

SETTEMBRE 2020



IL CAFFÈ DIGITALE

Lo smart manufacturing ci regalerà fabbriche più resilienti

QUESTO MESE ABBIAMO FATTO
COLAZIONE CON...

Marilena BARBATI

Digital Director, Edison

IMPATTI DEL COVID19 SUI MERCATI
Parte dal Digitale la ripresa post-Covid

LA VISIONE DEI LEADER
Lo stato dell'arte e le prospettive
di sviluppo del contact tracing

Sommario

L'EDITORIALE

Lo smart manufacturing ci regalerà fabbriche più resilienti 2
Emilio Mango

LA VISIONE DEI LEADER

Lo stato dell'arte e le prospettive di sviluppo del contact tracing ... 4
Stefano Quintarelli

IN PRIMO PIANO

Siamo pronti a spendere efficientemente le risorse del recovery fund per l'innovazione del paese? 8
Lord Cheines

NUMERI E MERCATI

Il Q2 2020: consolidamento e incognite dei trend del mercato digitale 10
Carmen Camarca

FOCUS PA

Il 19 novembre, in formato digitale, il "Lombardia Digital Summit", quinta tappa del Progetto Digital Summit Territoriali ... 13
Alberico Vicinanza

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Smart Working: un nuovo modello organizzativo 15
Vincenzo D'Appollonio

Lo smart working e la sua evoluzione: il nuovo modo di concepire il lavoro in Enel 17
Carmen Camarca

BANCHE E FINTECH

Il Covid-19 accelera la trasformazione digitale delle banche italiane e della relazione con i clienti 18
Ezio Viola

CYBERSEC E DINTORNI

Cyber Readiness, rimangono molti aspetti da risolvere 20
Elena Vaciago

IMPATTI DEL COVID19 SUI MERCATI

Parte dal Digitale la ripresa post-Covid 22
Elena Vaciago

DIRITTO ICT IN PILLOLE

Trasferimenti dati USA non più legittimi con il Privacy Shield 24
Valentina Frediani

VOCI DAL MERCATO

Affrontare una crisi mantenendo il controllo 26
Elena Vaciago



QUESTO MESE ABBIAMO
FATTO COLAZIONE CON...



Marilena BARBATI
Digital Director
Edison





L'EDITORIALE

LO SMART MANUFACTURING CI REGALERÀ FABBRICHE PIÙ RESILIENTI

Emilio Mango | Direttore, Technopolis

Durante la pandemia il Pmi (Purchasing Manager's Index) di Eurolandia ha toccato un minimo di 33,4 (l'indice si considera positivo, cioè indica una crescita del mercato degli acquisti, quando è superiore a 50) a maggio, mentre prima dell'arrivo del Covid-19 "viaggiava" tra 52 e 60.

A fine agosto, inaspettatamente, è tornato a toccare i 52 punti, segno, almeno nelle intenzioni dei direttori acquisti delle aziende europee, che ci sarebbe una timida fiducia nella ripresa. L'indice Pmi fornisce un'indicazione interessante sullo stato di salute del comparto manifatturiero e sulla crescita della produzione; gli operatori finanziari lo tengono in considerazione perché i responsabili degli acquisti di solito hanno un accesso privilegiato ai dati relativi alle prestazioni delle loro aziende, che possono diventare un indicatore chiave della prestazione economica nel suo insieme.

Cambiando ottica e analizzando la situazione da un punto di vista più qualitativo, si può dire che il settore manifatturiero sia stato colpito in modo molto

diverso da altri comparti. Alcuni (trasporti, turismo, ristorazione) a causa della pandemia sono stati investiti da un vero e proprio tsunami. Il manifatturiero ha subito invece un contraccolpo più complesso da analizzare, in alcuni casi simile al maremoto (pensiamo all'automotive o al fashion) in altri invece molto più sfumato (l'industria Ict, ad esempio, e alcuni segmenti direttamente coinvolti nella reazione all'emergenza, come la logistica, il medicale, l'alimentare o il tessile).

In più, il manifatturiero è caratterizzato da un ciclo di vita molto diverso da quello dell'erogazione dei servizi: c'è il mondo dell'indotto, della realizzazione di componenti e parti di prodotti più complessi, c'è il grande settore delle infrastrutture che ha tempi più lunghi rispetto ai cicli della pandemia. Insomma, alcuni imprenditori hanno dovuto "fermare le macchine", altri hanno potuto continuare a ritmo serrato. La vera incognita è la "seconda ondata" non tanto del virus (che comunque incombe minacciosa, con ipotesi funeste di un eventuale secondo lock-down totale o

“

Un altro punto cardine di uno sviluppo in ottica smart manufacturing è la convergenza tra tecnologie IT (Information Technology) e OT (Operational Technology)

”

parziale) quanto della crisi macro-economica conseguente a una contrazione di tutto il comparto economico-finanziario (i paventati licenziamenti di massa delle grandi compagnie multinazionali, il blocco del settore immobiliare, il cambiamento globale delle abitudini di acquisto e consumo).

C'è, infine, una considerazione di carattere più sociale che economico: le fabbriche, grandi o piccole, sono, rispetto agli ambienti d'ufficio, luoghi dove il "social distancing" è per molti versi più facile rispetto ad altre realtà, e dove le modalità di smart working, se possibile, sono ancora tutte da sperimentare.

Da una parte, la spesso indispensabile presenza fisica del personale pone un serio problema di pianificazione e tutela dei lavoratori (le macchine, invece, lo sappiamo, possono essere vulnerabili ai virus informatici ma non al Coronavirus), dall'altra potrebbe rilanciare le fabbriche come vero luogo di aggregazione sociale, un ruolo che in alcune realtà più innovative (dal punto di vista della tecnologia ma anche dell'organizzazione del lavoro) è già una realtà.

Il ruolo della tecnologia

In questa auspicabile "reazione al Covid-19" del settore manifatturiero la tecnologia, e più in generale l'innovazione, giocano un ruolo importantissimo.

Tornando ai dati certi (il Pmi, citato in precedenza, è "solo" un indicatore), la sfida è da far tremare i polsi. Il Centro Studi Confindustria ha rilevato una diminuzione della produzione industriale del 33,8% in maggio (rispetto a maggio 2019) e del 44,3% in aprile. Gli ordini in volume sono invece diminuiti del 51,6% annuo (dato riferito a maggio). Premesso che tutti gli analisti sono concordi nel prevedere che, se non ci sarà un secondo lock-down, la ripresa

sarà importante ma non riuscirà ovviamente a compensare lo stop dei mesi più bui, l'intensità della reazione dipenderà anche molto dalla volontà di manager e imprenditori di mettersi in gioco, con tecnologie e processi nuovi. Sotto questo profilo, come si usa dire spesso, la disgrazia del Covid-19 potrebbe essere vista come una grande opportunità di cambiamento (così come lo è già in parte stata in alcuni settori dei servizi, che hanno banalmente scoperto l'efficacia e il risparmio di un vero smart working).

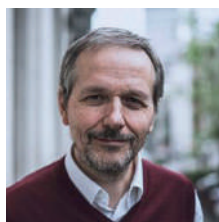
Il cambiamento dovrebbe coinvolgere processi: una nuova organizzazione del lavoro, una diversa supply chain, con una differente collocazione (reshoring) dei fornitori per non dipendere troppo da aree geografiche troppo distanti e non controllabili in caso di pandemia, nuovi modelli di business e di go to market. Ma anche nuove tecnologie, come ad esempio i digital twin, l'IoT, la manutenzione predittiva, la manutenzione da remoto sfruttando la Augmented Reality, gli analytics e la manifattura additiva.

Un altro punto cardine di uno sviluppo in ottica smart manufacturing è la convergenza tra tecnologie IT (Information Technology) e OT (Operational Technology). Le prime portano in dote, ad esempio, una pratica più avanzata di trasmissione e trattamento dei dati e un'esperienza di cyber-sicurezza che ha già fatto i conti con una casistica purtroppo numerosa di attacchi e incidenti.

Insomma, la trasformazione digitale, che nel manifatturiero aveva fino all'arrivo del Coronavirus un altro passo e un'altra accezione rispetto agli ambienti d'ufficio, sarà determinante per costruire un nuovo modello di manifattura, quella costituita da fabbriche smart, più resiliente in tutti i sensi, quello della continuità della produzione ma anche quello del business.

LA VISIONE DEI LEADER

Lo stato dell'arte e le prospettive di sviluppo del contact tracing in Italia



Stefano Quintarelli

Member of the AI High Level Expert Group, European Commission

Intervento effettuato durante la Web Conference del 30 Giugno "TECNOLOGIE DIGITALI PER CHIUDERE L'EMERGENZA E PER LA RIPRESA DEL PAESE", appuntamento del Digital Italy Program 2020

#LaVisioneDeiLeader

È noto come uno dei principali motivi per cui il virus ha avuto un effetto così devastante sull'Italia sia stato l'impreparazione del Paese ad affrontare un'inaspettata emergenza di tali dimensioni. Si pensi, ad esempio, all'esperienza di Taiwan, un contesto che ha affrontato la crisi pandemica con maggiore preparazione rispetto all'Italia, adottando sin da subito delle abitudini sociali differenti da quelle italiane.

Al riguardo merita di essere citata un'interessante iniziativa promossa dal governo taiwanese che ha previsto il lancio della campagna social "Humor over Rumors" volta a raccontare storie e fatti reali in modo divertente per contrastare la diffusione delle fake news.

Con riferimento all'attività di contact tracing, utile ed importante elemento di risposta all'epidemia, vanno rilevate due dimensioni. La prima è in relazione alla necessità di fermare la diffusione dei contagi: in quest'ambito bisogna intervenire con velocità su ogni persona entrata in contatto con il primo individuo che risulta positivo, prima che contagi altri. Ma il tempo di testing è superiore rispetto alla velocità di propagazione (serial interval) per cui per bloccare la diffusione in modo

totale richiede di intervenire non solo sui contatti diretti della persona contagiata, ma anche sui loro contatti e sui contatti dei loro contatti. Per fare ciò è necessario essere in possesso di tutta la rete dei contatti ed interazioni di una grande parte della popolazione. Il secondo valore è la possibilità di usare le informazioni ottenute come "sonde" per scoprire dove nascono nuovi focolai su cui agire. In questo modo potrebbe essere possibile, ad esempio, agire con misure mirate e di contenimento specifiche per determinate zone.

L'attività di "tracing" richiede, poi, di essere accompagnata da una di "testing" e "treatment" ponendo la necessità di prendere in considerazione tematiche di sicurezza e privacy sia per l'attività di tracing sia a valle della stessa.

