutti i dispositivi IoT che utilizzano, il che ovviamente si traduce in un mancato presidio e aumenta l'esposizione. Nei pochi casi in cui un inventario viene fatto, è comunque incompleto: secondo uno studio del Ponemon Institute condotto nel 2018, il 52% delle aziende che ha tenuto un elenco degli IoT device ha dichiarato di avere 1.000 dispositivi, mentre la media individuata dal report sarebbe di oltre 15.000 per impresa. Il livello di esposizione non dipende solo dalla quantità di device ma anche da come vengono gestiti: la maggior parte sono forniti da terze parti, e da queste gestiti in remoto (una pratica che di fatto rende il controllo meno efficiente), e spesso vengono messi a disposizione dei dipendenti senza un'adeguata formazione sui possibili pericoli di un loro utilizzo poco accorto. Il 21% delle aziende analizzate da Ponemon Institute ha subito nel 2018 una violazione di dati a causa di dispositivi IoT non sicuri, e il 18% ha dichiarato che gli attacchi sono stati causati dalla mala gestione dei device da parte dei fornitori tecnologici. Analizzare e gestire i rischi legati all'IoT, in un contesto di supply chain sempre più estese e con l'imminente avvento del 5G che introdurrà nuove complessità, non è più un'opzione rimandabile. Un inventario efficace a livello organizzativo e l'implementazione di un processo di monitoraggio saranno quindi di fondamentale importanza per le aziende nei prossimi anni.

Business operations – Le imprese affidano la propria operatività in misura sempre maggiore alla tecnologia, con evidenti vantaggi in termini di tempo, affidabilità e risparmio di risorse, ma allo stesso tempo ampliando il rischio di interruzione operativa. La superficie di attacco si espande notevolmente con l'aumento del grado di connettività e dipendenza dalle tecnologie, rendendo più facile per i criminali informatici trovare un punto d'accesso alla rete e spostarsi al suo interno. Va considerato inoltre che i sistemi di controllo di molte imprese sono stati progettati per uno scenario che non era complesso quanto quello attuale, e risultano obsoleti e poco efficaci. Processi di backup

inefficienti e scorciatoie operative possono rendere ancora più rilevante l'impatto di un attacco cyber sulle business operations.

Dipendenti – Che sia per un atto doloso o per negligenza, i dipendenti rimangono una delle cause più comuni di violazione. Spesso non si rendono nemmeno conto dell'entità della minaccia che possono rappresentare per la sicurezza informatica dell'intera organizzazione. Le aziende sempre più frequentemente concedono ai loro dipendenti un maggiore accesso ai dati, per necessità (ad esempio nel caso degli amministratori di sistema) oppure pensando che la facilitazione dei flussi informativi renda il lavoro più agile, ma non sono pienamente consapevoli dei rischi che introducono. Inoltre, il cloud computing sta intensificando il problema dello Shadow IT, la pratica per cui alcuni dipartimenti o business unit implementano una tecnologia senza chiedere il consenso all'organizzazione IT centrale, perché utilizzare applicazioni o servizi cloud-based è più semplice e veloce che dover passare per le burocratiche richieste di nuove tecnologie alla capogruppo IT. Ovviamente, tali applicazioni sfuggono al controllo della cyber security. Dal momento che la tecnologia avrà un impatto sempre maggiore su ogni funzione lavorativa, dal CEO allo stagista entry-level, diventa obbligatorio per le aziende stabilire un approccio globale per ridurre i rischi interni, con una governance dei dati solida, una condivisione delle politiche di sicurezza informatica a tutta l'organizzazione e l'implementazione di controlli di accesso e di protezione dei dati efficaci.

