

OTTOBRE 2020



# IL CAFFÈ DIGITALE

## L'INNOVAZIONE DIGITALE DEL PAESE DAI PIANI AI FATTI

QUESTO MESE ABBIAMO FATTO COLAZIONE CON...

Stefano BRANDINALI, CDO & Group CIO, Prysmian

**SMART MANUFACTURING**

Connected Enterprise:  
a che punto siamo in Italia

**LA TRASFORMAZIONE DIGITALE**

Con la pandemia il Paese dà rilevanza  
all'e-Health



# Sommario

---

## L'EDITORIALE

L'innovazione digitale del Paese dai piani ai fatti ..... 2  
Roberto Masiero

## LA VISIONE DEI LEADER

Progettare lo smart working per le organizzazioni  
e per il lavoro del futuro ..... 5  
Federico Butera

## SMART MANUFACTURING

Connected Enterprise: a che punto siamo in Italia..... 9  
Emilio Mango

## SMART MANUFACTURING

Il rinascimento industriale passa per le nuove tecnologie..... 11  
Roberto Bonino

## LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Con la pandemia il Paese dà rilevanza all'e-Health..... 13  
Carmen Camarca

## BANCHE E FINTECH

Per le banche è questione di controllo..... 15  
Roberto Bonino

Come minimizzare gli impatti del Covid-19 sull'industria bancaria . 17  
Carmen Camarca

## CYBERSEC E DINTORNI

Cosa serve per una cybersecurity agganciata ai nuovi  
modelli di lavoro ..... 19  
Elena Vaciago

## DIRITTO ICT IN PILLOLE

Data protection: novità impattanti sulle aziende ..... 21  
Valentina Frediani

## SMART WORKING

Come cambierà il lavoro con lo smart working ..... 23  
Elena Vaciago

## VOCI DAL MERCATO

Le priorità del Customer Service nella fase del post-Covid ..... 25  
Elena Vaciago



---

QUESTO MESE ABBIAMO  
FATTO COLAZIONE CON...



Stefano BRANDINALI  
CDO & Group CIO  
Prysmian

**Prysmian**  
Group



# L'EDITORIALE

## L'INNOVAZIONE DIGITALE DEL PAESE DAI PIANI AI FATTI

Roberto Masiero | Presidente, The Innovation Group

“ Il Paese Innovatore – Un decalogo per reinventare l'Italia” è il titolo di un interessante libro di Alfonso Fuggetta in uscita in questi giorni, che consigliamo a tutti di leggere.

Due fra le 10 proposte ci paiono particolarmente stimolanti, e ne discuteremo con molti tra i protagonisti dell'innovazione digitale del nostro Paese nel corso della “tre giorni” del Summit, che si svolgerà dal 19 al 21 Ottobre quasi completamente in forma digitale e a cui ognuno potrà partecipare in streaming.

Secondo la prima, “Il valore è creato primariamente dalle imprese e dalla società civile, non dallo Stato”, che “non deve sostituirsi alle imprese, quanto favorirne la nascita e la crescita, attivare politiche per l'attrazione degli investimenti e promuovere lo sviluppo delle imprese già presenti sul territorio”.

La seconda afferma che “La missione principale del settore pubblico non è fare nuovi servizi digitali, ma che la PA deve diventare invisibile, cancellando adempimenti e obblighi di natura meramente burocratica, rendendosi al contrario vicina e visibile a cittadini e imprese per rispondere a loro reali bisogni, offrendo o promuovendo servizi di qualità (in particolare, sanità, scuola, lavoro)”.

Il ruolo dello Stato, delle Imprese e della Società Civile nei processi

di innovazione digitale del nostro Paese sono anche al centro del quinto “Rapporto Annuale sullo Stato e le prospettive dell'Innovazione Digitale del Paese”, che verrà presentato a Roma in apertura del Summit, insieme a una molteplicità di ricerche e di contributi settoriali al dibattito sull'innovazione che ferve nel Paese, in particolare rispetto alle prospettive legate agli investimenti del Recovery Fund e alle prospettive della ripartenza dopo la crisi pandemica.

Vorrei partire dalle due tesi citate sopra per condividere alcune delle riflessioni svolte in merito nell'ambito del Rapporto.

### **L'impatto generale della Pandemia sull'innovazione nel mondo delle imprese**

È ormai idea generalmente condivisa che la pandemia è stata – e potrà ulteriormente essere – un grande acceleratore di trasformazione digitale e modernizzazione in Italia.

Di fatto, nel periodo del lockdown solo le tecnologie digitali e la capacità di tenuta delle reti hanno consentito di evitare il collasso economico e sociale del paese.

Alcuni settori hanno sofferto di più il distanziamento sociale, a partire dai trasporti, dal turismo, dalla ristorazione. Altri hanno sofferto meno, soprattutto quelli che già si erano dotati di tecnologie digitali o lo hanno

fatto tempestivamente così da permettere il lavoro a distanza di milioni di addetti, la continuità delle attività nelle imprese, l'accesso all'informazione, la salvaguardia di servizi pubblici essenziali, dalla sanità sino alla scuola da remoto.

Secondo Marco Gay, Presidente di Anitec Assinform, "Ora occorre un cambio di passo. Mai come oggi è strategico e urgente dotarsi di una politica digitale all'altezza dei tempi, e attuarla: occorre una vera e propria politica industriale per il digitale per la ripartenza economica del Paese...

Non a caso dotarsi di una strategia per il digitale è tra le condizioni poste dalla UE per accedere ai fondi straordinari di Next Generation EU.

Una politica industriale per il digitale deve avere un approccio a sistema, dove iniziative, obiettivi e risultati siano condivisi e coordinati tra tutti gli operatori coinvolti in modo trasversale e univoco, mettendo in campo risorse significative e definendo traguardi oggettivi sia lato domanda (presso le imprese, le amministrazioni pubbliche, la scuola, la sanità) sia lato offerta (attraverso lo sviluppo dell'industria digitale).

Nel suo intervento, Stefano Firpo lamenta come negli ultimi 20 anni Politica e policy-making si siano sempre più allontanate l'una dall'altra: una politica sempre più concentrata nella spasmodica ricerca del consenso di breve periodo avrebbe agito da freno, per non dire da vero e proprio impedimento, a un'azione politica tesa alla gestione, alla "buona amministrazione" e a una spinta riformatrice coerente, determinata e continua, con l'effetto di intrappolare il Paese in un ventennio di sostanziale stagnazione.

Si sarebbe così consolidato un modello di sviluppo incentrato prevalentemente su settori a basso valore aggiunto e a bassa vocazione tecnologica, che sono poi entrati in crisi.

La pandemia ha mostrato invece come le imprese più altamente

digitalizzate abbiano sofferto assai meno delle ricadute del lockdown.

"Per tali ragioni bisogna lavorare urgentemente al piano Industria 4.0 per farne il principale strumento di policy su cui costruire la strategia per stimolare gli investimenti in queste direzioni... Le risorse attese dall'Unione Europea con il Recovery Fund devono essere utilizzate per attivare gli investimenti in infrastrutture, tecnologie, ricerca e innovazione, competenze professionalizzanti e istruzione contribuendo a irrobustire il capitale umano del Paese e a metterlo nelle migliori condizioni per cogliere le infinite opportunità di crescita e progresso sociale che le nuove tecnologie oggi offrono come mai nella storia"

#### **La Pubblica Amministrazione**

Nella sua prefazione al "Rapporto", il Ministro per la Pubblica Amministrazione Fabiana Dadone afferma che in questo passaggio epocale, la Pubblica Amministrazione può e deve avere l'ambizione di giocare un ruolo centrale, deve pensarsi quale infrastruttura cruciale del Paese.

"Il digitale è uno strumento chiave di questo percorso, pur non esaurendo tutti i possibili percorsi di cambiamento. Naturalmente, eravamo impegnati in tal senso già prima dell'arrivo del coronavirus: penso ad esempio alla piattaforma del Governo per le consultazioni online ParteciPa o ai progetti per rafforzare le competenze digitali del personale come il Syllabus della Funzione pubblica. Tuttavia, l'avvento della pandemia ci ha spinto ad accelerare sulla svolta tecnologica delle amministrazioni, anche per sostenere meglio lo smart working massivo nella fase del lockdown... Tuttavia, è soprattutto con il decreto Semplificazioni che, in coordinamento con la collega Paola Pisano, abbiamo delineato la visione del futuro, avvicinandoci all'obiettivo di avere la PA in uno smartphone... Non si può, però, digitalizzare il front office se non

“

Una politica industriale per il digitale deve avere un approccio a sistema, dove iniziative, obiettivi e risultati siano condivisi e coordinati tra tutti gli operatori coinvolti in modo trasversale e univoco

”

si informatizzano e non si rendono più semplici le procedure interne agli uffici.

Con le Semplificazioni forniamo regole omogenee a tutte le amministrazioni per gli acquisti tecnologici, spingiamo ulteriormente sulla formazione digitale dei dipendenti e la progettazione dei servizi digitali ai cittadini, perché non esiste una Pubblica Amministrazione smart senza un personale smart.

Tutto ciò, poi, potrà realizzarsi in modo inclusivo e diffuso sul territorio solo se avremo una presenza capillare della banda ultra larga ”.