Si è molto discusso se adottare un modello centralizzato o decentrato (soluzione, quest'ultima, scelta dall'Italia basata su tecnologia bluetooth e in cui i dati raccolti dalle app rimangono sui cellulari degli utenti). Bisogna comprendere che non può essere stabilita a priori la sicurezza di un sistema: possedere una gestione centralizzata rispetto ad una distribuita non vuol dire avere maggiori garanzie, tuttavia tale aspetto potrebbe impattare sull'opinione del pubblico dal momento

che un sistema totalmente distribuito potrebbe – anche controintuitivamente – apparire come più sicuro e il pubblico potrebbe essere più incline all’installazione; dato che la diffusione è un parametro importante per il successo dell’iniziativa, adottare una architettura che le persone ritengono più sicura è un fattore abilitante. Non esiste una verità; in alcuni luoghi la tematica è controversa e dipende molto dalle culture, dagli stili di vita e dalla fiducia che i cittadini dei diversi Paesi hanno nelle loro autorità. La soluzione scelta ha ottenuto, al giugno 2020, oltre 4 milioni di installazioni, un risultato non

sufficiente per il primo possibile scopo (bloccare la diffusione dei contagi) ma invece utile per il secondo (l’analisi epidemiologica), pari a circa il 10% della popolazione target (in Italia si contano circa 40 milioni di persone in possesso di uno smartphone). In tali risultati bisogna tener conto innanzitutto della percezione delle persone e della loro capacità di informarsi ricorrendo a fonti di qualità (un’azione che viene resa sempre più difficile dal proliferare delle notizie sul web); probabilmente anche tale fenomeno ha contribuito a far sì che i cittadini non ritenessero opportuno scaricare l’app.



QUESTO MESE ABBIAMO FATTO COLAZIONE CON

I dati al centro dell'evoluzione digitale di Edison



Intervista di **Roberto Bonino** a
Marilena Barbati, Digital Director, Edison

I mondo dell'energia è in costante evoluzione negli ultimi anni, complici la forte pressione competitiva e la ricerca di proposizioni basate soprattutto sulle fonti rinnovabili. La tecnologia gioca un ruolo di rilievo su vari fronti nella battaglia di posizione in corso, dando vantaggi soprattutto alle realtà capaci di trarre opportunità dai processi di trasformazione digitale.

Edison è una realtà che ha fatto del rinnovamento uno dei propri cavalli di battaglia e non è un caso che da circa due anni si sia dotata di un'apposita direzione Strategie e Innovazione Digitale, che ha fatto dei dati uno dei perni fondamentali della ridefinizione strategica avviata tanto all'interno quanto nei rapporti con i clienti e il mercato in generale. Siamo entrati nel merito dei processi di trasformazione in corso con Marilena Barbati, Digital Director di Edison.

Com'è evoluta negli ultimi anni l'organizzazione della vostra azienda?

Nell'ambito della strategia di innovazione digitale abbracciata da Edison, alla mia direzione fa capo innanzitutto un DataLab composto da una quindicina di data scientist &

engineer, che si occupa di progettare use case data-driven a supporto delle linee di business. Oltre agli esperti del dato, svolgono un ruolo rilevante i Business Solution Manager, che si occupano di identificare e recepire le esigenze delle varie direzioni e gestire i progetti facendo leva sugli use case generati nel DataLab. I dati sono al centro di questo processo di

trasformazione, tant'è vero che, sulla scia dell'evoluzione organizzativa, siamo passati anche a una gestione trasversale e centralizzata, con la costruzione di una Enterprise Data Platform totalmente gestita in cloud. Non si è trattato di un passaggio banale e gli sviluppi sono ancora in corso, ma tutto nasce dalla comprensione della centralità dei dati all'interno dei nostri business model.

Com'è cambiata la realtà rispetto al passato?

Veniamo da una organizzazione classica, con i dati che venivano generati separatamente dalle varie direzioni e utilizzati essenzialmente solo all'interno di ogni comparto. Adesso invece la gestione è univoca, quindi meno dispersiva e inefficiente, con una ricaduta positiva sulla qualità e l'affidabilità delle informazioni prodotte per il business.



I DATA SCIENTIST HANNO COMINCIATO A LAVORARE CON LE VARIE DIVISIONI PER TRASFONDERE IL PROPRIO SAPERE ALL'INTERNO DELL'AZIENDA, DIVENTANDO VERI E PROPRI EVANGELIST DEL DATO

I data scientist hanno cominciato a lavorare con le varie divisioni per trasfondere il proprio sapere all'interno dell'azienda, diventando veri e propri evangelist del dato. Il loro elemento di contatto ideale è rappresentato dai Business Solution Manager, capaci di tradurre le esigenze operative e arrivare a far sì che le direzioni utilizzino il dato garantendone la qualità sulla base di criteri condivisi da tutti e facendone il motore del cambiamento. In questo momento, il DataLab funge da propulsore e le persone al suo interno lavorano a stretto contatto con le direzioni e congiuntamente con i colleghi su nuovi sviluppi digitali.

Il processo di cambiamento è già completato?

Il DataLab è una realtà molto evoluta, che elabora modelli previsionali sofisticati, che si affiancano alla tradizionale reportistica per gestire il business mettendo i dati al centro. Uno dei nostri impegni in questo periodo è proprio cercare di capire come mettere a disposizione di tutti l'enorme mole di dati contenuta nella data platform. Qui entra in gioco il tema delle competenze. Noi stiamo cercando di trovare una strada intermedia sfruttando la volontà delle persone di ampliare la propria preparazione e arrivare a lavorare sui dati in base alle esigenze di business. Ogni

progetto sarà un successo quando non sarà più semplicemente l'obiettivo di una divisione ma sarà sentito in modo qualitativo in tutta l'azienda e quando la data platform alimenterà tutte le analisi alla base delle decisioni aziendali.

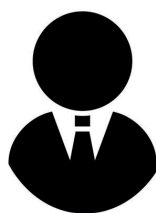
Lo smart working forzato ha condizionato il vostro lavoro e le modalità di accesso ai dati?

Nel momento di emergenza, la scelta della data platform in cloud ha consentito a tutti di lavorare da remoto, con un accesso ai dati privo di problemi e specificità legate alla situazione. Il progetto di data governance che abbiamo avviato ci ha consentito di riorganizzare anche i livelli di ownership e responsabilità sui dati, ma il vero obiettivo resta consentire a tutti di poter sfruttare appieno ciò che hanno a disposizione. Per questo abbiamo avviato un programma di formazione ad hoc chiamato Edison Digital Academy per diffondere le competenze digitali in modo pervasivo all'interno dell'azienda.



IN PRIMO PIANO

Siamo pronti a spendere efficientemente le risorse del recovery fund per l'innovazione del Paese?



Lord Cheines

"Lord Cheines" è lo pseudonimo di un alto Dirigente della Pubblica Amministrazione del nostro Paese

1. Come diceva la buonanima di Luigi Einaudi, nella vita "Tutti facciamo piani". Proprio tutti? L'imminente arrivo di una massa ingente di risorse finanziarie a disposizione degli Stati dell'Unione Europea, da investire per favorire la ripresa economica dallo choc sistemico indotto dalla pandemia da Covid 19, pone alla pubblica amministrazione italiana il problema di "fare piani"; farne di seri, basati su evidenze empiriche validate, in vista di obiettivi misurabili e plausibili.

Ma la pubblica amministrazione è oggi in grado di far fronte a questa sfida? In realtà negli ultimi decenni si è verificata una perdita progressiva della capacità di "fare piani", indotta da una serie di scelte che nel tempo hanno depotenziato i "luoghi" amministrativi del programmare e ne hanno frammentato le funzioni in una miriade di corpuscoli, ciascuno depositario di una teorica buona ragione di specificità, ma che nella sostanza finiscono per dimostrarsi inefficaci, in quanto non dotati dei saperi e delle competenze necessari a programmare.

2. La stagione della "programmazione" vissuta dall'Italia con il primo centrosinistra (quello vero di La Malfa e Saraceno dei primi anni '60, non le scimmiettature fallimentari della cosiddetta Seconda Repubblica) aveva sviluppato in Italia una burocrazia adeguata alla sfida. Il Segretariato generale della programmazione del Ministero del Bilancio, il cui primo direttore fu nientemeno che Giorgio Ruffolo, aveva un ruolo di regia ben preciso; l'universo delle imprese pubbliche rispondeva al Parlamento di piani

e programmi attraverso uno specifico Ministro per le partecipazioni statali, posto a capo di un piccolo Ministero altamente tecnico; le funzioni di studio erano collocate presso due specifici istituti, l'ISCO e l'ISPE; il divario territoriale del Sud veniva affrontato dal sistema articolato costruito attorno alla Cassa del Mezzogiorno; le decisioni strategiche, per loro natura incidenti sulle competenze di più ministeri, venivano assunte collegialmente in un apposito comitato interministeriale, tuttora esistente, il CIPE.

Nei decenni il sistema è stato via via smontato: cancellati gli enti con funzioni di studio e analisi (non sia mai che qualche evidenza empirica possa frenare la presunta "volontà generale"), abolito nel momento di massimo furore antistatalista il Ministero delle partecipazioni statali (ma non le partecipazioni stesse, che sono ancora molte e relevantissime ma non ricevono più né indirizzi né controlli), alla fine lo stesso CIPE ha dovuto cambiar pelle e diventare una sorta di sede di registrazioni di decisioni di spesa (cosa ben diversa da un "piano") settoriali.

3. Il punto citato da ultimo è dirimente. Il tramonto delle istituzioni della programmazione non ha corrisposto, come pure avrebbe potuto, ad una deriva thatcheriana, ad un aumento dello spazio per l'economia privata, ad una vera rinuncia allo "Stato imprenditore" che aveva caratterizzato, piaccia o meno, la storia del Paese e segnato nei suoi momenti di maggiore fortuna, le fasi di maggiore crescita economica (dal "decollo" dell'età giolittiana al "boom" del secondo dopoguerra).

È rimasto tanto, forse perfino troppo Stato nell'economia; è continuata la dipendenza del settore privato dalla finanza pubblica, con un settore del credito privatizzato che si sarebbe voluto imprenditoriale e aggressivo e invece è ancora timido e orientato alla rendita. Nelle fasi storiche di crescita dell'economia italiana dinanzi ricordate, economia privata e Stato imprenditore avevano giocato ruoli diversi ma complementari, e il settore pubblico aveva colmato alcune mancanze dell'imprenditoria privata.

L'azione dello Stato imprenditore era stata orientata dai menzionati luoghi della programmazione, che avevano ispirato piani e programmi spesso di portata storica, dal "Piano casa" di fanfaniana memoria ai piani per la siderurgia. Poi questa storia di successo (nei limiti del giudizio che si può dare delle cose umane) è stata travolta dal declino della politica, a partire dalla crisi dei partiti palesatasi già negli anni '70 del '900, e ad essa è stata addossata ogni colpa per il ristagno dell'economia già dagli anni '80 del '900 (quando pure l'Italia era la quinta se non la quarta economia mondiale). Si è inteso fingere di rinunciare allo Stato imprenditore e si è di fatto rinunciato a programmare per bene le risorse pubbliche come invece si fa in ogni normale (e non socialista) democrazia moderna.