Fusioni e acquisizioni – Il business delle M&A (Merger & Acquisition) ha raggiunto globalmente nel 2018 i 4 trilioni di dollari, il valore più alto degli ultimi quattro anni. Un settore fruttuoso, dunque, in espansione, con un grande dilemma alla base dal punto di vista del cyber risk: le aziende che acquisiscono o si fondono con altre società possono avere ben chiaro il proprio processo di gestione della sicurezza informatica, ma rischiano di non avere alcuna garanzia che l'altra parte in gioco abbia lo stesso orientamento. E con il processo di fusione, ne acquisiscono anche le vulnerabilità. Per questo i criminali informatici sempre più spesso prendono di mira le aziende che vengono acquisite da società più grandi nel periodo tra l'annuncio del deal e il closing dell'operazione. I professionisti che operano in prima linea nelle operazioni di M&A dovrebbero quindi essere pronti a prevedere specifiche policy di sicurezza informatica nei loro accordi per assicurarsi la buona riuscita dei deal.

Regolamentazione – La cyber security regulation è diventata virale: si moltiplicano su forum, siti specialistici o di agenzie governative, e anche nel mondo del business, diverse

proposte, principi, regolamenti e standard. La velocità di applicazione delle leggi in ambito cyber è aumentata nel 2018, con controlli che non concedono più proroghe e multano chi non si dimostra compliant, ponendo le basi per un aumentato rischio di conformità nel 2019. Le imprese dovranno trovare il giusto equilibrio tra le nuove normative e le minacce informatiche in continua evoluzione, che richiederanno un controllo serrato su tutti i fronti.

Consigli di Amministrazione – Il presidio della sicurezza informatica è arrivato ad essere una priorità per i Consigli di Amministrazione e per il top management. Gli ultimi episodi di data breach hanno visto infatti un aumento delle responsabilità a loro carico, con casi in cui gli azionisti di aziende violate hanno fatto causa ai

loro manager, imputando loro una responsabilità personale di mancata supervisione e inefficace valutazione e gestione del rischio. Secondo una survey condotta nel 2018 dal BDO Center for Corporate Governance and Financial Reporting, 3/4 dei Consigli di Amministrazione dichiara un maggior coinvolgimento nella sicurezza informatica rispetto all'anno precedente, con un innalzamento della soglia di attenzione per la gestione del rischio cyber, non solo intraprendendo azioni per riparare ai danni conseguenti un incidente informatico, ma anche nell'ambito di una preparazione e pianificazione proattiva della sicurezza informatica.



CONNECTED MOBILITY

Shared Mobility, quali prospettive per il Peer2peer



Elena Vaciego

Associate Research Manager, The Innovation Group

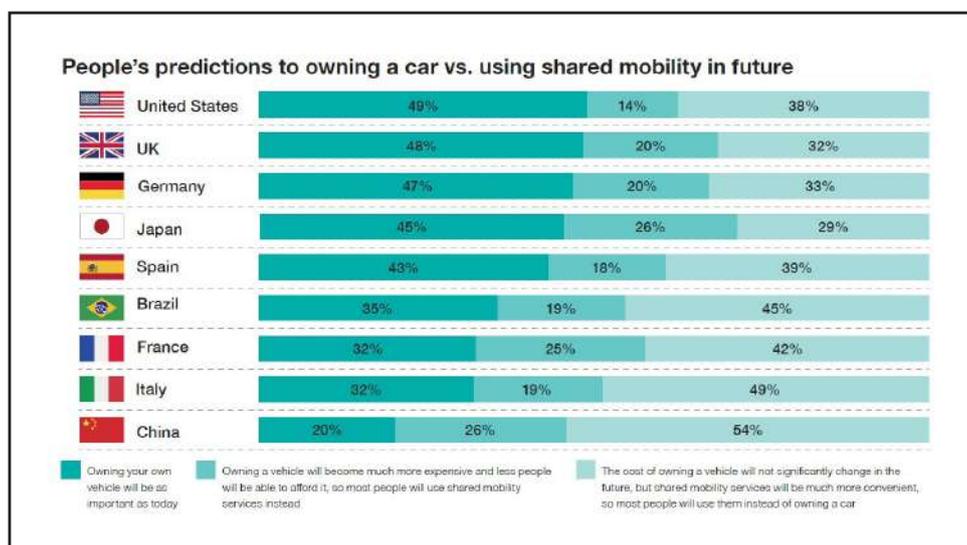
Oltre all'auto di proprietà, le persone possono oggi fruire di molteplici possibilità di trasporto: non solo quello pubblico (di massa) ma anche soluzioni molto personalizzate, come ride-sharing, car-pooling, car-sharing.