### **Il Terzo Settore nella crisi del Coronavirus**

In una lunga intervista che verrà presentata al Summit nell’ambito del Tavolo di lavoro sul Terzo Settore, Stefano Zamagni attira l’attenzione sul limitato coinvolgimento di questo comparto nella gestione della crisi:

“Il nostro Paese vanta un insieme variegato di enti di Terzo Settore che non teme confronti a livello internazionale. In questo mondo vitale, tanti sono coloro che con competenza e passione si occupano da tempo di erogare servizi e assistenza sanitaria. Penso a organizzazioni come ANT, AIL, VIDAS, AVIS e a tante altre ancora; alle associazioni di volontariato ospedaliero (AVO), a Medici Senza Frontiere; a cooperative sociali che si dedicano agli anziani non autosufficienti e ai portatori di disabilità varie, alle Misericordie e altre APS. E così via. Ebbene, nei tavoli o cabine di regia dove si andavano disegnando le strategie di intervento, questo mondo non è stato invitato a dare il contributo di cui è altamente capace.

Quale contributo, per farmi capire? Primo, l’apparato di conoscenze e informazioni che solo chi opera sul territorio e per il territorio è in grado di fornire. Secondo, l’assolvimento di mansioni come il rilevamento della temperatura corporea, il prelievo dei tamponi, il trasporto

degli ammalati. (Si pensi al beneficio che ne avrebbero tratto medici e infermieri, ormai allo stremo delle forze). Terzo, e soprattutto, la predisposizione di vere e proprie azioni di pedagogia sanitaria e di educazione alla responsabilità intesa non tanto come imputabilità, ma come farsi carico del peso delle cose, del prendersi cura dell’altro. (Ricordiamo tutti l’I care di don Lorenzo Milani)”.

### **Stato, Imprese e Società Civile: che ruoli per l’Innovazione del Paese?**

Come si vede dall’articolazione di questi interventi, ci sono molte diverse opinioni sui ruoli che Stato, Imprese e Società civile possono giocare per l’innovazione del Paese. Vorrei però concludere queste note con una riflessione illuminante di Alfonso Fuggetta, che ricorda come “Il Paese è più dello Stato: lo Stato è una istituzione, un pezzo importante del Paese, ma si ferma a questo”.

E Fabiana Dadone ci ricorda il ruolo della PA, che è quello, strategico ma ben definito, di “centrale infrastruttura abilitante” del Paese.

La chiave per lo sviluppo dell’innovazione digitale del Paese non sta quindi nella riesumazione dello statalismo degli anni ’70 e ’80 sotto la pretesa veste dello “Stato imprenditore”, né nella impropria concezione di una Pubblica Amministrazione come “motore” dell’innovazione del Paese; ma nel coordinato sviluppo di politiche industriali che puntino a valorizzare tutte le opportunità di trasformazione offerte dal digitale, in una Pubblica Amministrazione che semplificandosi si trasformi sempre più in infrastruttura trasparente, “seamless”, del Paese, e in una valorizzazione delle enormi potenzialità della società civile, attivando tutti quei principi di sussidiarietà (art. 118 della Costituzione) che potrebbero consentire di far fronte ai crescenti problemi del lavoro e ai bisogni sociali che la crisi pandemica sta pesantemente aggravando.

---

# LA VISIONE DEI LEADER

---

## Progettare lo smart working per le organizzazioni e per il lavoro del futuro



**Federico Butera**

Professore Emerito di Scienze dell'Organizzazione Presidente Fondazione IRSO

---

Intervento effettuato durante la Web Conference del 5 Giugno "SMART WORKING: TECNOLOGIE, ORGANIZZAZIONE, RISORSE UMANE", appuntamento del Digital Italy Program 2020 #LaVisioneDeiLeader

**S**ullo smart working, le opinioni sullo scenario che si verificherà una volta terminata l'emergenza sono diverse. Da un estremo c'è chi ritiene che verrà ripristinato lo status quo (in cui il lavoro smart coinvolgeva principalmente alcune grandi imprese), dall'altro chi propone di continuare tutti a lavorare da remoto. Probabilmente ciò che avverrà sarà la costituzione di un nuovo equilibrio tra il lavoro in sede e quello da remoto, un lavoro "ubiquo" da poter svolgere ovunque.

Le applicazioni del lavoro ubiquo, smart o agile sono in realtà opportunità o necessità per cambiare profondamente le organizzazioni e il lavoro: al management delle organizzazioni spetta di avviare e condurre i processi profondi di cambiamento necessari, con i supporti professionali appropriati; alle Istituzioni di predisporre le infrastrutture materiali, finanziarie e formative per favorire questi sviluppi.

La sfida principale sarà quella di estendere in maniera adeguata lo smart working anche alle PMI e alle organizzazioni della PA di minori dimensioni (che, si ricorda, insieme rappresentano la grande maggioranza degli occupati e del PIL italiano), realtà che prima del lockdown avevano una percentuale di dipendenti in smart working pari rispettivamente al 15% e 16%. Perché ciò accada bisognerà innanzitutto supportare chi intende intraprendere un tale percorso di cambiamento, tenendo conto soprattutto delle differenze che caratterizzano queste imprese e PA. Partendo dall'assunto che lo smart working debba

essere progettato e gestito nel migliore dei modi nei singoli contesti, proponiamo 12 aree di azione da seguire per condurre correttamente questi sviluppi.

1. Concezione dello smart working. Bisogna innanzitutto convenire su cosa sia realmente lo smart working per il management, se lavoro da remoto, o una nuova filosofia manageriale o un nuovo modo di gestire l'impresa. Occorre tener conto di molti aspetti legali (ad esempio, la sicurezza dei dati, la protezione della privacy dei lavoratori, le responsabilità del datore di lavoro per eventuali incidenti e molto altri).
2. Infrastrutture. Oggi sono inegualmente disponibili nelle diverse aree del Paese. Le connessioni al centro di Milano non sono uguali a quelle dei paesi dell'entroterra ligure: occorre progettare gli sviluppi considerando realisticamente la disponibilità di infrastrutture
3. Tecnologie di supporto e cybersecurity. Senz'altro i cambiamenti in atto non potrebbero avvenire senza l'attività dei provider di tecnologia ma non va dimenticato che oggi sono dominanti sul mercato e propongono strumentazioni necessarie ma non sufficienti: occorre disporre di competenze sull'impresa, l'organizzazione, il lavoro, la formazione, il bilanciamento vita lavoro e molto altro che i provider per lo più non hanno.
4. Modalità di gestire equilibrio fra vita e lavoro. In questi mesi è avvenuto un esperimento di

- ricombinazione del lavoro svolto in casa che ha coinvolto oltre 8 milioni di persone. Alcuni ne sono stati felici, altri hanno dichiarato gravi problemi di sovraccarico, interferenza tra vita e lavoro, stress. Sono state penalizzate le donne con bambini e chi abita in case piccole. Un nuovo modo di lavorare che concili vita e lavoro nello stesso luogo va concepito, progettato, negoziato e condiviso nei singoli contesti, attivando percorsi di formazione dei dirigenti e di partecipazione dei lavoratori
5. Mindset. Smart worker non si nasce ma si può diventare. Lo smart working non può essere "improvvisato": lavorare secondo queste modalità richiede formazione e apprendimento
  6. Proporzione fra lavoro in sede e remoto. Una volta terminata l'emergenza, occorrerà riproporzionare queste sfere, coinvolgendo inevitabilmente dimensioni economiche strutturali imponenti: utilizzo degli spazi aziendali, trasporti, gestione dei servizi di ristorazione e alberghieri intorno alle sedi aziendali e molto altro. Questa è materia di politiche pubbliche ma forte è il ruolo delle rappresentanze delle imprese
  7. Concezione degli uffici. L'"ufficio-professionale" composto da esperti e professionisti è già da tempo avvezzo a lavorare in remoto, così come l'"ufficio direzionale" in cui è possibile fornire indicazioni e orientamenti anche a distanza. La vera problematica è rappresentata dagli "uffici-fabbrica" che poco si prestano a lavorare per obiettivi e competenze. Si verifica ora un'importante occasione per ridurre il peso degli uffici fabbrica e muoversi verso assetti organizzativi autoregolati e professionalizzazione delle persone.
  8. Interior design degli uffici. Le esigenze di distanziamento fanno sorgere nuove idee di come organizzare il layout degli uffici, oltre gli uffici singoli e oltre gli open space.
  9. Ridisegno degli spazi casalinghi. Molti lavoratori hanno bisogno di consulenza e di risorse per ristrutturare gli spazi casalinghi.
  10. Organizzazione e sistema socio-tecnico. Occorre sviluppare forme organizzative differenti da quelle concepite finora basate sull'idea che l'ufficio sia solo una porzione di un organigramma in cui vengono gestiti compiti e mansioni. Occorrono forme di sistemi socio-tecnici che gestiscano processi e risultati dotati di meccanismi di continuo adattamento all'ambiente esterno. Questo richiede una riconfigurazione dei processi, delle tecnologie della cooperazione, della concezione delle microstrutture, dei sistemi di controllo di gestione e di visual management. Senza tali cambiamenti sarà difficile concepire il lavoro sulla base del raggiungimento di risultati ed obiettivi (in chiave smart, come si vorrebbe).
  11. Lavoro e sistema professionale. Vanno modificate le attuali modalità di svolgimento del lavoro, soprattutto negli uffici-fabbrica, basate su compiti, mansioni, livelli, indennità. Andrebbe sviluppata una concezione del lavoro basata su ruoli caratterizzati da risultati, da controllo sui processi, da forme di cooperazione autoregolata, dal padroneggiamento delle tecnologie, da competenze di dominio e competenze sociali. In molti casi il lavoro va fatto evolvere verso mestieri e professioni a larga banda, con flessibilità e adattamento al variare dei ruoli e dei contesti.
  12. Relazioni industriali. Le relazioni industriali dovranno diventare "propositive": il sindacato o le rappresentanze dovranno partecipare attivamente ai processi di cambiamento e non affrontarli quando sono già in corso.
- Per agire su queste aree occorre attivare percorsi progettuali volti a modificare le strutture dell'organizzazione, del lavoro e delle relazioni. Si ad alcune (poche) norme e (pochi) accordi cornice, ma soprattutto molti "cantieri di progettazione" innovativi e partecipativi.
- A livello di politiche generali.
1. Occorre attivare una ricerca multidisciplinare sull'"esperimento smart working" di questi mesi per comprendere che cosa è avvenuto veramente. L'attività dovrebbe essere il risultato dell'azione sinergica di CNR, Università, grandi imprese.
  2. Lo smart working (o il lavoro ubiquo) è una grande opportunità per programmi pubblici di finanziamento alle iniziative cantieri di cambiamento dell'organizzazione del lavoro sia all'interno delle imprese sia nella PA: una sorta di piano smart working 4.0.
  3. Bisogna sviluppare un nuovo assetto normativo. Ma frattanto agire.
  4. Occorre dedicare forti investimenti nelle reti telematiche (anche in base alle risorse attese dall'Unione Europea).
  5. Riflettere su quali incentivi fiscali introdurre per trasformare gli uffici, gli ambienti domestici e la configurazione delle città.
  6. Supportare le realtà (sia imprenditoriali sia pubbliche) che si mostrano più lente in questo percorso. Bisogna attivare i supporti professionali per le PMI e per la PA offerti da università, società informatiche e di consulenza, ecc., abilitando per queste realtà attività di formazione con modalità e costi sostenibili.
- Si è, dunque, davanti ad un'opportunità straordinaria di ridisegnare il lavoro e l'organizzazione per il futuro. Così come la rivoluzione fordista è stata un'occasione di riprogettazione sia di macchinari che di relazioni industriali, oggi si stanno verificando trasformazioni in grado di impattare il modo sia di lavorare sia di fornire servizi ai clienti. La pandemia, oltre ad effetti disastrosi, ha creato un'occasione da cogliere per gli innovatori: se da un lato le grandi imprese ed amministrazioni hanno dimostrato di saperlo fare, dall'altro bisogna supportare le realtà che hanno riscontrato e stanno riscontrando maggiori difficoltà per far sì che tali cambiamenti diventino cultura diffusa.