4. Alla fine di questa non commendevole vicenda, chi programma oggi in Italia? Chi dovrebbe pianificare l'uso delle risorse per la ripresa dal virus? La risposta, sconcertante, è: tutti e nessuno. La sede naturale dovrebbe essere il CIPE. Che però ormai da anni non produce più grandi programmi nazionali integrati, in cui intrecciare ruoli e responsabilità dei diversi ministeri; ma è una noiosa sede di passaggio in cui ciascun ministero si fa approvare la propria (ben poco strategica) lista della spesa. Nessuno sforzo comune, ma un negoziato sul quantum da indirizzare a certe funzioni, suddividendo di fatto soprattutto il Fondo Sviluppo e Coesione: tot alla ricerca, tot alle infrastrutture, tot alle calamità e alla protezione civile (e via enumerando).

Da ultimo, proprio in questi mesi, la struttura di supporto al CIPE, che è un Dipartimento tecnico della Presidenza del Consiglio, viene "doppiata" da un'altra pressoché identica struttura, anch'essa dipartimentale, dall'evocativo nome di Investitalia. Perché non concentrare e perché ripartire i invece il potere dell'indirizzare risorse (di nuovo diverso dal "programmare") tra più deleghe del Premier (e forse tra più partiti?). Nessuna sorpresa che, in questo quadro, si verifichi una "fuga dalla centralità".

I fondi europei, che negli anni belli di Delors e di Antonio Giolitti grande ministro del Bilancio, venivano programmati in un tutt'uno con i fondi nazionali, vivono ormai una vita separata e sono programmati per conto loro da un Ministro senza portafogli che non parla con nessuno; fino ad avere una "agenda digitale" dei fondi europei che non è stata negoziata con nessuno dei Ministeri competenti in chiave nazionale.

Ecco allora che chi si occupa di digitale reagisce facendosi istituire un proprio Fondo per l'innovazione

tecnologica, che si riserverà di indirizzare (sperabilmente programmare) per conto proprio e senza i cascami ormai inutili di un pluralismo amministrativo che sarebbe utilissimo ma che ormai si avverte come finto. Sorte analoga per il tema decisivo della BUL: Fondo ad hoc, megacomitato ad hoc, grande azienda pubblica che dà davvero le carte (Invitalia che ha in pancia Infratel, con buona pace dei cantori della morte dello Stato imprenditore). CIPE nell'angolo. Allo stesso modo non è il CIPE a programmare i vasti interventi, necessariamente da condividere tra molti attori del sistema, per la prevenzione del rischio sismico: si inventa l'ennesimo Dipartimento della Presidenza del Consiglio, magari con un bel nome da réclame (Casa Italia), si mettono lì uno po' di risorse anche mal indirizzate su alcuni pochi specifici obiettivi, e voilà, la conferenza stampa ad effetto annuncio è servita. Peccato che dopo quasi 5 anni la prevenzione del rischio non abbia fatto un passo che sia uno.

L'elenco delle derive minime dalla programmazione centrale, con effetto schizoide, potrebbe continuare all'infinito; basti fare l'ulteriore caso paradossale delle grandi ciclabili nazionali, finanziate da anni ma che non si fanno perché il Ministero che si è voluto prendere il potere di programmare, ovvero il MIT, tra Ponte di Genova e concessioni autostradali ha ben altro da fare.

5. Dando per scontato che chi legge queste note non sia interessato alla scissione dell'atomo è forse il caso di finirla qui e tentare di tirare qualche rapida conclusione. Mentre nel Paese impazza il dibattito sul quantum delle risorse per la ripartenza e sul "da dove", MES o non MES, esse verranno, occorrerebbe aprire un serio dibattito sul come le spenderemo. Saranno moltissime risorse, in conto capitale per la maggior parte, che richiederebbero investimenti integrati e quindi grande unità di intenti tra enti diversi nella comune adozione di un quadro programmatico di riferimento.

Un CIPE degli esordi sarebbe utilissimo alla bisogna; il CIPE che abbiamo rischia di non esserlo più.

In tutti i Paesi sviluppati esiste una consolidata capacità di scrivere piani e programmi, di precisarne a monte i risultati attesi, di monitorarne l'avanzamento, di valutarne gli effetti. E ciò sempre più spesso in una chiave di collegialità governativa, come impone la natura integrata e multidimensionale dei programmi che più servono nella modernità.

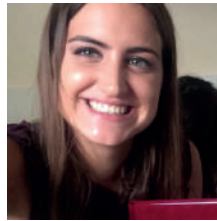
L'Italia, i suoi modelli e le sue istituzioni con questo scopo li aveva; ha più o meno consapevolmente deciso di abbandonarli, sostituendoli con il nulla, come dimostra l'incapacità ormai cronica di presidiare azioni a carattere integrato e durata pluriennale.

In queste condizioni, le risorse che arriveranno rischiano seriamente di venire sprecate.

A meno che non si decida di fare cose minimali, come suggeriva il paradosso del quasi omonimo di chi scrive: scavare buche e poi riempirle di nuovo. Ma a quel punto, addio recovery.

NUMERI E MERCATI

Il Q2 2020: consolidamento e incognite dei trend del mercato digitale



Carmen Camarca
Analyst, The Innovation Group

Nello stesso giorno in cui gli Stati Uniti hanno annunciato il calo del PIL, nel secondo trimestre 2020, del 32,9% su base annua, Apple, Amazon, Google e Facebook riportavano i dati finanziari relativi al trimestre conclusosi il 30 giugno. Nel complesso, pur confermando tendenze già evidenziate in precedenti articoli sul tema, le trimestrali pongono, in realtà, diverse incognite per i prossimi mesi: si può prevedere per la seconda parte dell'anno il ripristino della situazione pre-Covid o si sta andando verso il consolidamento di un nuovo, inaspettato, scenario?

In particolare, per quanto riguarda Apple, i dati mostrano come stiano continuando a crescere i segmenti "Servizi" (le cui vendite sono aumentate del 14,8% su base annua, raggiungendo i 13,16 miliardi di dollari) e "Wearable, Home and Accessories" (+16,7%, 6,45 miliardi di dollari). Positiva, inoltre, la performance degli iPhone (complice anche il lancio del nuovo modello iPhone SE avvenuto lo scorso aprile) le cui vendite hanno superato di oltre 4 miliardi le attese degli analisti e generato ricavi per 26,42 miliardi di dollari, un risultato ancora più interessante se si considera la chiusura degli store fisici. Inoltre, grazie soprattutto alla forte spinta di smart working ed e-learning, sono state positive anche le vendite di iPad (+31% su base annua, pari a 6,58 miliardi di dollari) e Mac (+22%, 7,08 miliardi di dollari). Nel complesso la società di Cupertino

ha registrato 59,69 miliardi di dollari di entrate e 2,58 dollari per azione (rispetto alle aspettative degli analisti di 52,25 miliardi di dollari e 2,04 dollari per azione); nelle contrattazioni after-hours il titolo è aumentato del 5%.

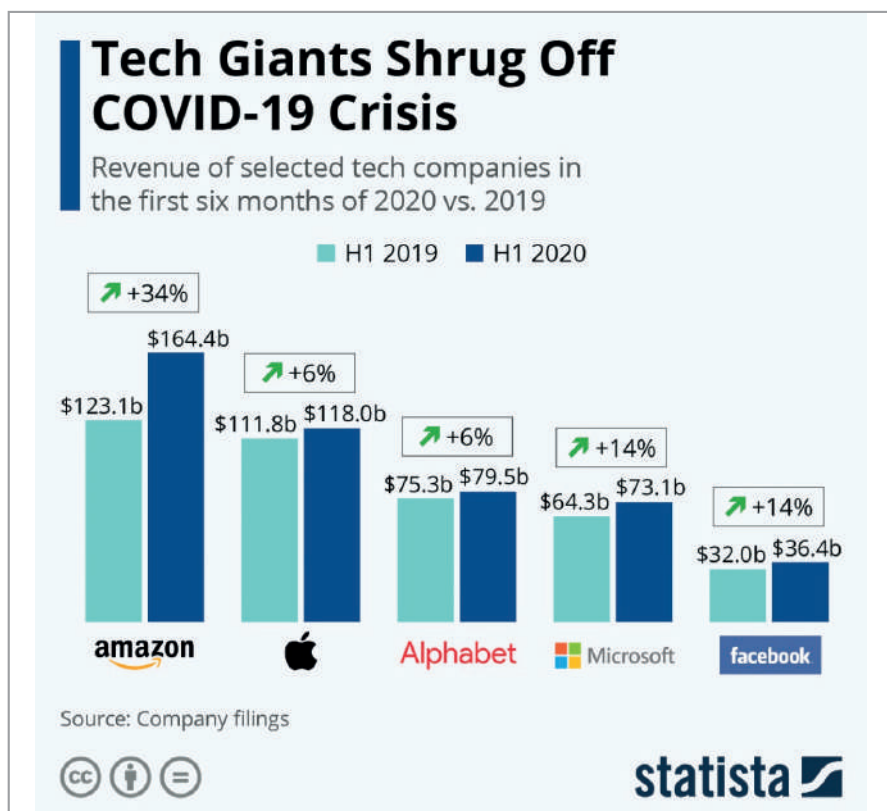
Bene anche Amazon che, nonostante i costi extra sostenuti a causa della pandemia (l'aumento del numero di dipendenti per far fronte alla forte domanda di consegne a domicilio e le spese per garantire la sicurezza dei fattorini), riporta, nel secondo trimestre 2020, un aumento dei ricavi del 40% su base annua, raggiungendo 88,9 miliardi di dollari (superando di gran lunga le stime degli analisti ferme a 81,2 miliardi di dollari). Da record gli utili che hanno raggiunto 10,2 dollari per azione (contro una media delle previsioni degli analisti di 1,51 dollari).

Inoltre, Amazon AWS ha generato revenue pari a 10,808 miliardi di dollari, in crescita del 29% su base annua (inferiore alle stime degli analisti che prevedevano 11,02 miliardi di dollari). Va, tuttavia, rilevato che la divisione AWS, che rappresenta il 12% delle revenue totali di Amazon, per la prima volta da quanto è stata lanciata (nel 2015) non è stato il segmento a riportare la maggiore crescita all'interno del business aziendale. Il fenomeno deve essere attribuito, più che ad una performance non particolarmente brillante della divisione Cloud, alla forte crescita del comparto e-commerce, inevitabilmente il settore a cui si è fatto

maggiormente ricorso nei mesi di emergenza più acuta. Situazione del tutto differente, invece, per Alphabet (la casa madre di Google) e Facebook che hanno il proprio core business nell'online advertising, un mercato, come più volte affermato, impattato in maniera significativa dalla crisi pandemica. In particolare, per Google Advertising si rileva, per il secondo trimestre consecutivo, un calo delle entrate pubblicitarie, registrando una flessione delle revenue del 9% su base annua e riportando quasi 30 miliardi di dollari (un dato, tuttavia, compensato da una crescita del 43% delle revenue derivanti da Google Cloud, pari a 3 miliardi di dollari). Per quanto riguarda Facebook, invece, nonostante l'online advertising abbia riportato una crescita del 10% su base annua (raggiungendo 18 miliardi di dollari di revenue), si prevede, soprattutto per i prossimi mesi, una riduzione delle entrate pubblicitarie dovuta alle recenti attività di boicottaggio di cui l'azienda è stata vittima e in seguito alle quali diversi clienti hanno deciso di ritirare le inserzioni pubblicitarie aderendo alla campagna #StopHateForProfits; una vicenda che potrebbe, appunto, andare a gravare ulteriormente sul previsto calo delle revenue derivanti dall'advertising.