Parlando solo di quest'ultima possibilità, ossia prelevare in autonomia un'auto di un operatore di car sharing reperendola tramite app e pagandola per il tempo di utilizzo, è già oggi disponibile in almeno 4 modalità, come riporta l'Osservatorio Nazionale sulla Shared Mobility:

- A stazione fissa o Station-based: i veicoli sono parcheggiati in apposite aree o stazioni. La riconsegna del veicolo può avvenire nella stessa stazione di prelievo (si parla di servizio "round trip") oppure in una stazione diversa (si chiama allora "one-way").
- Free-floating: in questo caso, il servizio "a flusso libero" prevede che le vetture possano essere prelevate e depositate liberamente all'interno di un'area predefinita. Poiché le vetture sono dotate di

GPS e localizzate dai clienti tramite App, la possibilità di ottenere un'auto quando serve è molto facilitata.

- Peer2peer: si parla in questo caso di un car-sharing non tanto fornito da un operatore proprietario delle vetture, ma piuttosto abilitato da scambi tra privati (peer-to-peer appunto) in cui i singoli proprietari condividono i veicoli con altri utenti. Si parla anche in questo caso dell'Airbnb delle auto.
- Car-sharing di comunità: un servizio rivolto a specifici insiemi di utenti, a complessi residenziali, università o aziende.



Le prospettive future per questi servizi sono molto buone: la mobilità condivisa potrebbe diventare presto un'esperienza di viaggio comune.

Secondo una recente ricerca internazionale di Ipsos, l'uso delle auto private si è ridotto nella popolazione a un valore medio di 63 minuti/giorno.

Calcolando tutto il tempo in cui un'auto rimane ferma, si ottiene che per il 96% del tempo le vetture di proprietà sono inutilizzate.

Questa consapevolezza porterà sempre più persone a convincersi della possibilità di fare a meno del veicolo di proprietà, e a utilizzare altri servizi come opzione più economica ed efficiente.

Guardando alla propensione delle persone alla shared mobility (figura successiva) si nota tra l'altro che l'Italia ha una percentuale molto elevata di persone (49%) che ritengono che questa forma di mobilità potrebbe presto sostituire l'auto di proprietà.

In anni recenti, sono stati gli stessi car maker a investire in servizi di car-sharing, considerandoli uno dei pilastri fondamentali della propria strategia per la mobilità del futuro. Varie società di car sharing, come Maven, Car2Go, DriveNow (oggi confluite in un'unica società, Share Now, che si qualifica quindi come maggiore fornitore di car-sharing al mondo), sono di proprietà di case automobilistiche.

Nonostante i numerosi vantaggi offerti dalla shared mobility (nessun costo di acquisto e di mantenimento del veicolo, risparmio rispetto ad altri mezzi come i taxi, grande varietà di veicoli, sostenibilità ambientale) questa scelta è ancora lontana dall'essere comune (ad oggi solo il 2% dei proprietari di auto l'ha provato, percentuale che sale al 4% tra chi non possiede un veicolo). Tra le barriere principali che ne limitano la diffusione figurano

- La limitata conoscenza del servizio, soprattutto in fasce di popolazione più tradizionali nelle scelte di trasporto
- La difficoltà di trovare un veicolo in car-sharing quando servirebbe (tema che fa presupporre la necessità di un mercato più maturo dell'attuale)
- La scomodità (per il car-sharing station based) di riportare il veicolo nella posizione richiesta.

In Italia poi alcuni servizi – come ad esempio il car-sharing peer2peer – soffrono anche per un contesto regolamentario che non li favorisce.

In altri paesi (illuminante in questo senso il caso di Drivy in Francia) il servizio peer2peer, basato su una piattaforma di sharing per proprietari d'auto (con il consolidato modello

di Shared Economy già diffuso in altri ambiti, dalla locazione di appartamenti, all'offerta di passaggi auto, finanza, contenuti creativi, food e ristorazione, ...), mette in contatto persone intenzionate a condividere l'uso del proprio veicolo.