# QUESTO MESE ABBIAMO FATTO COLAZIONE CON

## L'industria che lavora per costruire le next practices



Intervista di **Roberto Bonino** a  
**Stefano Brandinali, CDO & Group CIO, Prysmian**

Il mondo industriale sta attraversando una fase di profonda trasformazione e i dati sono al centro dei principali processi innovativi in corso. Non solo la gestione operativa delle aziende, ma anche gli stabilimenti produttivi stanno seguendo un'evoluzione guidata dalla tecnologia e costruita sull'individuazione di informazioni utili per migliorare numerosi aspetti dei processi industriali più importanti. Soprattutto, questo avviene in una logica sempre più integrata fra le funzioni operative e quelle IT, alla luce di una collaborazione e una compenetrazione di competenze resa quasi inevitabile dalla democratizzazione di molta tecnologia e dalla diffusione di strumenti capaci di portare alla luce e rielaborare in modo intelligente i dati più utili per migliorare tanto i processi produttivi quanto la supply chain.

Abbiamo esaminato le principali evoluzioni in corso in questo universo con Stefano Brandinali, CDO & Group CIO di Prysmian, realtà dal giovane brand ma dalla lunga tradizione, essendo nata nel 2005 dallo spin-off della divisione Cavi e Sistemi di Pirelli.

**Come state strutturando il vostro processo di trasformazione digitale e quanto sarà**

**strettamente correlato a un diverso utilizzo dei dati?**

Credo che su un orizzonte di breve-medio termine assisteremo a una trasformazione radicale del ruolo dell'IT rispetto all'ultimo ventennio. Veniamo da una tradizione IT costruita tecnologicamente intorno all'ERP e alle sue evoluzioni ed estensioni, con un modello tipicamente basato sulle best practice e un'attenzione focalizzata sui processi. Ora ci stiamo orientando verso un modello di azienda intelligente, cognitiva, dove il vantaggio competitivo si costruisce sulla capacità di fornire o reperire le informazioni giuste in ogni momento per costruire nuovi standard di eccellenza ("next practice"). Questo significa saper aggregare e mettere in correlazione incredibili quantità di dati, che derivano dai package operanti negli oltre

100 stabilimenti che abbiamo nel mondo, ma anche in modo meno strutturato da altre fonti di informazione interne ed esterne. Il lavoro che stiamo impostando parte dall'analisi dai campi di applicazione, per capire cosa occorre ottenere e poi ricostruire a ritroso la linea dei processi e delle architetture che ci possono portare dove vogliamo arrivare.



### **Come già sfruttate i dati e quali logiche evolutive state seguendo?**

Il primo livello tipico di utilizzo è classicamente quello del reporting, fattore da non trascurare in una realtà complessa come la nostra, perché crea un terreno comune di discussione; la correttezza dei dati è garantita dall'IT e dalla credibilità costruita nel tempo. Una seconda categoria è rappresentata dal mondo della Business Intelligence self-service, che si è sviluppata molto negli ultimi anni; presenta il vantaggio di produrre analisi più sofisticate e meno statiche, ma può generare frizioni sull'interpretazione dei dati stessi. Infine, l'introduzione dell'intelligenza artificiale consente di identificare correlazioni più articolate tra i dati disponibili, questo è il terreno che ora stiamo esplorando con maggiore interesse.

### **Come la strategia IT sta guidando la trasformazione in corso?**

Innanzitutto, noi per primi dobbiamo imparare a ragionare sui dati e non solo sui processi. In questa fase, ci muoviamo partendo dai campi di applicazione, cercando di mantenere sempre un ruolo proattivo nei rapporti con le linee di business. Internamente, dovremo acquisire strumenti per strutturare la data governance

L'INTELLIGENZA

ARTIFICIALE CONSENTE

DI IDENTIFICARE

CORRELAZIONI PIÙ

ARTICOLATE TRA

I DATI DISPONIBILI,

QUESTO È IL TERRENO

CHE ORA STIAMO

ESPLORANDO

CON MAGGIORE

INTERESSE

e pensiamo anche di individuare forme di monetizzazione sugli insight che creeremo, attraverso servizi disponibili a terzi.

### **Avete potuto misurare effetti specifici sull'utilizzo dei dati dopo il lockdown di inizio anno e la sua coda lunga tuttora in corso?**

In azienda coesistono abitudini e richieste differenti: ad esempio, molti manager lavorano in mobilità e fanno un utilizzo massivo delle funzionalità self-service presenti negli strumenti analitici, mentre altri ambiti aziendali sono più abituati a utilizzare i classici report. Il lockdown non ha cambiato eccessivamente questo scenario, abbiamo anzi assistito a una crescita dell'approccio "data-driven" per monitorare gli effetti della pandemia sulle diverse aree di business. Sicuramente lo smart working forzato ha creato una frattura evidente rispetto al passato e avrà possibili ripercussioni a tendere anche sul piano organizzativo.



---

# SMART MANUFACTURING

---

## Connected Enterprise: a che punto siamo in Italia



**Emilio Mango**  
Direttore, Technopolis

---

**D**al tavolo di lavoro dedicato alle tecnologie 5G e IIOT dell'evento Smart Manufacturing Summit, organizzato da The Innovation Group, emerge una fotografia delle imprese italiane alle prese con il percorso della trasformazione digitale. Più che un tema tecnologico, si evidenzia un problema di percezione del valore dei progetti di automazione e di change management.

I processi di trasformazione digitale delle imprese manifatturiere sono già osservabili, e la crisi causata dal Covid-19 ha fatto crescere la consapevolezza che la fabbrica smart non è solo un fattore di competitività ma di sopravvivenza.

Per Marco Capuzzello, Head of Manufacturing & Industry di Google Cloud, i sistemi aziendali hanno una complessità sempre più crescente, e in questo contesto, il machine learning e l'intelligenza artificiale "incorporati" nelle architetture cloud della multinazionale consentono di gestire questa complessità, facilitando l'interazione uomo macchina o aumentando il livello di sicurezza, oppure ancora agevolando l'ottimizzazione dei processi dovuti alla volatilità della domanda. "In questo contesto", ha detto Capuzzello, "l'altro elemento importante è la sicurezza del dato, un fattore che in Google abbiamo capito da tempo, investendo nella creazione di reti proprietarie grazie alle quali non c'è mai un momento in cui il dato passa da privato a pubblico. Un vantaggio che è anche frutto dell'accordo con TIM è poi quello della residenzialità del dato: abbiamo implementato

due data center per permettere ai clienti una gestione tutta italiana delle informazioni".