Degli impatti della crisi pandemica sul mercato del digital advertising avevamo già parlato in un precedente articolo evidenziando in modo particolare come al minore budget dedicato agli investimenti pubblicitari online si accompagni un aumento del consumo mediale da parte degli utenti (un fenomeno verificatosi soprattutto durante il lockdown). Il digital advertising era un mercato, prima della crisi pandemica, in costante crescita, il cui calo è stato più volte attribuito alla diminuzione degli investimenti dedicati al settore, dovuta soprattutto alla rivisitazione delle strategie e dei piani di budget aziendali in cui è stata data priorità a soluzioni che hanno permesso di fronteggiare meglio gli shock che si sono verificati. Ciò emerge in maniera ancora più evidente se si prendono in considerazione gli ultimi dati trimestrali di Microsoft da cui si rileva come la divisione Productivity and Business Processes Unit (in cui rientrano i software di collaboration) abbia riportato entrate pari ad 11,75 miliardi di dollari con una crescita del 6% rispetto allo stesso trimestre del 2019: pur trattandosi di dati al di sotto delle stime degli analisti (che prevedevano revenue pari

a 11,91 miliardi di dollari e ben lontani dai picchi di domanda registrati nei primi mesi dell'emergenza), non si può ancora parlare di un'inversione di trend. Ad ogni modo Microsoft ha riportato risultati soddisfacenti anche nel segmento Intelligent Cloud che ha registrato ricavi per 13,37 miliardi di dollari, in crescita del 17% su base annua (superiori anche in questo caso alle attese degli analisti, ferme a 13,11 miliardi di dollari). Nel dettaglio, la crescita delle revenue di Azure è stata del 47% (contro il +59% registrato nel trimestre precedente) e, pur non rilevando il valore preciso, la società ha fatto sapere che il suo business nel cloud ha superato i 50 miliardi di dollari nell'anno fiscale.

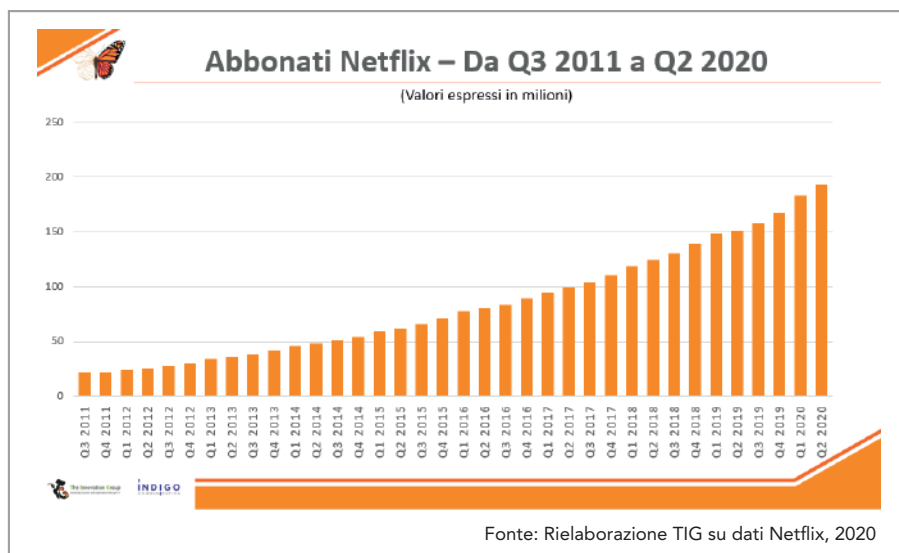


L'incognita Netflix

In seguito al lockdown, Netflix ha riportato, nel trimestre terminato il 30 giugno, 10,09 milioni di nuovi sottoscrittori nel mondo, superando le attese degli analisti ferme a 8,07 milioni e raggiungendo un totale di 193 milioni di abbonati. I ricavi sono aumentati del 6,6% a 6,15 miliardi di dollari, in linea con le attese, con un utile per azione nel periodo di 1,59 dollari.

Tuttavia, per il terzo trimestre dell'anno l'azienda prevede 2,5 milioni di nuovi abbonati (al di sotto delle attese degli analisti che stimavano un aumento di 5 milioni di nuovi abbonati) e 6,33 miliardi di dollari di ricavi su un utile per azione di 2,09 dollari. A causa di tali previsioni, soprattutto relative al numero dei nuovi abbonati, nelle contrattazioni after-hours il titolo ha avuto un crollo del 15%.

Secondo le stime di The Innovation Group il mercato SVOD – Subscription Video On Demand, di cui appunto Netflix è uno dei principali player, è stato uno dei segmenti del mercato digitale a crescere maggiormente, un fenomeno dovuto senz'altro al maggior tempo libero a disposizione delle persone (di fatto costrette a rimanere nelle proprie case). Adesso le previsioni dell'azienda, che nei mesi scorsi si era sempre mostrata ottimista in relazione al futuro, pongono diverse incognite e, soprattutto, inducono a riflettere se l'offerta sempre più vasta dei contenuti in streaming e la decisione di molti operatori "tradizionali" di spostarsi sui canali



digitali, richiedendo a volte la sottoscrizione di un servizio, potrebbe portare ad una saturazione del mercato.



FOCUS PA

Il 19 novembre, in formato digitale, il "Lombardia Digital Summit", 5ª tappa del Progetto Digital Summit Territoriali



Alberico Vicinanza

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

È la Lombardia la protagonista della quinta tappa del Progetto "Digital Summit Territoriali", promosso da The Innovation Group.

Dopo i Summit svoltisi a Genova, Roma, Napoli e Bologna dedicati allo stato dell'arte dello sviluppo e della trasformazione digitale in Liguria, Lazio, Campania ed Emilia-Romagna, si svolge il prossimo 19 novembre il "**Lombardia Digital Summit**".

Con i Digital Summit Territoriali, 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.

Il "Lombardia Digital Summit" si propone di attivare un confronto tra i soggetti attivi nell'innovazione istituzionale, organizzativa e tecnologica della Regione, della PA locale, delle Imprese, dell'Università, della Ricerca e del Terzo Settore per realizzare un primo bilancio dei risultati prodotti dall'Agenda Digitale Regionale e dalle politiche d'innovazione promosse nei vari comparti; creare un momento di formazione e di informazione sui temi emergenti dell'azione pubblica; individuare, valutare, valorizzare e rendere pubbliche le migliori pratiche di sviluppo e di innovazione regionale, affinché siano conosciute a livello territoriale e nazionale ed operino in un contesto

di collegamento e sinergia; offrire un'importante occasione di accountability, attraverso cui i vertici politici regionali possano rendere conto ai cittadini di quanto fatto e condividere le linee guida per la crescita, lo sviluppo e l'innovazione della Regione Lombardia in un'ottica di programmazione futura.

La manifestazione, realizzata da The Innovation Group in partnership con la Regione Lombardia, si terrà in formato digitale e si avvarrà di una evoluta piattaforma online, in grado di replicare tutte le potenzialità di una grande convention. Le aziende partner godranno, infatti, di una serie di servizi studiati per creare la relazione diretta tra espositori, sponsor e partecipanti e generare contatti commerciali qualificati.

Tra i prestigiosi relatori invitati ad intervenire al "Lombardia Digital Summit" si segnalano: **Attilio Fontana**, Presidente della Giunta Regionale della Lombardia; **Alessandro Fermi**, Presidente del Consiglio Regionale della Lombardia; **Fabrizio Sala**, Assessore Ricerca, Innovazione, Università, Export, Internazionalizzazione e Vice Presidente, Regione Lombardia; **Francesco Ferri**, Presidente Azienda Regionale per l'Innovazione e gli Acquisti S.p.A. (ARIA); **Giorgio Metta**, Direttore Scientifico Istituto Italiano di Tecnologia; **Alfonso Fuggetta**, CEO Cefriel; **Marco Bentivogli**, Segretario Generale FIM-CISL; **Ferruccio Resta**, Rettore Politecnico di Milano; **Luigi Gubitosi**, Amministratore Delegato, TIM S.p.A. e Vice Presidente

Confindustria; **Massimiliano Salini**, Commissione Industria, Ricerca ed Energia, Parlamento Europeo; **Massimo Palermo**, Country Manager Avaya Italia S.p.A.; **Cosimo Comella**, Responsabile Dipartimento Tecnologie Digitali e Sicurezza Informatica, Autorità Garante per la Protezione dei Dati Personali; **Maurizio Decina**, Professore Emerito, Politecnico di Milano; **Giulio Gallera**, Assessore al Welfare, Regione Lombardia; **Marco Trivelli**, Direttore Generale Welfare, Regione Lombardia; **Francesco Longo**, Direttore Osservatorio CERGAS – SDA Bocconi; **Mauro Draoli**, Servizio Strategie di Procurement e Innovazione di Mercato, AgID; **Loredana Luzzi**, Direttore Generale, Università Milano Bicocca; **Claudia Maria Terzi**, Assessore Infrastrutture, Trasporti e Mobilità Sostenibile, Regione Lombardia; **Mario Nobile**, Direttore Generale Sistemi Informativi e Statistici, Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti; **Armando Brunini**, Amministratore Delegato, SEA Aeroporti Milano; **Arrigo Giana**, Direttore Generale, Azienda Trasporti Milanesi S.p.A. (ATM); **Aldo Colombo**, Direttore Generale Infrastrutture, Trasporti e Mobilità Sostenibile, Regione Lombardia; **Raffaele Cattaneo**, Assessore all'Ambiente e Clima, Regione Lombardia; **Mario Nova**, Direttore Generale Ambiente e Clima, Regione Lombardia; **Anna Bonomo**, Direttore Generale Agricoltura, Alimentazione e Sistemi Verdi, Regione Lombardia e **Fabio Carella**, Direttore Generale, ARPA Lombardia.



Raffaele Cattaneo, Alessandro Fermi, Attilio Fontana, Giulio Gallera
Luigi Gubitosi, Mario Nobile, Fabrizio Sala, Claudia Maria Terzi

L'agenda dei lavori prevede al mattino (dalle ore 9.00 alle ore 11.30) una Sessione plenaria di apertura intitolata: "Progresso economico e trasformazione digitale in Lombardia" e tre sessioni parallele, che si svolgeranno contemporaneamente (11.45 – 13.30), denominate: "Infrastrutture, trasporti e mobilità sostenibile: il modello lombardo"; "Lo sviluppo degli strumenti digitali per la sanità" e "L'economia circolare, smart city, mitigazione dei cambiamenti climatici e tutela dell'ambiente in Lombardia". Nel pomeriggio, con inizio alle ore 15.00, si terrà la Sessione plenaria conclusiva del Lombardia Digital Summit dal titolo: "L'ecosistema 5G: governare il futuro delle infrastrutture e delle piattaforme digitali".



LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Smart Working: un nuovo modello organizzativo



Vincenzo D'Appollonio
Partner, The Innovation Group

In questi ultimi tempi sentiamo spesso parlare di smart working come una delle misure per contrastare la diffusione della pandemia Covid-19, partendo dal mondo del lavoro.

Tale espressione è usata genericamente per identificare l'opzione di lavorare da casa ricorrendo a strumenti informatici e telematici, ma è utilizzata in modo assolutamente

improprio: lavorare da casa infatti non è smart working! Si tratta in realtà di uno pseudo-anglicismo, poiché in inglese questa modalità di lavoro non si chiama smart working bensì working from home, da cui l'acronimo WFH, oppure remote working o anche telecommuting, come si può

leggere in questo periodo nella letteratura americana e britannica di settore.

Il vero significato dell'inglese smart working è un altro: indica una modalità di lavoro flessibile con processi migliorati e ricorso a tecnologie e strumenti che rendono il lavoro più funzionale perché agiscono in modo intelligente, cioè

smart. Può essere considerata una evoluzione del cosiddetto flexible working, il quale consente al lavoratore di scegliere non solo l'orario (time, quando si lavora) di lavoro, come prevede anche il lavoro elastico con orario flessibile in Italia, ma anche il luogo (location, dove si lavora), di solito in ufficio, a casa o "in mobilità".

Il vero significato dell'inglese smart working indica una modalità di lavoro flessibile con processi migliorati e ricorso a tecnologie e strumenti che rendono il lavoro più funzionale perché agiscono in modo intelligente, cioè smart. Può essere considerata una evoluzione del cosiddetto flexible working

In estrema sintesi, lo smart working propriamente detto aggiunge alla flessibilità di orario e luogo anche una maggiore efficienza grazie a processi migliorati e a maggiori autonomia e collaborazione. Dà inoltre notevole importanza all'utilizzo di tecnologie

e strumenti (connettività, software per la produttività personale, dispositivi mobili, teleconferenze...) che attraverso applicazioni avanzate consentono di operare in modo più efficiente, e quindi rendono l'attività lavorativa più efficace, e più rispondente agli obiettivi strategici aziendali.

Da un certo punto di vista, gli strumenti offerti al remote worker o allo smart worker sono identici. Un moderno Sistema Informatico Telematico aziendale già prevede che la postazione di lavoro debba essere accessibile con una connessione non soltanto da casa, ma da qualsiasi luogo. Perciò la connessione deve essere primariamente mobile, e la postazione fissa, come nel caso dei lavoratori amministrativi, deve essere remotizzabile in sicurezza. Ma l'elemento realmente distintivo è un altro: non è infatti sufficiente dotare le persone di strumenti informatici appropriati per ottenere lo smart working, prima di ogni cosa è necessario procedere ad una revisione dei processi aziendali di business (BPR), ed in questa ottica occorre cambiare il criterio di misurazione delle performance degli smart worker (KPI), fondandolo sugli obiettivi e non sulla mera presenza: dunque un nuovo paradigma organizzativo, un nuovo modello partecipativo di gestione operativa dell'azienda. Sappiamo come in tutte le aziende i commerciali siano naturalmente considerati degli smart worker, perché vengono valutati sulla base degli obiettivi che raggiungono. Così pure lo sono le figure apicali ed i dirigenti. Lo stesso modello organizzativo dovrebbe essere implementato per tutte quelle risorse che si prestano a poter diventare smart worker. Risulta evidente la distinzione di ritorno economico e di risultati nei due approcci: se le persone si misurano per obiettivi, è lecito aspettarsi un'efficienza maggiore ed una produttività più elevata. Se invece si applica esclusivamente il remote working ci si può attendere solo continuità rispetto ai risultati.

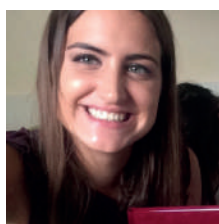
L'emergenza globale che ci sta colpendo potrebbe essere perciò per l'Italia l'opportunità per affrontare seriamente una trasformazione non solo digitale, ma anche e soprattutto nella cultura organizzativa, nei processi aziendali e nei meccanismi usuali di controllo. Oggi non mancano tecnologia e strumenti, bensì la cosiddetta "forma mentis" (mindset): i gravi disagi del mondo del lavoro legati all'emergenza Covid-19 potrebbero essere l'occasione per le aziende di ripensare ad alcune pigrizie che le hanno caratterizzate, visto che gli strumenti per lavorare da remoto in modo utile e proficuo ci sono già da un po' di tempo. Oggi il fronte più arretrato è quello del mindset aziendale, a confronto della maturità dal punto di vista delle tecnologie disponibili".

Quindi potremmo concludere: "Smart working does not need to be remote, but it helps": le imprese devono sviluppare Organizzazione e Workload aziendale per sostenere gli Smart Worker, e grazie alla tecnologia informatica e telematica, "potranno superare i limiti del tempo e dello spazio".



LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Lo smart working e la sua evoluzione: il nuovo modo di concepire il lavoro in Enel



Carmen Camarca
Analyst, The Innovation Group

È ormai riconosciuto che l'esperienza vissuta durante il lockdown (e che sta coinvolgendo ancora molte aziende) non possa definirsi propriamente smart working quanto piuttosto una forma di organizzazione del lavoro che potremmo considerare ibrida, un home working simile più ad una logica di remote working che ad una vera e propria modalità di lavoro agile. Lo smart working consiste infatti in un nuovo modo di concepire il lavoro che viene valutato sulla base dei risultati e degli obiettivi raggiunti e non sulle ore lavorate. Al di là delle possibili implicazioni in termini sociali ed economici, in realtà, se ben disciplinato, il lavoro agile potrebbe portare alla definizione di un nuovo employee journey che ridefinisce la relazione tra capo e collaboratori in una maniera del tutto diversa dal passato. Al riguardo un caso di successo è quello di Enel durante il lockdown in cui hanno lavorato da remoto 37mila persone, pari a circa il 55% della forza lavoro totale (composta da circa 68mila persone).

L'esperienza è stata resa possibile grazie ad un percorso che l'azienda aveva avviato già nel 2016 con un progetto pilota di smart working che ha coinvolto inizialmente 500 dipendenti in Italia (già appartenenti ad un cluster di attività che potevano essere svolte da remoto) per poi ampliarsi anche in altri Paesi fino a raggiungere, nel 2019, oltre 17.000 dipendenti. A parlarne è stato Carlo Bozzoli, Direttore Global Digital Solutions, intervenuto lo scorso 5 giugno nella web conference "Smart working: tecnologie, organizzazione, risorse umane", 3ª iniziativa promossa da The Innovation Group nell'ambito del Digital

Italy Program 2020 per riportare l'esperienza di alcune tra le più interessanti soluzioni di smart working implementate sia nel mondo delle imprese che in quello della Pubblica Amministrazione. Gli investimenti pregressi dell'azienda in ambiti digitali ed innovativi hanno permesso di affrontare con resilienza la situazione di emergenza. Da aprile 2019, con la chiusura dell'ultimo data center, infatti Enel è "full cloud", la prima tra le grandi utility mondiali a raggiungere questo traguardo. Questa esperienza ha segnato un profondo spartiacque tra il prima e il dopo Covid-19 e Enel sta ipotizzando nuovi modelli operativi e modalità di lavoro che diventeranno parte del cosiddetto 'new normal'.

L'obiettivo è quello di superare la modalità di lavoro tradizionale, che vede gli uffici come il luogo per lavorare, muovendosi verso modalità di lavoro sempre più Smart, dove gli uffici diventano una delle opzioni piuttosto che la soluzione di default valida per tutti i giorni, in una chiave di complementarità tra funzioni gestite a distanza e funzioni gestite in presenza. Se, dunque, l'esperienza del Covid-19 ha dato una forte spinta accelerativa a diversi processi già in corso, adesso la vera sfida sarà cogliere quest'occasione per promuovere un più ampio cambiamento.

Il percorso di questi anni e l'esperienza degli ultimi mesi costituiscono infatti un'ottima occasione per spingere ad una trasformazione profonda dell'organizzazione del lavoro e dei processi aziendali nonché della loro digitalizzazione, in grado di garantire contemporaneamente una crescita della produttività e un miglioramento della qualità della vita.

BANCHE E FINTECH

Il Covid-19 accelera la trasformazione digitale delle banche italiane e della relazione con i clienti



Ezio Viola

Managing Director, The Innovation Group

L'utilizzo dei canali digitali nel 2019 secondo Banca d'Italia ha riguardato circa l'80% dei clienti delle banche italiane e questo significa costi sensibilmente inferiori per le banche (la gestione di un conto online costa circa il 20% di quella di un conto tradizionale). Anche l'offerta di servizi online si è ampliata: le quote di banche che offrono servizi di pagamento mobili, gestione del risparmio e credito Retail sono aumentate rispettivamente del 65, 64 e 37%. La quota delle banche che offrono servizi online di finanziamento alle imprese resta ancora limitato al 16%, una carenza questa che è apparsa evidente proprio durante l'emergenza e il lockdown che hanno costretto le banche a gestire con difficoltà un picco di attività per le richieste legate ai decreti liquidità del Governo.

Ancora limitati risultano anche gli investimenti in innovazione digitale con Fintech: in 120 banche, secondo una indagine recente di Banca d'Italia, essi sono stati circa 620 Milioni negli ultimi 3 anni e molto focalizzati su applicazioni mobili generate dall'entrata in vigore della PSD2. Inoltre, è ancora limitato il valore economico estratto dall'aumento di redditività attraverso la riduzione dei costi di produzione e distribuzione dei servizi e la realizzazione di economie di scala e di diversificazione. I costi marginali di produzione e distribuzione, sempre secondo Banca d'Italia nel periodo 2006 – 2017 per servizi standardizzati come pagamento e depositi, diminuiscono al crescere dei volumi con l'utilizzo spinto ed esteso del digitale. Rimangono ancora contenute le economie di scala per servizi di

erogazione dei prestiti e di gestione del risparmio dove la digitalizzazione è ancora poco estesa. Questo processo di trasformazione digitale ha permesso all'industria bancaria di rendere più efficienti i processi dispositivi, abilitando l'operatività a distanza dei clienti e trasferendo la transnazionalità bancaria su canali meno costosi da gestire.

L'emergenza coronavirus ha reso evidente quindi il trend, già ormai consolidato nelle banche, dell'utilizzo di canali digitali per servire i clienti e che sicuramente verrà accelerato. I servizi bancari durante il lockdown sono stati considerati servizi essenziali e le banche hanno ridotto drasticamente gli orari di servizi delle filiali. La visita dei clienti è ancora oggi solo per appuntamento. Il Covid-19 ha anche accelerato lo spostamento sul digitale di segmenti della clientela prima più restii all'utilizzo dei servizi online e di pagamenti contact-less.