Il car-sharing peer2peer sfrutta il fatto che i veicoli rimangono per molto tempo inutilizzati: metterli a disposizione di terzi diventa una fonte di guadagno per il proprietario, che su un sito web o su una app stabilisce come e quanto il veicolo può essere usato.

La fiducia tra chi presta e chi usa l'auto è decisa da un sistema di rating, basato su tutte le esperienze nella community degli utilizzatori: inoltre l'utilizzo del veicolo è tracciato, in modo che il proprietario possa sapere quando viene prelevato e poi restituito.

Un tema è come ottenere però le chiavi dell'auto: se proprietario e guidatore devono per forza scambiarsele fisicamente, l'intero impianto può risultare inefficiente.

Serve quindi dotare i veicoli di una tecnologia specifica, per far sì che le porte siano aperte soltanto da chi si è prenotato per l'utilizzo.

In Francia Drivy ha risolto il problema creando, per il proprio servizio di car-sharing peer2peer, un'opzione premium, Drivy Open, in base alla quale, installando un device nell'auto, le chiavi sono conservate in sicurezza all'interno del veicolo e chi si è prenotato per l'utilizzo, può aprire la macchina con la propria app.

In Italia un'esperienza simile è quella del servizio "GetMyCar" realizzato presso le aree "ParkinGO" nei principali aeroporti e città italiane, in cui le auto condivise sono sia di singoli proprietari, sia anche appartenenti a flotte di noleggio, con copertura assicurativa totale e controllo delle condizioni delle auto in ingresso e uscita dalla location certificata, tramite lo scanner dell'ingresso al ParkinGO.

Il limite principale allo sviluppo del modello di GetMyCar viene visto in questo momento nel vincolo del luogo di partenza e termine del noleggio.

Al momento tutte le sedi di consegna sono quelle ParkinGO, ma in futuro le cose si evolveranno.

Come afferma Giuliano Rovelli, ideatore di GetMyCar e già fondatore di ParkinGO: "Il nostro obiettivo è creare una rete capillare. Dopo le strutture GetMyCar negli aeroporti stiamo iniziando l'affiliazione di nuove location certificate presso i concessionari auto, parcheggi cittadini e alcune stazioni di rifornimento, così da poter portare il servizio di peer2peer car sharing anche nelle province dove oggi non ne esiste alcuno".

DIRITTO ICT IN PILLOLE

Approvata anche dal Consiglio europeo
la nuova direttiva sul copyright



Giulia Rizza
Consultant, Colin & Partners

Il 17 aprile, il Consiglio europeo ha approvato la proposta di direttiva sul diritto d'autore, nella versione emendata dal Parlamento europeo il 26 marzo.

Paesi Bassi, Lussemburgo, Polonia, Italia e Finlandia si sono opposti all'approvazione, sostenendo che la nuova normativa finirebbe per agevolare eccessivamente i titolari dei diritti a svantaggio di cittadini ed imprese.

Resta ora da attendere la pubblicazione del testo sulla Gazzetta Ufficiale dell'UE e l'adeguamento, da parte degli Stati membri, delle rispettive normative nazionali, che dovrà avvenire entro due anni dalla pubblicazione stessa. La proposta di direttiva presentata da Axel Voss nasce dall'esigenza di modificare la normativa sul diritto d'autore alla luce dell'evoluzione tecnologica e dei rischi di frammentazione del mercato interno, nonché dalla necessità di aprire maggiormente agli utenti l'accesso online alle opere in tutta l'UE.

Le reazioni

Fin da subito, il testo è stato favorevolmente accolto dalle principali associazioni di editori musicali e produttori cinematografici, che rivendicano strumenti legali per negoziare i compensi con aziende che monetizzano con i loro contenuti online, ma allo stesso tempo

fortemente contestato dai colossi del web, contrari all'introduzione di un obbligo di monitoraggio dei contenuti diffusi tramite le proprie piattaforme, e dagli attivisti per la libertà del web, i quali ritengono che la proposta normativa limiti la circolazione dei contenuti su rete a discapito della libertà di espressione.