Per Fabrizio Lorenzini, Business Development Executive di Siemens, le aziende più innovative hanno già iniziato a creare nuove "unit" che stanno a cavallo tra l'IT e il business, e che testimoniano come la volontà di percorrere la digital transformation passi anche dagli aspetti organizzativi e psicologici (aspetti che si sono rivelati strategici soprattutto nel periodo che stiamo attraversando). "L'azienda connessa", ha detto Lorenzini, "prevede l'interazione tra mondo IT e mondo OT, e anche noi di Siemens per abilitare questa convergenza circa un anno e mezzo fa abbiamo fuso alcune nostre divisioni, leader nei due ambiti, e abbiamo creato Siemens Digital Industry proprio per cavalcare questa convergenza. Con questa azienda connessa possiamo offrire ai nostri clienti (e alla stessa Siemens, le cui divisioni stanno compiendo un percorso di digital transformation esattamente come i nostri clienti) le soluzioni più appropriate, che ci sono e sono mature. Il difficile è modellarle sulle singole esigenze; ecco perché, ad esempio, noi abbiamo lanciato un ambiente di industrial IOT che può essere testato dai nostri clienti".

In questa fase di trasformazione, quali sono i fattori critici per il successo delle imprese italiane? A questa domanda cerca di dare una risposta Francesco Maselli, Vice President IoT CoE EMEA di Software AG: "Noi vediamo una realtà fatta di diversi step, e in Italia vediamo percorsi e punti di arrivo diversi. Le realtà grandi e strutturate si sono già mosse non

solo sul piano della tecnologia ma anche su quello dell'organizzazione. Hanno capito che è molto importante l'abilitazione di quella che è la catena del valore, e il ruolo del digitale e dell'integrazione nell'ambito del digitale sarà sempre più critico, non solo per realizzare la connected enterprise, ma anche per aumentare la resilienza delle nostre imprese, in un mondo liquido dove non c'è più continuità nella catena del valore. Questa è una minaccia ma anche una grande opportunità per le imprese manifatturiere italiane”.

Secondo Maselli, è necessario però mettere in campo i giusti investimenti, anche sfruttando i comparti industriali, per mettere in condizione tutte le imprese che fanno parte del mercato di coprire il gap in termini di innovazione. “I fattori critici di successo”, prosegue Maselli, “rimangono gli allineamenti con le strategie di business, perché abbiamo visto molte iniziative partire come un mero laboratorio tecnologico ma slegate dal business, che però non hanno portato ai risultati sperati. Per fortuna il manifatturiero italiano è pragmatico e di queste iniziative un po' scollate non ce ne sono molte, la maggior parte nascono dal dialogo tra IT e OT”.

Paolo Delnevo, Vice President Southern Europe di PTC, parlando proprio del problema dei progetti non focalizzati, riporta un dato confermato da molte società di ricerca: “Premesso che le nostre rilevazioni sul campo ci dicono che con la trasformazione digitale le imprese manifatturiere possono ottenere fino al 10% in termini di riduzione dei costi o di incremento di efficienza, è purtroppo assodato che a livello internazionale solo un terzo dei progetti di digitalizzazione arriva a buon fine; è per questo che noi di PTC abbiamo elaborato una ricetta che consente di evitare il fallimento di questi progetti. La ricetta è basata su tre ingredienti principali. Il primo è la chiarezza dell'impatto finanziario, che altrimenti porta al fenomeno che Deloitte definisce il purgatorio dei POC (cioè, con l'ossessiva ricerca delle migliori tecnologie spesso si perde di vista l'impatto finanziario dei progetti, che poi quindi falliscono).

Il secondo punto è la velocità di analisi. Un'azienda che ha più impianti, ciascuno con più linee produttive replicate generalmente realizza degli use case per decidere su quale linea intervenire, evidenziando di solito i colli di bottiglia del sistema. Anche la definizione del POC diventa quindi un elemento fondamentale di successo. Il terzo elemento è la scalabilità. Uno degli errori più frequenti è la sequenzialità dei POC e dei rollout, che spesso non coincidono con i tempi finanziari, cioè quelli di payback”.

“Il nostro Gruppo”, spiega Dario Bellatreccia, IOT Manager di SCM Group, “ha oltrepassato la fase POC, e sta cercando di far capire a chi acquista i nostri macchinari (per la lavorazione del legno, vetro, marmo e materiali compositi) che le macchine con un'opportuna interfaccia normalizzata

e la raccolta di dati digitali possono offrire esperienze d'uso molto più efficienti rispetto al passato. Ma non è facile, perché molti manager pensano che digitale significhi a basso costo (quando non addirittura gratuito). C'è quindi un cambiamento molto importante da affrontare, non solo all'interno dell'azienda, perché il mondo del machinery è un ancora immaturo dal punto di vista del Change Management e da quello della comprensione del valore aggiunto di questi progetti”.

“La nostra azienda”, gli fa eco Roberto Lazzarini, Head of R&D di Carpigiani, “ha sempre avuto molta attenzione allo sviluppo del digitale, visto che già dieci anni fa siamo partiti con un sistema di telemetria che coinvolgeva tutte le nostre macchine per la produzione di gelati. Oggi i nostri clienti hanno a disposizione una piattaforma, basata su blockchain, che consente di ottenere dati preziosi sul funzionamento delle macchine, permettendo in ultima analisi ottimizzazioni e risparmi importanti. Ma è vero che la percezione dei clienti finali è che questi servizi debbano essere erogati gratuitamente, una barriera più psicologica che tecnologica”.



---

# SMART MANUFACTURING

---

## Il rinascimento industriale passa per le nuove tecnologie



**Roberto Bonino**

Giornalista di Technopolis e ICTBusiness.it, Indigo Communication

---

**N**on è fatto troppo nuovo che le industrie manifatturiere italiane abbiano aggiornato soprattutto i loro processi di produzione facendo spazio alle tecnologie digitali. Persino a livello istituzionale sono stati elaborati piani di sostegno e sviluppo ispirati al concetto di Industria 4.0, ma al di là delle promesse pubbliche, il mondo delle imprese si è mosso in direzione dell'innovazione, tant'è che il Politecnico di Milano stima per il 2019 un valore di mercato già pari a circa 3,9 miliardi di euro.

Ci sono diversi trend che sottostanno a questa evoluzione più o meno delineata.

La robotica di stabilimento ha potuto arricchirsi con strumenti di automazione sempre più

avanzati, l'Internet of Things (IoT) ha portato maggiori capacità computazionali verso i sensori, l'intelligenza artificiale e gli advanced analytics rendono possibili attività di prevenzione e ottimizzazione basate sui dati.

Fra i principi costitutivi del concetto di Industria 4.0, troviamo l'interoperabilità, ovvero la capacità di macchine, sensori e persone di interconnettersi e comunicare tra loro, attraverso tecnologie IoT o IoP (Internet of People).

A questo tema se ne sommano altri, come la capacità dei sistemi informativi di creare copie virtuali del mondo fisico arricchito di modelli digitali, un'assistenza sugli impianti potenziata

dalla visualizzazione di molteplici categorie di informazioni e la possibilità per le macchine di prendere alcune decisioni in autonomia.

Se tutti questi aspetti appaiono strettamente connessi in un contesto di stabilimento e processi logistici avanzati, la collaborazione a

Fra i principi costitutivi del concetto di Industria 4.0, troviamo l'interoperabilità, ovvero la capacità di macchine, sensori e persone di interconnettersi e comunicare tra loro, attraverso tecnologie IoT o IoP (Internet of People)

tutti i livelli si trova alla base delle evoluzioni in corso e di questo si è parlato nel corso del tavolo di lavoro "Il digitale per una nuova produttività in fabbrica: dal workgroup al cobot", tenutosi nel corso della prima edizione dello

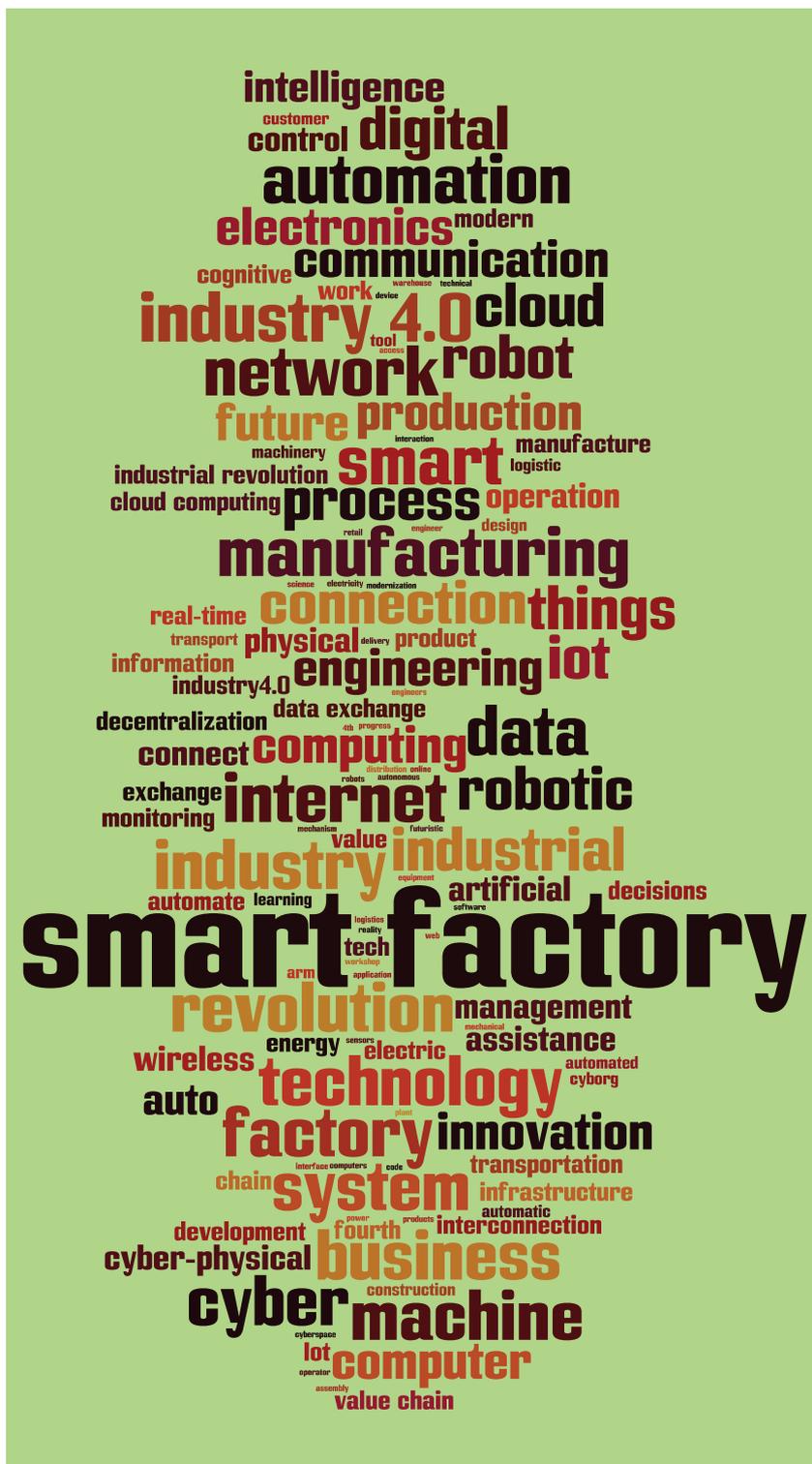
Smart Manufacturing Summit, organizzato da The Innovation Group e Indigo Communication.