Si possono identificare alcuni trend comportamentali che potranno costituire dei cambiamenti permanenti nelle abitudini dei clienti bancari:

- Declino dell'utilizzo del cash: durante il lockdown c'è stata una diminuzione radicale di prelievi da ATM e più in generale di pagamenti. Le restrizioni ancora in corso incentiveranno anche in futuro l'utilizzo minore del cash. Inoltre, la crescita a 2 cifre dell'utilizzo dell'e-commerce con pagamenti digitali e online ha permesso anche a clienti over 60 di utilizzare i servizi online.
- Utilizzo dell'Online banking: come già ricordato l'utilizzo dell'online banking è cresciuto significativamente per l'impossibilità di contatti sui

canali fisici anche grazie ai first-time user stimati intorno al 15/20%.

- Utilizzo del web per la comunicazione: video conferencing e altri strumenti digitali sono diventati popolari come mezzi di contatto con i clienti. Microsoft e altre piattaforme come Zoom hanno visto crescere il loro utilizzo in modo esponenziale.
- Social distancing: rimarrà fino a quando non si potrà avere a disposizione un vaccino ma è plausibile che maggiore cautela rimarrà nelle abitudini dei clienti e che impatterà sui format e sull'utilizzo più flessibile delle agenzie.
- Smart working: molte delle banche erano già attrezzate ma hanno dovuto in emergenza estendere l'utilizzo del lavoro da remoto a una popolazione di utenti molto più grande e in alcuni casi con processi operativi che hanno mostrato dei gap da colmare con il digitale. La capacità e la necessità di avere facilities e uffici, sia periferici che centrali non pensati per garantire la nuova normalità del lavoro presso gli uffici, avranno un inevitabile impatto nel processo di rientro graduale.
- Declino degli sportelli tradizionali: questo era ed è un processo inevitabile. Si prevede quindi una diminuzione ma anche un'evoluzione del ruolo degli sportelli tradizionali riguardo ad alcuni processi bancari che cambieranno in base alla maturazione dei comportamenti dei clienti. Oggi, grazie anche all'evoluzione e alla veloce maturazione che la crisi ha permesso e reso evidente, i tempi sono maturi per una seconda fase, ancora più innovativa, di questo processo che metta al centro il cliente, le sue esigenze e la sua relazione con la banca.

Il digitale era nell'agenda delle banche già prima dell'emergenza sanitaria. Il recente distanziamento sociale ha però fatto da acceleratore all'adozione delle nuove tecnologie anche da parte di chi era più restio a modificare le proprie abitudini. In molti settori questa "forzatura" ha avuto delle conseguenze che saranno irreversibili, perché i benefici sono innegabili lungo tutta la catena del valore. L'utilizzo degli strumenti tecnologici in maniera sinergica rispetto alla relazione fisica può rafforzare il rapporto tra banca e cliente, moltiplicando le occasioni di contatto e di informazione, oltre che semplificando l'operatività.

La sfida sarà coniugare in modo efficace relazione e digitalizzazione, facendo percepire in ogni momento al cliente la vicinanza della banca e la comprensione delle sue esigenze, in una relazione ibrida fisica/digitale identificata da molti con il termine "phygital".

Molte banche non hanno ancora completato la digitalizzazione end-to-end di processi sia di front-end che di back-office che vanno dall'onboarding all'apertura di conti, alla finalizzazione di transazioni e contratti per prodotti e servizi più complessi come finanziamenti o investimenti. In tal caso quando questi customer journey digitali si sono rotti e non possono essere completati online interviene o il call center o la rete distributiva per supportare i clienti. Con il crescere della maturità digitale delle banche e con la capacità di affrontare in modo innovativo l'automazione intelligente di processi bancari anche per servizi più complessi sarà possibile lasciare alla rete le attività più di valore per la relazione con il cliente. Mutui e in generale i servizi di investimenti erogati da banche o reti di promotori rimarranno centrati sul supporto al cliente attraverso il consulente che comunica anche da remoto sia da casa o dalle filiali. Inoltre, l'utilizzo del cash con la possibilità di depositare o prelevare cash sia da ATM che presso le filiali rimarrà ancora necessario per alcune tipologie di clienti sia Retail che SME. Per tutte le linee di servizi bancari alcune banche stanno spostando sul digitale le attività più gestionali ed operative, lasciando alla relazione personale le attività dove il fattore umano è effettivamente in grado di aggiungere valore. Questo oltre a consentire maggiore efficienza, permette di erogare un miglior servizio alla clientela. In questo processo, le filiali bancarie, tradizionalmente a supporto delle attività dispositive del cliente, devono diventare un punto di accesso ai servizi a valor aggiunto, che richiedono un maggior livello di specializzazione.

Nell'industria finanziaria, il digitale ha già un ruolo di primo piano nei piani industriali dei principali operatori, ma la sua rilevanza strategica è sicuramente destinata a rafforzarsi ulteriormente nel post emergenza anche come fattore di supporto alle attività che le banche saranno chiamate a svolgere per la ripresa del Paese. Sono questi alcuni dei temi che The Innovation Group affronterà nella versione digital del prossimo Banking Summit l'8-9 Ottobre.



CYBERSEC E DINTORNI

Cyber Readiness, rimangono molti aspetti da risolvere



Elena Vaciago

Associate Research Manager, The Innovation Group

Negli ultimi anni è molto cresciuto il livello di preparazione delle aziende in tema di cybersecurity, la "Readiness" o preparazione per l'eventualità di un incidente di sicurezza. Secondo quanto riporta lo "Hiscox Cyber Readiness Report 2020", prodotto dalla società di assicurazioni Hiscox analizzando e confrontando con gli anni precedenti la "prontezza" in ambito cyber di imprese di 8 paesi (Belgio, Francia, Germania, Irlanda, Olanda, Spagna, UK e USA), la percentuale di aziende che ha raggiunto lo status di "esperto" nel modello di cyber risk management è cresciuta, passando dal 10% nel 2018 al 18% nel 2019. Le aziende statunitensi e quelle irlandesi hanno ottenuto i risultati migliori, con un 24% di organizzazioni "esperte". La Francia registra invece il miglioramento più alto, con un 18% delle imprese classificate come esperte e un incremento del 6% rispetto all'anno precedente.

Anche secondo il "Cyber Resilient Organization Report", lo studio annuale di Ponemon Institute (promosso da IBM Security), volto a

misurare il livello di preparazione delle aziende nei confronti del rischio di attacchi informatici, negli ultimi 5 anni molte delle organizzazioni intervistate hanno adottato piani di security strutturati: dal 18% nel 2015 si è passati al 26% nell'ultimo anno, con una crescita complessiva del 44% in 5 anni. Detto questo, però, le buone notizie sono finite. Dai risultati del primo studio, della società di assicurazioni Hiscox, si ottiene che le perdite legate a incidenti cyber sono aumentate di quasi 6 volte nel corso dell'ultimo anno, passando da un costo medio per azienda intorno

a 10mila dollari fino a 57mila dollari. La perdita più elevata è stata nel 2019 pari a 87,9 milioni di dollari (per una società di servizi finanziari del Regno Unito): i settori più colpiti sono infatti il mondo dei servizi finanziari, energy, manifatturieri e tecnologici, media e TLC.

Lo studio ha anche rilevato una crescita di coperture assicurative contro incidenti informatici: la percentuale di intervistati che dichiara di aver acquistato l'assicurazione informatica (cyber insurance) in seguito a un evento che ha riguardato l'area IT è aumentata

Sectors bearing the most pain		
Median losses (\$)		
	2020	2019
Energy	337,000	10,000
Manufacturing	100,000	12,000
Financial services	166,000	30,000
TMT	76,000	10,000
Pharmaceuticals	60,000	10,000

Most common types of breach (%)	
Virus or worm infestation	23
Business email compromise	21
Ransomware (back-ups recovered)	19
Supply chain breach	18
Distributed denial of service	18
Lost equipment and sensitive data	18

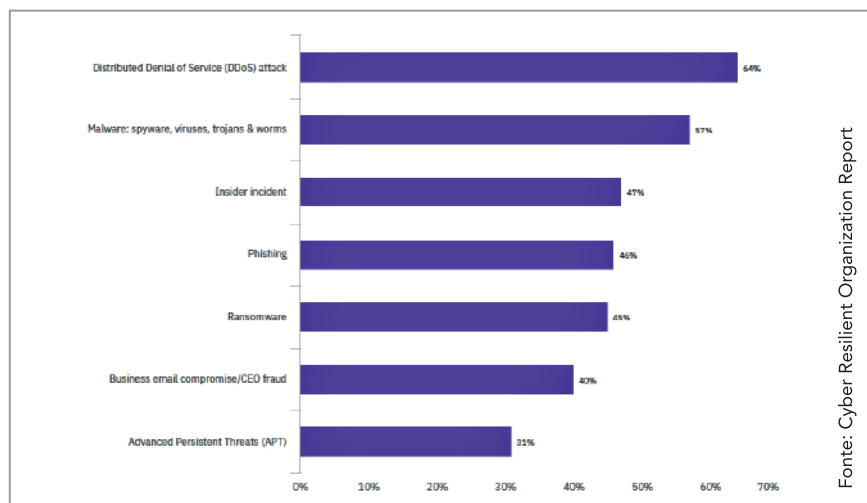
Fonte: Hiscox Cyber Readiness Report 2020

costantemente negli ultimi tre rapporti, dal 9% a, oggi, il 20%. Considerando solo le aziende "esperte" in tema di cyber risk management, quasi la metà (45%) afferma di essersi dotata di un copertura cyber specifica. "Il ricorso a una cyber insurance stand alone, tuttavia, è molto disomogeneo" ha detto Gareth Wharton, Cyber CEO di Hiscox. "Oltre la metà delle aziende ha in genere una copertura assicurativa più ampia, non specifica per i rischi cyber. Questo ci stupisce molto: quasi sicuramente le aziende si dotano di coperture per incendio e furto, mentre sappiamo che la probabilità di subire un incidente informatico è 15 volte più alta (occorrenza pari al 30% nel Regno Unito) rispetto a un incendio o furto (occorrenza del 2% nel Regno Unito)." Sempre secondo la ricerca di Hiscox, non bisogna pensare che siano soltanto le grandi organizzazioni a subire attacchi informatici, perché oggi questi sono rivolti ad aziende di tutte le dimensioni. Nelle microimprese, gioca a sfavore il fatto di non avere nessuno che gestisce gli aspetti di sicurezza informatica. "Le imprese di trasporto e distribuzione più piccole sono particolarmente vulnerabili, con il 59% che afferma di non avere figure deputate alla cybersecurity, interne o esterne" riporta il report. E dove si dipende da un provider esterno di servizi gestiti, questa può diventare una vulnerabilità ulteriore qualora sia l'MSP ad essere attaccato. Un'altra spiegazione sulla particolare vulnerabilità delle imprese più piccole è la loro mancanza di contromisure efficaci. "L'analisi suggerisce che le aziende con meno di 12 computer, dove l'antivirus o l'antispyware sono distribuiti in modo poco coerente in tutta l'organizzazione, sono particolarmente suscettibili ad attacchi cyber." L'analisi di Hiscox sottolinea quanto stia cambiando l'attenzione sul tema della formazione dei dipendenti in ambito cybersecurity: le aziende che affermano di voler investire in security awareness sono infatti passate in un anno dal 34% al 40%. Inoltre, oltre un terzo (35%) sta pianificando di incrementare lo staff dedicato alla cybersecurity, rispetto al 26% di 2 anni fa.