Le maggiori critiche sono state sollevate con riferimento agli art. 15, "Protezione delle pubblicazioni di carattere giornalistico in caso di utilizzo online" e 17 "Utilizzo di contenuti protetti da

parte di prestatori di servizi di condivisione di contenuti" (prima, art. 11 e 13 della Proposta).

L'art. 15 riconosce agli editori di testate giornalistiche i diritti di riproduzione e di messa



a disposizione al pubblico per l'utilizzo digitale delle proprie pubblicazioni giornalistiche, per un periodo di 2 anni decorrenti dal 1° gennaio dell'anno successivo alla uscita della pubblicazione stessa.

La stessa disposizione impone inoltre agli Stati membri di provvedere "affinché gli autori delle opere incluse in una pubblicazione di carattere giornalistico ricevano una quota adeguata dei proventi percepiti dagli editori per l'utilizzo delle loro pubblicazioni di carattere giornalistico da parte dei prestatori di servizi della società dell'informazione".

È fatto salvo l'utilizzo "di singole parole o di estratti di pubblicazioni di carattere giornalistico". La formulazione estremamente generica rischia di frammentare le discipline dei singoli Stati membri, in palese contraddizione con la dimensione globale della rete.

L'art. 17 impone invece ai prestatori di servizi di condivisione di contenuti online che effettuino la messa a disposizione o la comunicazione al pubblico di ottenere un'autorizzazione dai titolari dei diritti, ad esempio mediante la conclusione di accordi di licenza, che dovranno peraltro fare riferimento anche all'utilizzo dei contenuti da parte degli utenti dei servizi.

Si tratta della norma più discussa in quanto impone in carico ai prestatori di servizi la

responsabilità per i contenuti caricati dagli utenti sulle piattaforme, pur escludendo un obbligo generale di sorveglianza.

Sono in ogni caso espressamente esclusi i contenuti generati dagli utenti a fini di citazione, critica, rassegna, nonché gli utilizzi a scopo di caricatura, parodia o pastiche. In altri termini, nessun rischio per meme, gif e simili.

Oltre a porre maggiore attenzione sull'obbligo di conclusione di accordi equi ed appropriati con i titolari dei diritti, i prestatori di servizi dovranno prevedere ricorsi rapidi ed efficaci, riconoscendo agli utenti la facoltà di adire il giudice e/o le altre competenti autorità giudiziarie per far valere l'applicazione di un'eccezione o di una limitazione al diritto d'autore, e prevedendo altresì un sistema di risoluzione alternativa delle controversie.

Con riferimento alla protezione dei dati personali degli utenti, la direttiva si limita a prevedere che l'identificazione ed il trattamento degli stessi debbano avvenire in conformità con la Direttiva ePrivacy e con il GDPR.

Nonostante il dibattito sulla direttiva sia rimasto acceso durante tutto l'iter di approvazione, il bisogno di norme complementari per affrontare le specificità degli utilizzi digitali delle opere protette dal diritto d'autore era sicuramente sentito da tutte le parti coinvolte.



DIRITTO ICT IN PILLOLE

Cosa accade se un contratto di licenza d'uso di software personalizzato non mantiene le promesse



Giulia Rizza

Consultant, Colin & Partners

Il Tribunale di Milano, con la sentenza n. 5752/2017, ha chiarito che un contratto di licenza d'uso software che preveda anche l'implementazione di personalizzazioni ad hoc costituisce un'obbligazione di risultato.

Cosa significa in pratica? Indica che, qualora non sia possibile raggiungere e realizzare la concreta utilità pattuita dal contratto stipulato, il committente potrà – in modo legittimo - procedere alla risoluzione dello stesso. Non solo, avrà anche la possibilità di richiedere la restituzione degli importi già versati e il risarcimento dei danni subiti.