Uno dei fronti di maggior interesse è rappresentato dalla robotic automation, come ha rilevato Nadia Scandelli, Head of Smart Factory Unit di Cefriel: "Si stanno diffondendo anche in Italia i robot collaborativi, ovvero macchine destinate a lavorare con l'uomo, così come la robotica mobile, che permette di condividere costi e capacità tra diverse macchine.

Ma già si profilano nuove tendenze, come la vendita as-a-service di servizi utilizzando robot o l'utilizzo di droni per servizi di delivery".

La spinta verso la trasformazione in chiave 4.0 è stata confermata da Andrea Bertoglio, Chief Innovation Officer di Cornaglia Group, realtà che produce componentistica (in lamiera e plastica) soprattutto per il settore automotive: "Dopo aver introdotto in azienda un nuovo Manufacturing Execution System, per gestire la produzione di novanta fra macchine e linee, abbiamo scelto la via della smart factory, in collaborazione con Tim e Alleantia, ottenendo, tra le altre cose, maggiore scalabilità architettonica in funzione dei bisogni a venire e il passaggio alla manutenzione predittiva, grazie a una visione aggregata e in tempo reale di tutti i dati di produzione".

Il contributo di due vendor come Autodesk e Dassault Systemes ha completato la visione d'insieme con uno sguardo a tecnologie e soluzioni di supporto ai progetti di innovazione degli ambienti di produzione industriale: "In un mondo in fase di radicale ripensamento", ha sottolineato Samuele Gallazzi, D&M Territory Sales Executive di Autodesk, "lavoriamo soprattutto sulla capacità di integrare gli aspetti di design, engineering e manufacturing in un'unica piattaforma, facendo sì che persone e macchine possano effettivamente collaborare in tutte le fasi di un processo produttivo".



Gli ha fatto eco Mario Torchia, Delmia Geo Leader – Euro Med Countries di Dassault Systemes: "Il consolidato concetto di Industria 4.0 si sta già oggi evolvendo verso quello di digitalizzazione, più orientato alla catena del valore complessiva di una realtà industriale.

Il futuro è di maker e innovatori e a loro offriamo la

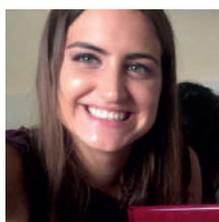
nostra visione 3DExperience, dove si fondono aspetti di collaborazione fra processi operativi, capacità di modellizzazione virtuale e soluzioni di intelligenza artificiale per combinare richieste e forniture, il tutto orchestrato secondo una logica business process-driven".

---

# LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

---

## Con la pandemia il Paese dà rilevanza all'e-Health



**Carmen Camarca**  
Analyst, The Innovation Group

---

**T**ra i suoi diversi effetti il Covid-19 ha provocato una inevitabile quanto necessaria accelerazione del processo di digitalizzazione del sistema sanitario nazionale.

La diffusione della pandemia ha, infatti, reso necessaria, ancora di più nel settore sanitario, una riorganizzazione dei servizi e degli spazi nel più breve tempo possibile, provocando anche in questo caso un cambiamento senza precedenti (che in altre circostanze avrebbe richiesto tempi più lunghi) e generando una nuova consapevolezza sia tra gli operatori sia tra i policy maker sulla necessità di fornire un'adeguata attenzione all'e-Health del Paese.

Va innanzitutto specificato come, durante la fase più acuta dell'emergenza, non siano mancate nel Paese best practice e iniziative da parte di alcune regioni che hanno messo in campo validi strumenti per il monitoraggio e la gestione della pandemia. È il caso, ad esempio, dell'Emilia-Romagna in cui sono stati incrociati i dati dell'Anagrafe Comunale degli Immobili con quelli delle patologie cliniche per riuscire ad essere più attenti ai fabbisogni sanitari dei cittadini o della Regione Campania all'interno della quale sono state previste attività di monitoraggio dell'utilizzo di posti letto di terapia intensiva, subintensiva e ordinari utilizzati per il Covid-19 nelle strutture ospedaliere pubbliche e private del territorio. Sempre all'interno della Regione Campania è stata, inoltre, realizzata una web app per consentire una gestione efficace

della distribuzione delle mascherine da parte delle farmacie ed è stata resa disponibile una piattaforma di teleconsulto, attivata in alcune strutture del territorio, per venire incontro in modo particolare alle esigenze dei medici che avevano bisogno di avere in tempo reale consulti con altri specialisti. Allo stesso modo nella Regione Puglia è stata avvertita una forte accelerazione nell'utilizzo di strumenti e soluzioni già esistenti ma poco utilizzati come, ad esempio, la dematerializzazione della prescrizione farmaceutica che ha permesso ai cittadini di avere ricette mediche direttamente in farmacia.

Infine, nella Regione Veneto, è stato creato un sistema di biosorveglianza grazie a cui è stato possibile unire in real time i dati provenienti da laboratori ed ospedali e ricostruire contatti e relazioni: la soluzione ha contribuito all'abbassamento dell'indice di contagio della Regione (passando in meno di due mesi da un tasso di contagiosità  $R_0$  di 3,4 a 0,7). Va segnalata, altresì, la promozione di un'iniziativa di particolare successo grazie a cui è stato evitato alle persone di recarsi presso gli studi medici: è stato infatti abilitato l'invio delle prescrizioni mediche via sms, una soluzione utile soprattutto per le persone anziane o per chi, non disponendo di un pc o uno smartphone, aveva difficoltà ad accedere alle ricette presenti nel fascicolo sanitario elettronico. Tali iniziative mostrano, dunque, come, nonostante lo stress test che hanno subito tutte le strutture sanitarie del Paese, la risposta del settore sia

stata di particolare efficacia e abbia contribuito in maniera significativa ad imprimere una forte spinta alla digitalizzazione del settore.

A confermare il trend è anche il report "Digital transformation: Shaping the future of European Healthcare" a cura del Deloitte Centre for Health Solutions e basato su una rilevazione condotta tra marzo e aprile 2020 su circa 1.800 operatori sanitari appartenenti a sette Paesi differenti tra cui l'Italia (in modo particolare il campione italiano si compone di 401 rispondenti) e 40 interviste a stakeholder del settore in tutta Europa.

In particolare, dall'analisi emerge che il 66% dei rispondenti italiani (contro il 65% della media europea) dichiarano che la propria organizzazione ha incrementato l'utilizzo delle tecnologie digitali per supportare il lavoro degli operatori sanitari a seguito dell'emergenza.

Ad ogni modo il report evidenzia anche diversi ostacoli cui sempre più si dovrà far fronte per promuovere un pieno sviluppo della sanità digitale nel Paese.

Tra questi emerge in modo particolare:

- un sistema burocratico ancora troppo complesso (64%),
- l'elevato costo della tecnologia (42%),
- la necessità di formare il personale affinché utilizzi in maniera adeguata e con efficacia gli strumenti digitali (47%).

Per Deloitte la frontiera dell'e-health è scandita dalle "4 P".

La medicina del futuro sarà, infatti, Personalizzata, Predittiva, Preventiva e Partecipativa.

In tale scenario non va dimenticato il ruolo

rilevante che svolgerà l'ingresso sul mercato del 5G grazie a cui sarà possibile svolgere, ad esempio, attività quali la trasmissione di dati in real time tra le diverse strutture sanitarie o permettere l'interazione da remoto con il personale medico attraverso la trasmissione di immagini ad elevata risoluzione.