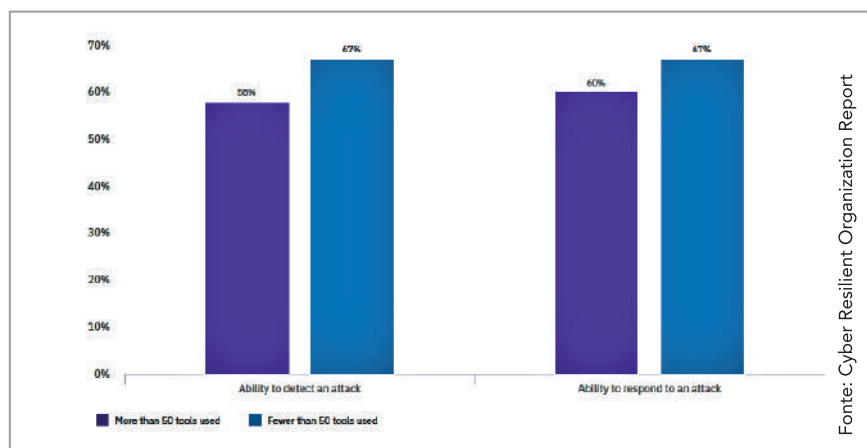
Con riferimento invece alle problematiche individuate dall'analisi di Ponemon, queste sono:

- I Cybersecurity incident response plans (CSIRP), utili per minimizzare la business disruption in caso di incidente cyber, stanno crescendo in adozione (+44% rispetto al 2015), ma, ciò nonostante, il 51% dei rispondenti ha affermato che il proprio CSIRP non è impiegato in modo diffuso attraverso tutta l'organizzazione e che è soltanto informale. Anche tra chi ha definito un piano formale, solo un terzo ha previsto dei playbook (guide comprensive di

tutte le azioni da mettere in campo) per la risposta a specifici attacchi, come DDoS e Malware. Ancora meno quelli che hanno previsto azioni per attacchi emergenti e a grande impatto come il ransomware.



- Le organizzazioni di maggiore dimensione utilizzano oggi un gran numero di tecnologie e ambienti di security separati: il 30% ne ha in uso oltre 50. Questo aspetto aumenta la complessità della gestione e riduce la capacità complessiva di cyber resilience. Le aziende con un numero di strumenti superiore a 50 risultano infatti meno efficaci sia negli aspetti di detection di un attacco, sia nell'efficacia della risposta.



Infine, secondo l'analisi Ponemon, il volume e la gravità degli attacchi stanno aumentando. Oltre il 53% delle aziende intervistate ha subito negli ultimi 2 anni almeno un data breach con perdita o furto di oltre 1.000 record contenenti informazioni sensibili o dati confidenziali dei clienti; il 51% delle aziende ha notificato un incidente cyber che ha comportato un impatto rilevante sui sistemi IT e sui processi del business. Guardando alle motivazioni per cui si ottengono così pochi risultati dalle iniziative di cybersecurity, queste sono purtroppo le stesse degli anni precedenti: mancanza di personale con skill adeguati, budget inadeguato, resistenze interne all'organizzazione, mancanza di visibilità su tutto lo stack delle applicazioni e degli asset informativi.

IMPATTI DEL COVID19 SUI MERCATI

Parte dal Digitale la ripresa post-Covid



Elena Vaciago

Associate Research Manager, The Innovation Group

Il periodo del lockdown ha rappresentato uno stress test per il sistema delle imprese italiane, che nel complesso hanno dato prova di essere in grado di far fronte a questa situazione eccezionale. E il digitale ha avuto un ruolo essenziale nel garantire, per milioni di lavoratori, la possibilità di continuare ad operare da remoto, dalle proprie abitazioni.

Da un sondaggio svolto da The Innovation Group tra l'8 e il 23 luglio (la survey online «Effetti del Covid19 sulle aziende e sul Mercato Digitale», su un campione di 164 aziende dei diversi settori e delle diverse classi dimensionali), emergono alcune indicazioni sulle lezioni apprese da tutti nei mesi dell'emergenza Covid19. La più importante (come riporta il 49% delle aziende intervistate) è che la crisi ha dimostrato la resilienza di molte realtà, dove con resilienza va inteso "la capacità di adattarsi, deformarsi, mantenendo però il proprio scopo".

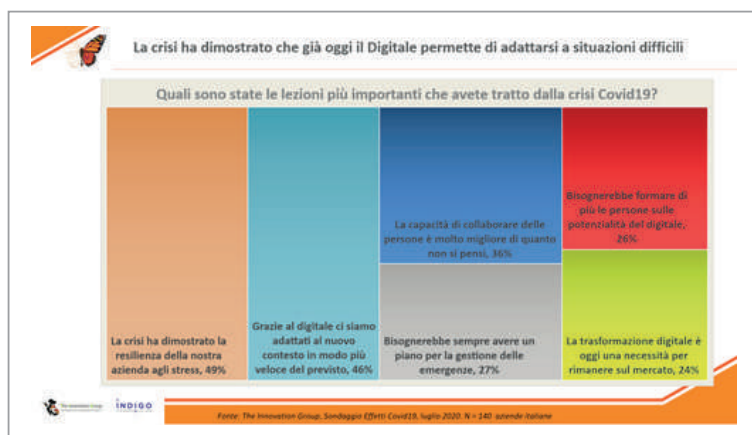
Un riconoscimento particolare va al digitale, ossia all'insieme di tecnologie, processi, competenze e

personale dedicato all'IT che hanno reso possibile un adattamento veloce, efficiente e di elevata qualità nel passaggio rapido al nuovo contesto operativo (46% delle aziende intervistate). Punti a favore anche per la capacità delle persone di collaborare (36%) e al valore di un piano per la gestione delle emergenze (27%). Per il 26% degli intervistati servirebbe comunque un maggiore sforzo nella direzione delle persone sulle potenzialità del digitale, e per un 24% la trasformazione digitale è oggi una necessità, una

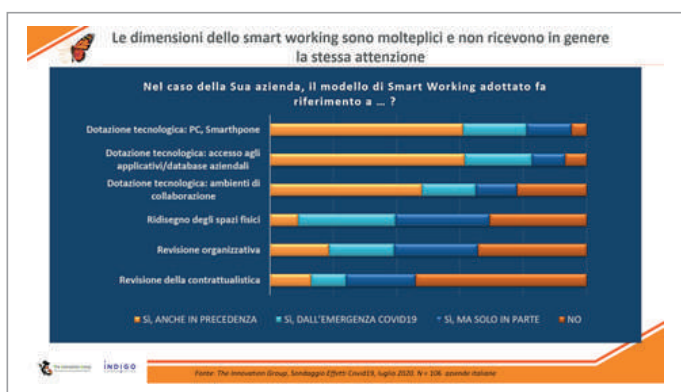
condizione senza la quale non è più possibile rimanere sul mercato.

Si è parlato molto di smart working negli ultimi mesi, sottolineando che le condizioni particolari avevano imposto più un "home, remote working" che non un lavoro smart o agile effettivo. E infatti, come emerge anche dal sondaggio,

al momento la "dimensione tecnologica" del lavoro a distanza è quella maggiormente presente nel disegno complessivo. Perché si arrivi a un lavoro "smart" da tutti i punti di vista servirà, nei prossimi mesi, prenderne in considerazione tutti



gli aspetti, da quello di revisione organizzativa, alla contrattualistica, al ridisegno degli spazi fisici (per alcuni iniziato già nel periodo del Covid19 in seguito all'esigenza di garantire, per motivi sanitari, un distanziamento e un tracciamento degli spostamenti dei lavoratori).



Come ha riportato a inizio luglio il Rapporto Annuale 2020 dell'Istat sulla situazione del Paese, i lavoratori italiani che potenzialmente potrebbero svolgere il proprio lavoro da casa sono circa 8,2 milioni (il 35,7% del totale).

Solo un milione (il 12,1%) ha concretamente sperimentato questa possibilità nel corso del 2019, mentre in questo momento sono in smart working 4 milioni di lavoratori italiani, quindi 3 milioni in più rispetto al 2019. Secondo l'Istat, possono essere svolte da remoto «in condizioni ordinarie soprattutto le professioni nei comparti dell'informazione e comunicazione, delle attività finanziarie e assicurative e dei servizi alle imprese (con quote tra il 60 e il 90%)». Inoltre, nell'ambito della Pubblica Amministrazione, secondo Istat il lavoro a distanza potrebbe coinvolgere il 56,5% dei dipendenti (mentre ad utilizzarlo, nel 2019, è stato solo il 2,7%).



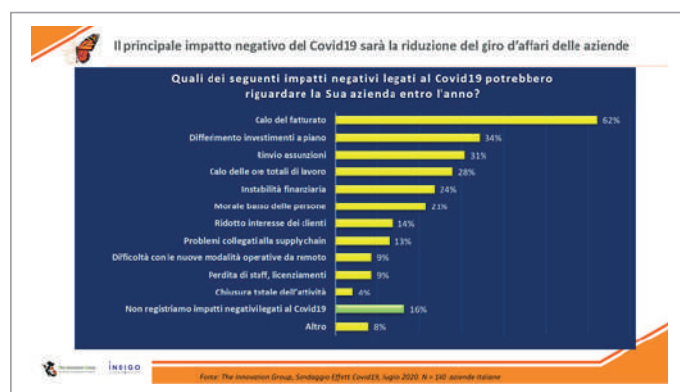
Anche considerando i risultati del sondaggio condotto da The Innovation Group, a luglio, in piena Fase 3 (di ripresa ma anche di convivenza forzata con il rischio Covid19), molte aziende hanno optato per il mantenimento dello smart working per ampie fasce della propria forza lavoro. Solo un 23% dei rispondenti ha affermato che la propria azienda, aperta o quasi del tutto aperta, sta svolgendo tutte le attività dagli uffici: per il resto del campione (escluso un 2% di aziende completamente chiuse),

valgono situazioni diverse, in cui però una quota importante di lavoro è svolta da remoto.

Il protrarsi della situazione sta quindi facendo maturare nuovi modelli operativi che vedono le tecnologie avere un ruolo fondamentale. Guardando però al quadro macroeconomico, il secondo trimestre dell'anno è stato caratterizzato (come riportano varie fonti) sia da un crollo della domanda e dei consumi privati, sia dalla riduzione di investimenti ed esportazioni.

Le aziende sono in questo momento preoccupate per quello che sarà l'impatto economico della pandemia: in particolare si osserva che, come conseguenza della crisi generata dal Covid19, si è ridotta la domanda dei clienti (per il 42% delle aziende), piuttosto che non la capacità di produzione e delivery delle aziende.

Questo quadro piuttosto negativo per il 2020 comporterà – come principali conseguenze attese entro la fine dell'anno – una riduzione del fatturato (62% delle aziende), il differimento di investimenti a piano (34%), il rinvio di assunzioni (31%), un calo delle ore totali di lavoro (28%) e un'instabilità finanziaria (24%).