Il caso in breve

La decisione del Tribunale di Milano prende le mosse da due contratti collegati, stipulati fra una società editrice e una software house. Più precisamente, un primo contratto stipulato tra le parti prevedeva la fornitura di un software, con personalizzazioni ad hoc implementate sulla base delle specifiche esigenze della committente. Con il secondo contratto, invece, la software house si impegnava a realizzare un'interfaccia finalizzata alla comunicazione tra il programma stesso e il nuovo

sito web, che la società editrice si apprestava a realizzare.

La società editrice si era tuttavia rifiutata di corrispondere il prezzo concordato per la fornitura dei servizi, tenuto conto dell'impossibilità di utilizzare il software sviluppato per soddisfare le esigenze sottese ai contratti.

Ciò a seguito di significative carenze da parte del fornitore e del verificarsi di importanti malfunzionamenti e criticità, come ad esempio la presenza di errori di progettazione, il mancato funzionamento di essenziali implementazioni, la mancanza di un preventivo studio di fattibilità del progetto e l'assenza di manualistica.

In prima battuta era stata la stessa software house a ricorrere alle vie legali, per ottenere in via coattiva il pagamento non corrisposto dalla committente. Quest'ultima, per contro, non solo si era opposta a tale pretesa, ma aveva successivamente intrapreso un ulteriore giudizio lamentando l'inadempimento dei contratti da parte della software house e chiedendone quindi la risoluzione.

Qualora non sia possibile raggiungere e realizzare la concreta utilità pattuita dal contratto stipulato, il committente potrà, in modo legittimo, procedere alla risoluzione dello stesso

Il Tribunale di Milano, all'esito del giudizio, ha rigettato le pretese della software house rispetto ai crediti richiesti e ha dichiarato la risoluzione dei contratti, con conseguente condanna alla restituzione dell'acconto già corrisposto e al risarcimento dei danni subiti a seguito del verificarsi dei malfunzionamenti.

Cosa significa questa sentenza?

Se è pur vero che la committenza avrebbe a disposizione strumenti contrattuali di tutela (si pensi alla previsione di clausole penali, peraltro dovute anche in assenza di prova del danno), la decisione del Tribunale definisce una questione che prescinde dalla forza e dalla capacità negoziale delle parti: indipendentemente dalla qualificazione formale del contratto, l'obbligazione di fornitura di un software personalizzato in licenza d'uso rientra nell'ambito delle obbligazioni di risultato.

Si tratta di un punto importante nella dinamica domanda-offerta: in simili ipotesi, infatti, la semplice esecuzione della prestazione utilizzando la diligenza richiesta dall'incarico non può ritenersi sufficiente affinché il fornitore sia considerato adempiente, ma occorre che questi abbia raggiunto il risultato pattuito. In caso contrario, al verificarsi di determinate condizioni, potrà essere contestato l'inadempimento contrattuale.

Il Tribunale di Milano ha accolto le richieste della committente in quanto i malfunzionamenti lamentati, e successivamente accertati tramite perizia tecnica nel corso del giudizio, consentivano l'attivazione di solo alcune delle funzionalità concordate. Il giudizio sull'inadempimento della software house si fonda dunque sul mancato raggiungimento delle concrete utilità che la stessa si era impegnata a far conseguire alla committente, rappresentate, nel primo contratto, dall'autonoma fruizione del software da parte di quest'ultima e, nel secondo, dal funzionamento dell'interfaccia finalizzata all'interazione tra il software stesso e il nuovo sito.

Per quanto riguarda il risarcimento del danno, i giudici milanesi hanno ritenuto provato il pregiudizio economico rappresentato dal mancato guadagno per la ritardata pubblicazione del nuovo sito. A seguito di quest'ultima, infatti, il fatturato della società editrice è nettamente aumentato. Il Tribunale ha quindi condannato la software house a corrispondere alla committente l'importo che, ragionevolmente, sarebbe stato incassato da quest'ultima se il fornitore avesse rispettato le tempistiche pattuite.

Una sentenza che richiama l'attenzione sulle ricadute che la contrattualistica riveste nell'andamento finanziario e operativo delle imprese. La reciproca consapevolezza di ruoli ed obblighi e un'attenta revisione degli accordi, sono fondamenta necessarie per sviluppare progetti sostenibili.





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