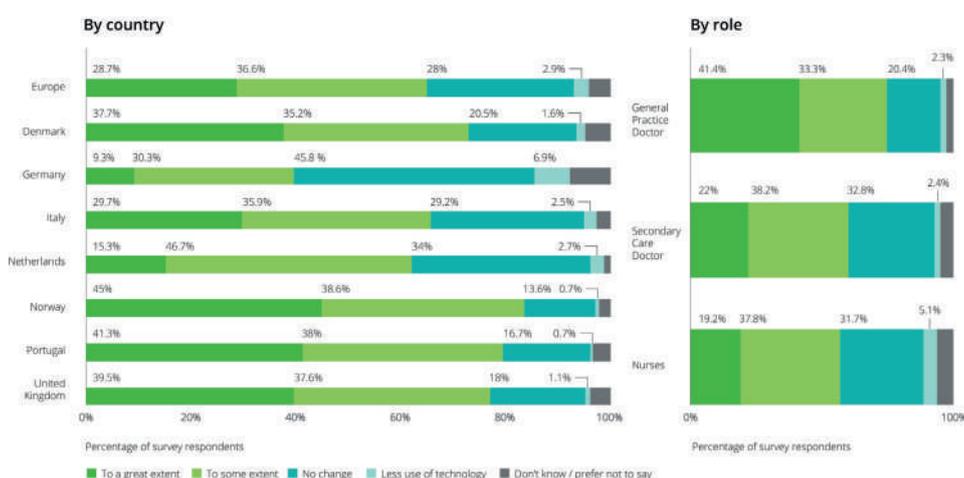
Si tratta senz'altro di casi d'uso la cui applicazione richiede, oltre che ingenti investimenti in infrastrutture adeguate, anche la definizione di politiche efficaci in grado di supportare i cambiamenti in atto.

Il Paese sta mostrando interesse verso queste tematiche (non si dimentichi che l'e-Health è

uno degli ambiti inseriti nelle strategie del Governo per accedere ai fondi del Recovery Fund e a cui si prevede di dedicare circa 13 miliardi di euro per 10 progetti di innovazione rivolti a una sanità "digitale" e di "prossimità").

Tali aspetti sono stati approfonditi il prossimo 14 ottobre durante la web conference organizzata da The Innovation Group "Il Paese, le regioni e l'industria ICT di fronte alla sfida della sanità", ultimo appuntamento di un ciclo di incontri digitali nell'ambito del Digital Italy Program.

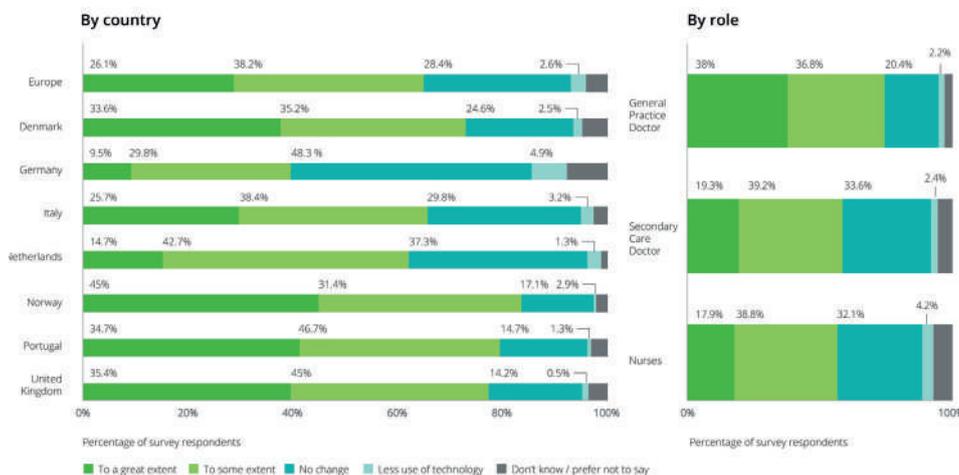
Il Covid-19 sta aumentando l'adozione delle tecnologie digitali nelle strutture sanitarie



Fonte: Deloitte, 2020

Inoltre, circa il 64% del campione italiano afferma che la propria organizzazione ha incrementato l'utilizzo delle tecnologie digitali per fornire supporto ai pazienti da remoto.

Il Covid-19 sta aumentando l'adozione delle tecnologie digitale per supportare i pazienti virtualmente



Fonte: Deloitte, 2020

---

# BANCHE E FINTECH

---

## Per le banche è questione di controllo



**Roberto Bonino**

Giornalista di Technopolis e ICTBusiness.it, Indigo Communication

---

**N**umerosi fattori stanno contribuendo a cambiare l'assetto infrastrutturale degli istituti di credito.

Migrazione verso il cloud, normative e trend di mercato stanno imponendo revisioni ed evoluzioni che portano con sé effetti e ricadute sulle strategie di cybersecurity. Nel "pandemico" 2020 si sono aggiunti il boom dello smart working e il remote customer management. I sistemi core banking racchiudono le applicazioni mission critical per le banche, collegate alla gestione dei conti e depositi, ai prestiti e finanziamenti, ai pagamenti e alla sicurezza. Pur nella loro lentezza e rigidità, apparivano più semplici da controllare, mentre oggi i responsabili tecnologici si trovano a dover governare una combinazione di soluzioni ancora allocate su piattaforme legacy e altre proiettate sui nuovi fronti di fruizione digitale, modalità di accesso multiple, quantità di dati del tutto inedite, componenti acquisite da dipartimenti diversi per le loro esigenze operative e aperture all'interazione con altri operatori dettate soprattutto dalle evoluzioni normative, Psd2 in testa.

Inoltre, anche se molti istituti finanziari hanno investito risorse nella costruzione di moderni sistemi e infrastrutture software, nel settore è ancora utilizzata una quantità enorme di tecnologia legacy.

### **La conoscenza dell'infrastruttura alla base del controllo**

Lo scenario fin qui delineato ci aiuta a comprendere l'importanza strategica, soprattutto per i Chief

Information Security Officer (Ciso), della piena e affidabile visibilità sull'infrastruttura tecnologica della banca. Un concetto che vale sicuramente per le realtà che gestiscono internamente la maggior parte dei processi core, ma anche per quelle che hanno scelto la strada dell'outsourcing operativo e per quelle, soprattutto fra le realtà digital native, con una forte propensione alla fruizione di servizi in cloud.

Da qui ha preso spunto il progetto di ricerca qualitativa che Technopolis ha realizzato intervistando una quindicina di istituti di credito di varie dimensioni, allo scopo di approfondire, in particolare, quale sia stata fino a oggi l'evoluzione del presidio e del controllo sulle infrastrutture Ict, in quale misura si stia gestendo un eventuale passaggio al cloud, come incidano gli sviluppi in direzione della trasformazione digitale e quali siano gli strumenti adottati per garantire la minimizzazione della superficie vulnerabile e la capacità di risposta e rimedio in caso di problematiche di sicurezza.

### **L'organizzazione e i team di sicurezza**

Le evoluzioni normative di questi ultimi anni hanno certamente avuto un impatto non trascurabile sulle infrastrutture informatiche delle banche e sull'organizzazione delle risorse. Il Gdpr ha evidenziato quanto la sicurezza dei dati dei clienti non sia più una semplice scelta, bensì un vero e proprio obbligo, regolamentato per tutelare le persone e le loro libertà fondamentali.

Sembra però che l'impatto più rilevante anche sul fronte della sicurezza sia stato determinato dall'arrivo della Psd2, divenuto concreto nella seconda parte del 2019, ma con ricadute tuttora attive per molti istituti, soprattutto nello sviluppo di nuovi servizi. Per diverse realtà, il passaggio ha comportato investimenti utili a garantire che gli accessi dei clienti da propri endpoint avvengano ai livelli di sicurezza più elevati del momento e, quindi, con tecniche di strong authentication a due fattori. L'apertura delle reti a terze parti ha inciso sull'approccio architetturale alla cybersecurity per far sì che tutto avvenga garantendo nel contempo l'impenetrabilità delle proprie infrastrutture.

### I mutamenti imposti dal mercato o dalle emergenze

Per decenni, la filosofia della sicurezza, non solo in ambito finanziario, si è concentrata sulla protezione interna dalle minacce provenienti dal mondo esterno, di fatto la stessa filosofia alla quale i Romani si affidavano per proteggere la loro frontiera. Allo stesso modo, le organizzazioni hanno fatto fin qui affidamento sulle VPN per fornire ai dipendenti la possibilità di svolgere i propri lavori in sicurezza mentre si trovavano fuori sede, anche se, almeno nell'era pre Covid-19, lo sfruttamento è spesso stato inferiore al potenziale utilizzabile.

Il campione analizzato per la ricerca conferma che più o meno tutti hanno esteso il raggio d'azione dei propri strumenti di protezione negli ultimi anni. A differire è il peso di queste componenti e le conseguenti metriche di valutazione dei team di sicurezza. La difesa perimetrale non è certo scomparsa, la sua utilità non viene disconosciuta e in alcuni casi questo è ancora il tipo di approccio preponderante alla cybersecurity. Strumenti come il Siem o l'analisi comportamentale sono patrimonio comune fra le banche di ogni dimensione (o i loro outsourcer), ma si può dire sia ancora minoritaria la logica di misurazione basata sul tempo di rimedio a una falla riscontrata (e prima ancora individuata) e sulla garanzia della minor superficie vulnerabile possibile.