Quali saranno le strategie preferite dalle aziende per investire per il futuro e puntare sul rilancio delle proprie attività? È qui che il digitale giocherà le proprie carte migliori.

La digitalizzazione del business è vista in questo momento avere una duplice valenza:

- Come la strada principale per garantire la continuità operativa in una fase difficile (di un possibile proseguimento ancora per mesi di limitazioni al business causate dal Covid19),
- In prospettiva, come la scelta da fare per il rilancio dell'azienda, per la competitività futura sul mercato.

In un contesto in cui per il 2020 molti subiranno una contrazione dei budget a disposizione anche per investimenti in tecnologie e servizi ICT, per alcuni ambiti possiamo comunque aspettarci un interesse rinnovato: saranno quelli per rafforzare le infrastrutture, adattare i processi, formare le persone, incrementare la sicurezza.

Probabilmente non da subito, ma in prospettiva, con una veloce ripresa della spesa già nel 2021.

DIRITTO ICT IN PILLOLE

Trasferimenti dati USA non più legittimi con il Privacy Shield



Valentina Frediani
General Manager, Colin & Partners

La Corte di giustizia dell'Unione europea si è pronunciata lo scorso 16 luglio 2020 in merito al regime di trasferimento dei dati tra l'Unione europea e gli Stati Uniti invalidando la decisione di adeguatezza del Privacy Shield, adottata nel 2016 dalla Commissione europea in seguito alla decadenza dell'accordo Safe Harbor.

Vediamo dunque cosa ha stabilito la Corte nella suddetta sentenza che cambia notevolmente il panorama giuridico inerente il trasferimento dei dati negli USA.

La Corte ha ritenuto che i requisiti del diritto interno degli Stati Uniti comportino limitazioni alla protezione dei dati personali che non consentano di ritenere i requisiti giuridici sussistenti in tale Paese equivalenti a quelli previsti in Europa.

Difatti la Corte ritiene non in linea con la nostra legislazione europea, la possibilità per le autorità pubbliche degli Stati Uniti di accedere per fini connessi alla sicurezza nazionale ai dati personali trasferiti dall'UE, peraltro non riconoscendo agli interessati l'esercizio dei diritti in sede giudiziaria contro le autorità statunitensi.

Alla luce di tale grado di ingerenza nei diritti fondamentali delle persone i cui dati sono trasferiti verso il suddetto paese terzo, la Corte ha dichiarato invalida la decisione sull'adeguatezza dello scudo per la privacy sino

ad oggi sussistente (Privacy Shield). La sentenza ovviamente produce effetti di abnorme portata in particolare sui trattamenti oggetto di trasferimento alla data della pronuncia.

Difatti, annullando la decisione relativa allo scudo per la privacy senza preservarne gli effetti, la Corte rende illegittimo qualsiasi trasferimento negli USA con effetto immediato salvo onerare il Titolare del trattamento di analizzare caso per caso le garanzie di trasferimento valutandone ogni singolo esito.

Diviene dunque illegale ogni trasferimento basatosi sul Privacy Shield a prescindere pertanto da trasferimenti all'interno dello stesso gruppo (avendo applicato le cosiddette Binding Corporate Rules) o con soggetti terzi. Eseguita l'analisi caso per caso (tipologie di dati trasferiti, misure di sicurezza adottate, misure organizzative sussistenti, ecc.) laddove si possa garantire che la normativa statunitense non interferisca con l'adeguato livello di protezione dovuto si potrà procedere con il trasferimento, altrimenti si dovrà provvedere ad interrompere immediatamente il trasferimento.

Ricordiamo che una alternativa è il trasferimento subordinato al consenso dell'interessato. Il consenso ovviamente deve essere esplicito, quindi riferito espressamente al particolare trasferimento o insieme di trasferimenti, ed informato, ovvero con idonea comunicazione circa i possibili rischi del trasferimento.

Per quanto riguarda i trasferimenti necessari all'esecuzione di un contratto tra l'interessato e il titolare del trattamento, occorre tenere presente che i dati personali possono essere trasferiti solo laddove tale trasferimento sia oggettivamente necessario all'esecuzione del contratto. Infine, rispetto ai rapporti con soggetti pubblici, i trasferimenti possono avvenire non tanto per la qualifica del soggetto pubblico stesso ma solo laddove ricorrano motivi di interesse pubblico.

Insomma, la situazione si fa particolarmente complessa. Allo stato attuale è in corso l'analisi da parte del Comitato europeo per la protezione dei dati della sentenza della Corte per stabilire quali misure supplementari sia giuridiche, tecniche o organizzative possano considerarsi valide per effettuare il trasferimento.

Ricordiamo che qualora ci si avvalga di un Responsabile esterno che per lo svolgimento dell'attività di trasferimento dati di cui siamo Titolari negli USA, dovremo intervenire

contrattualmente per validare la legittimità analizzato il caso di specie dovendo altrimenti risolvere il contratto per il venir meno dei presupposti giuridici di legittimità.

Sotto il profilo pratico i Titolari del trattamento dovranno dunque predisporre il blocco del trasferimento dei dati negli USA salvo una delle ipotesi succitate. E restiamo in attesa di comprendere quali indicazioni emergeranno dalla Commissione. Una attesa che può avere costi organizzativi molto alti per le imprese italiane o in alternativa costringere le stesse ad accollarsi dei rischi non calcolati al momento del trasferimento dei dati. Un cambio della situazione giuridica in corsa piuttosto "dannoso".



VOCI DAL MERCATO

Affrontare una crisi mantenendo il controllo



Intervista di Elena Vaciago a
Vittoria Pietra, Psicologa Psicoterapeuta

L'emergenza dell'ultimo periodo, collegata alla diffusione della pandemia da Covid19, ha messo in luce l'importanza di considerare la resilienza di reti e infrastrutture informatiche, nel preservare la continuità di processi e attività. Ma cosa dire delle persone? Quali sono state le conseguenze della crisi e che cosa abbiamo imparato sulle "emozioni" e sulla nostra capacità di far fronte ad eventi di questa portata? Anticipiamo in questa intervista alcuni dei temi su cui si è soffermata Vittoria Pietra, Psicologa Psicoterapeuta durante la Web Conference "L'esperienza della cybersecurity in tempi difficili: cosa abbiamo imparato" organizzata da The Innovation Group per il prossimo 10 settembre 2020.

Cosa ci ha insegnato lo "stress Test Covid" sulla capacità delle persone di rispondere a una grave crisi come l'evento eccezionale che abbiamo vissuto negli ultimi mesi?

Partiamo dal fatto che l'etimologia della parola "crisi" vuol dire "scelta". Nella nostra esperienza, le crisi ci toccano come individui: devo scegliere tra un lavoro o un altro, se sposarmi, se fare un figlio e così via. Quella che abbiamo attraversato è stata a tutti gli effetti una crisi, ma con delle

caratteristiche molto diverse: da un lato, perché ha avuto un impatto globale, non ci ha riguardato come singoli individui ma come intere comunità. È arrivata a toccare ogni paese nel mondo, imponendogli di fermarsi. Se vogliamo è già accaduto nel corso della storia (guerre, terremoti, carestie, pandemie) ma non con questa portata globale.



Dall'altro lato, mentre la crisi richiede di fare delle scelte, in un verso oppure in un altro, in questo caso abbiamo potuto e dovuto seguire delle linee guida che ci venivano impartite su quasi tutto: come lavorare, come comunicare, come muoverci o fare acquisti. Le decisioni che abbiamo preso non sono state private ma molto comunitarie. Ognuno poi si è arrangiato a modo suo, lavorando in smart working da una stanza o sul balcone o in cantina, ma in sostanza ci è stato spiegato quasi tutto quello che dovevamo fare.

Cosa abbiamo imparato dalla situazione che si è andata creando con il diffondersi della pandemia?

Il lockdown è stato di fatto una variante della nostra vita, ma non abbiamo cambiato i nostri obiettivi abituali, semplicemente ci siamo adattati (e in questo la tecnologia ha avuto un ruolo

importantissimo, che non aveva mai raggiunto in precedenti momenti di emergenza globale).

Non abbiamo sospeso le attività (dove ci è stato permesso grazie allo smart working) ma semplicemente abbiamo proseguito in modo diverso: è quello che si chiama Resilienza. Un termine oggi abusato, di cui non si conosce il reale significato. Per essere definiti resilienti bisogna che vengano mantenute due caratteristiche:

- Modificare la propria forma ("deformarsi")
- Mantenere lo scopo prefissato.

Se punto a non modificare i miei comportamenti, non è resilienza ma "resistenza". Mentre se modifico i miei piani, di nuovo non è resilienza. Lo è solo quando unisco la capacità di adattamento al perseguimento del mio scopo, passando anche attraverso una deformazione importante.

Quella che abbiamo vissuto è stata, più che in altre occasioni (dove magari prevaleva l'aspetto di resistenza) una prova di resilienza, in quanto le persone, per mantenere il proprio programma di vita, hanno deformato sé stesse, i propri comportamenti e le abitudini quotidiane, continuando a lavorare ma con orari diversi, in condizioni diverse, con dinamiche e ruoli diversi.

Cosa è cambiato nel nostro rapporto con le tecnologie digitali?

Se qualcuno cercava di tenerle fuori, io per prima, non c'è più riuscito, perché la tecnologia ha reso possibile fare qualunque cosa ed è stato anche l'unico mezzo lecito per poterle fare. Inoltre, ha giocato un ruolo fondamentale nel togliere il singolo dalla solitudine: in uno scenario di crisi globale, la comunicazione è stata capillare e ha raggiunto immediatamente tutti, rendendo pubblico cosa fare e cosa no. Più che di una crisi individuale si è trattato di una crisi globale, di decisione comunitaria che ha coinvolto intere comunità piuttosto che singoli individui. A livello globale, il numero dei decisori, dei capi, è diminuito. Inoltre, abbiamo introdotto un elemento fondamentale per tenere sotto controllo l'emotività: quello del conforto e della condivisione.

Il controllo delle emozioni non è semplice quando la crisi riguarda molti, perché le emozioni sono contagiose: è importante allora avere un leader, che a sua volta è un portatore di emozione, a cui tutti guardano e a cui si adeguano. La calma e il controllo del leader abbassa l'emotività collettiva.

Per capire quanto conta la condivisione in momenti come questi basti pensare a quante sono state le videocall fatte durante il lockdown, quando tutti volevano vedersi in faccia per capire quello che provavano gli altri. In sostanza la tecnologia ci è venuta in aiuto e ci ha anche permesso di rimanere umani, di contagiarsi emotivamente gli uni con gli altri, di provare un gran sollievo vedendo qualcuno sorridente e tranquillo.



Il controllo delle emozioni non è semplice quando la crisi riguarda molti, perché le emozioni sono contagiose: è importante allora avere un leader, che a sua volta è un portatore di emozione, a cui tutti guardano e a cui si adeguano. La calma e il controllo del leader abbassa l'emotività collettiva.

NOTE

[illegible]



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