La pandemia che ha caratterizzato la prima parte del 2020 e ha improvvisamente costretto le aziende a spostare in remoto gran parte del lavoro dei propri dipendenti non pare aver richiesto importanti revisioni infrastrutturali nelle banche analizzate. Lo smart working era più o meno già presente

ovunque, anche se certamente minoritaria era la quantità di personale coinvolto. I responsabili Ict & Security hanno dovuto in prima battuta occuparsi di un'emergenza soprattutto al numero di persone, dispositivi e connessioni coinvolte. Laddove esistevano le adeguate premesse, si è dato spazio alle architetture Zero-Trust, dove si assume che chiunque possa rappresentare una minaccia e quindi occorre verificare sempre e in continuazione, ma più in generale l'attenzione è stata assorbita dalla necessità di mettere tutti nelle condizioni di lavorare come se si trovassero in ufficio, rincorrendo la disponibilità di laptop laddove non ci fosse già una dotazione interna sufficiente, attivando la connessione remota tramite VPN rafforzate nella loro portata e generalizzando l'utilizzo di sistemi di autenticazione multifattore.

### Le spinte all'innovazione

Ci sono numerosi fattori che fanno pensare come, nel breve e medio termine, la sicurezza informatica resterà un tema rilevante nei piani di investimenti degli istituti di credito italiani. La già citata normativa PSD2 ha fornito una spinta determinante per il rinnovamento dei controlli sugli accessi e le operazioni effettuate sui sistemi. L'emergenza Covid-19 ha portato in qualche caso

Per decenni, la filosofia della sicurezza, non solo in ambito finanziario, si è concentrata sulla protezione interna dalle minacce provenienti dal mondo esterno, di fatto la stessa filosofia alla quale i Romani si affidavano per proteggere la loro frontiera.

ad accelerare decisioni magari già pianificate ma con tempi di esecuzione più lunghi, nella consapevolezza che gli effetti perdureranno nel tempo e, in alcuni ambiti, saranno forse irreversibili.

In questo scenario, pare esserci spazio anche per un maggior utilizzo del cloud, anche se in alcuni ambiti piuttosto delimitati. Già oggi è abbastanza frequente intercettare realtà che ne sfruttano le caratteristiche per gestire la sicurezza della posta elettronica o della condivisione di file, nel più ampio contesto di diffusione di soluzioni di collaboration non più gestite in-house. Anche per i sistemi di monitoraggio e visibilità infrastrutturale, utili per individuare, classificare e porre rimedio a eventuali vulnerabilità critiche riscontrate sulle reti, l'idea di affidarsi a una soluzione in cloud non incontra più le stesse resistenze di un tempo.

---

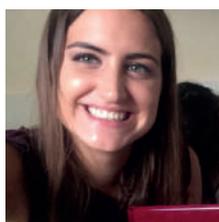
Questo articolo è uscito anche sul numero 43 di Technopolis, periodico mensile edito da Indigo Communication Srl

---

# BANCHE E FINTECH

---

## Come minimizzare gli impatti del Covid-19 sull'industria bancaria



**Carmen Camarca**  
Analyst, The Innovation Group

**C**ome si è modificata l'offerta di servizi delle banche con il Covid-19? Quali cambiamenti nelle abitudini dei clienti è stato possibile osservare?

«Senz'altro – afferma Massimo Tessitore, Responsabile Direzione Multicanalità Integrata, Intesa Sanpaolo – la diffusione della pandemia e il conseguente lockdown ha spostato sul canale digitale una parte di clientela in passato meno propensa ad utilizzare i nuovi strumenti, facendo rilevare, dunque, un aumento della spesa media dei prodotti acquistati online».

«Tuttavia – prosegue – dall'osservatorio di Intesa Sanpaolo emerge come il trend di crescita non sia stato particolarmente significativo.

Ciò che, invece, è stato notato è il significativo incremento del numero di operazioni svolte da parte del cluster di clientela che già operava sul digitale, fenomeno che è stato osservato sia in relazione alle attività effettuate sull'app sia all'e-commerce».

Un altro fenomeno osservato da parte di Intesa Sanpaolo è stato l'aumento di volontà, da parte dei clienti digitali, di acquistare prodotti digitali a distanza e l'acquisita consapevolezza sulla possibilità di interagire con i gestori attraverso nuovi canali: «la remotizzazione del rapporto cliente-gestore è un trend che rimarrà anche nella fase post Covid e che indurrà sempre più le banche a completare il set di servizi a valore aggiunto



disponibili sui canali, lavorando sempre di più sugli strumenti di digital collaboration e sulla facilità di utilizzo e immediatezza dei servizi offerti».

Anche per Stefano Cioffi, Responsabile Servizi Digitali e Open Banking, Banco BPM, lo shock verificatosi durante la pandemia «avrà effetti duraturi nel tempo».

A cambiare in maniera considerevole – prosegue Cioffi – è stata soprattutto la relazione con i clienti: l'importante crescita del volume delle transazioni che si è verificata nella fase più acuta della pandemia ha proseguito il suo trend positivo anche nei mesi successivi, caratterizzati da un graduale ritorno alle normali attività, indicando, dunque, un apprezzamento diffuso delle nuove forme di interazione digitale.

Di conseguenza adesso le banche dovranno creare con maggiore efficacia i servizi core (gestione dei risparmi, credito, ecc..) richiesti dai propri clienti, rendendoli maggiormente digitali e focalizzandosi su un modello ibrido (umano-digitale) soprattutto per lo svolgimento di operazioni complesse, oltre a ciò bisognerà anche procedere in maniera spedita sulla digitalizzazione dei processi per permettere ai clienti di acquistare self nel caso in cui volessero operare in questa maniera.

Nel contesto economico e sociale che si sta vivendo, dunque, quale scenario si profila per l'industria bancaria? Per Gregorio De Felice, Chief Economist, Intesa Sanpaolo, «il 2020 sarà un anno pesante in termini di recessione che si chiuderà, secondo le stime di Intesa Sanpaolo, con una flessione del PIL del 9,5.

Tuttavia, il sistema bancario sta mostrando grande responsabilità nel mandare avanti i sistemi di pagamento, oltre che l'erogazione del credito alle imprese e ciò perché l'obiettivo principale è sempre stato quello di garantire la continuità aziendale».

«Sicuramente – prosegue De Felice – le banche svolgeranno un ruolo di rilievo nella fase della ripresa e resilienza». Anche per Giovanni Razzoli, CFA – Equity Analyst, Equita, le banche hanno affrontato la crisi dovuta al Covid-19 con un livello di capitale più alto rispetto alle crisi precedenti.

Per Equita, se nel 2021 l'emergenza dovesse essere del tutto superata, le banche dovrebbero riuscire a sostenere le perdite con un impatto negativo sul capitale di circa 1 punto percentuale.

Per Razzoli, per minimizzare i rischi e gli impatti sui propri conti bisognerà, infine, «effettuare un monitoraggio molto attento sulla qualità del credito e sarà fondamentale la tenuta ricavi, continuando, quindi, a focalizzarsi su marginalità che consentano di contenere l'impatto negativo sul patrimonio da eventuale aumento delle sofferenze».

La parola d'ordine sarà l'efficienza: al riguardo un contributo fondamentale proverrà dal digitale che sarà rilevante sia per sostenere l'operatività sia per il contenimento dei costi.



Per Gregorio De Felice, Chief Economist, Intesa Sanpaolo, «il 2020 sarà un anno pesante in termini di recessione che si chiuderà, secondo le stime di Intesa Sanpaolo, con una flessione del PIL del 9,5.

Tuttavia, il sistema bancario sta mostrando grande responsabilità nel mandare avanti i sistemi di pagamento, oltre che l'erogazione del credito alle imprese e ciò perché l'obiettivo principale è sempre stato quello di garantire la continuità aziendale»

---

# CYBERSEC E DINTORNI

---

## Cosa serve per una cybersecurity agganciata ai nuovi modelli di lavoro



**Elena Vaciago**

Associate Research Manager, The Innovation Group

---

La trasformazione dei modelli di lavoro, con il generale ricorso allo smart working a partire dall'inizio della pandemia da Covid-19, ha avuto conseguenze pesanti in termini di utilizzo di tecnologie digitali, e sta comportando un importante ripensamento delle priorità in termini di cybersecurity. Il lavoro da casa – spesso organizzato facendo ricorso a strumenti personali – ha richiesto un ripensamento delle misure di sicurezza, improntato però il più possibile a garantire una buona user experience. Produttività, semplicità d'uso e sicurezza hanno dovuto andare avanti di pari passo, in modo da non sacrificare ulteriormente le condizioni di lavoro delle persone, già provate da una situazione fuori dall'ordinario.

In un contesto in cui gli accessi avvenivano in gran parte da remoto, gli strumenti e i dati erano spesso posizionati in cloud, si è potuto verificare con mano che i vecchi paradigmi della sicurezza tradizionale non avrebbero più funzionato. Ecco quindi uno spostamento di interesse verso ambiti come l'autenticazione multifattore, l'endpoint security, le soluzioni anti-phishing, le VPN (chiaramente), e soprattutto (fondamentale) la formazione delle persone.

Quello a cui assistiamo oggi è quindi un importante ripensamento delle priorità in termini di cybersecurity. L'esperienza ha fatto capire alle persone che il perimetro aziendale è sempre più liquido e allargato: le minacce possono arrivare da più canali che prima non si consideravano, le persone hanno richieste sempre maggiori, e nel

---

In un contesto in cui gli accessi avvenivano in gran parte da remoto, gli strumenti e i dati erano spesso posizionati in cloud, si è potuto verificare con mano che i vecchi paradigmi della sicurezza tradizionale non avrebbero più funzionato

---

contempo, si sta velocemente affermando una cultura digitale che eleva la possibilità per tutti di diventare parte di un disegno più ampio e unificato della sicurezza.

Come è stato detto da più parti, l'effetto principale della pandemia è stato un'accelerazione dei processi di trasformazione digitale. Dal punto di vista della cybersecurity, questo ha significato, fin dai primi giorni, rispondere a un maggior numero di attacchi e proteggere una superficie vulnerabile molto più ampia. Le aziende sono chiamate ad assicurare la resilienza in un nuovo scenario, utilizzando una combinazione di strategie, tecnologie e processi per elevare la propria capacità in questo campo. Una recente

ricerca di Microsoft, condotta su 800 aziende UK, Usa e Germania, ha registrato che per il 54% dei manager della security c'è stato un importante incremento di attacchi di phishing in questo periodo.

Alcuni sono però stati in grado di rispondere meglio di altri. Ad esempio, un ruolo fondamentale è oggi quello giocato dal cloud: secondo l'analisi effettuata da Microsoft, le aziende più avanti nel percorso verso il cloud sono in generale quelle che rispondono anche meglio alle minacce cyber.

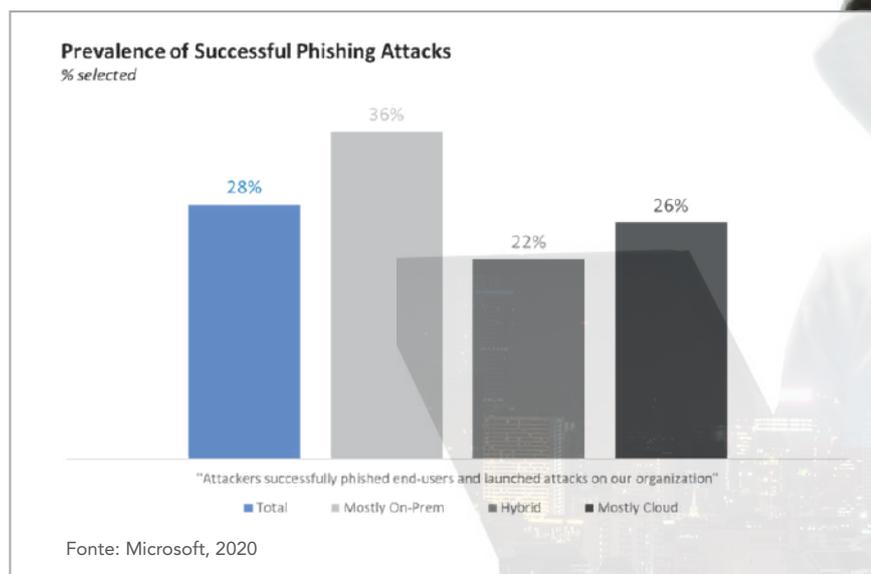
Non vanno inoltre sottovalutati i rischi del cloud: dalle risposte delle aziende emerge infatti che – anche se in misura minore rispetto agli ambienti on-premises – anche quelli in cloud sono stati colpiti nell'ultimo periodo da attacchi cyber.

Gli attacchi di phishing andati a segno hanno infatti visto come vittime una maggioranza di aziende "principalmente on-prem" (36% delle risposte), rispetto a un 26% rappresentato da aziende "principalmente in cloud".

Il tema della messa in sicurezza degli ambienti cloud sta inoltre diventando sempre più importante.

- Come far fronte a una nuova generazione di attacchi, in un momento in cui la Resilienza del business è stata messa a dura prova?
- Come riorganizzarsi dando la giusta priorità alle best practice, alle certificazioni, a un framework complessivo di sicurezza sia dal punto di vista tecnico che organizzativo?

Abbiamo parlato di queste problematiche durante il Tavolo di Lavoro "Le best practice della Cybersecurity 2020, Come ottimizzare l'Execution nella risposta ai rischi cyber" del 20 ottobre 2020 (dalle ore 11.30 alle ore 13.30), durante il DIGITAL ITALY SUMMIT 2020, il più autorevole Forum italiano sui Piani di Trasformazione digitale, in cui Imprese, Governo, Pubblica Amministrazione, Università e Centri di Ricerca si sono confrontati sulle strategie per accelerare l'innovazione digitale del nostro Paese.



Invece, chi già in precedenza aveva creato le condizioni abilitanti e sicure per le persone in smart working, quando è iniziata l'emergenza ha potuto fruire di servizi di accesso remoto molto evoluti, sicuri e già ampiamente utilizzati in azienda. "Nel momento dell'emergenza, è stato più semplice per noi creare nuove profilazioni dedicate, ed ampliare, in modo sicuro, il numero di utenti in smart working tenendo conto delle nuove diverse esigenze" ha detto Giampiero Raschetti, CISO di Banca Popolare di Sondrio (rispondendo a un'intervista su questi temi con The Innovation Group).

- Come dovrà evolvere il cyber risk management come conseguenza della prevista trasformazione del lavoro?



---

# DIRITTO ICT IN PILLOLE

---

## Data protection: novità impattanti sulle aziende



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

---

**È** stata una sessione ricca di spunti ed importanti indicazioni quella tenuta dal Comitato Europeo per la Protezione dei Dati lo scorso 2 settembre. Sul tavolo dell'EDPB sono infatti finiti numerosi temi di rilevanza fondamentale nell'applicazione pratica della data protection.

Sull'onda lunga della Sentenza "Schrems II" della Corte di Giustizia dell'Unione Europea – a seguito della quale è venuto meno lo "Scudo Privacy" a garanzia dei trasferimenti di dati personali verso gli Stati Uniti – e a fronte dei numerosi reclami pervenuti alle Autorità Nazionali, il Board ha deciso di dar vita ad una task force dedicata, col compito di dare risposta alle numerose incertezze venutesi a creare dopo la decisione della CGUE.

Con l'ormai nota sentenza C-311/18 del 16 luglio scorso, la Corte ha dichiarato l'invalidità del c.d. "Privacy Shield", oltre ad avanzare perplessità riguardo a potenziali garanzie alternative (su tutte, le Clausole Contrattuali Standard) in tema trasferimenti di dati verso gli USA.

Si sono così determinate non poche problematiche nei rapporti tra titolari del trattamento europei e i numerosi service provider d'Oltreoceano: l'inapplicabilità di garanzie al trasferimento dei dati personali si traduce, nella lettera del GDPR, in una impossibilità di effettuare il trasferimento stesso; in altri termini, senza garanzie si

dovrebbe procedere all'interruzione della fornitura di servizi aventi ad oggetto tali dati. Interruzione che, nella stragrande maggioranza dei casi, vorrebbe dire cessazione di rapporti commerciali spesso vitali per il business aziendale, alla luce dei soggetti coinvolti – basti pensare a Google o Microsoft.

L'auspicio è che la task force riesca a fornire risposte concrete, andando oltre a quelle puramente teoriche proposte finora dall'EDPB. Quel che per ora è un dato certo, confermato anche dal Board, è la necessità di procedere ad una revisione ed analisi "caso per caso" dei rapporti con fornitori statunitensi, al fine di poter considerare in maniera globale e consapevole le garanzie più idonee per i trasferimenti di dati personali.

Il Comitato ha poi rilasciato il testo delle nuove Linee Guida sui concetti di titolare e responsabile del trattamento. Si tratta di un intervento molto atteso, considerando il decennio intercorso dalle precedenti Linee Guida in materia e l'entrata in vigore del GDPR, ormai vecchio di due anni.

Il documento, in consultazione pubblica fino al 19 ottobre prossimo, fissa importanti criteri per la determinazione dei ruoli di titolari, responsabili e contitolari, fornendo utili esempi pratici e flow charts. In linea generale:

- Il Titolare del trattamento è sempre il soggetto che determina gli elementi

fondamentali del trattamento, il “perché” ed il “come”, secondo quanto suggerito dall’EDPB. Il controllo del Titolare del trattamento deve essere sempre effettivo – è il titolare, ad es., a scegliere quali categorie di dati e di interessati siano oggetto del trattamento, o la durata di questo – ma non necessariamente esteso a tutti gli aspetti del trattamento: si parla infatti di “mezzi non essenziali” – si veda ad es. il dettaglio delle misure di sicurezza – che possono essere delegati al responsabile del trattamento, senza che ciò infici la titolarità;

- Il Responsabile del trattamento è colui che agisce “per conto” del titolare del trattamento, e soprattutto, come rimarcato più volte nelle Linee Guida, su istruzioni documentate del secondo. Rispetto al responsabile diviene fondamentale definirne il margine di discrezionalità;
- Infine, l’EDPB prospetta un potenziale ampliamento del concetto di “contitolarità”, dal momento che tale ipotesi sarà individuabile non solo nel caso di decisione congiunta, da parte dei titolari coinvolti, circa le modalità e finalità di un singolo trattamento, ma anche nel caso di “decisioni convergenti e complementari” che questi possano prendere. In altre parole, perché si abbia contitolarità non deve sussistere necessariamente una situazione di piena eguaglianza e parallelismo tra le attività condotte dal singolo contitolare, quanto piuttosto una compartecipazione effettiva nel complesso del trattamento.

Le Linee Guida si soffermano poi su fondamentali questioni di merito, circa la corretta individuazione dei contenuti dei Data Processing Agreement tra titolari e responsabili, ai sensi dell’art. 28 GDPR, e degli Accordi di contitolarità ex art. 26 del Regolamento.



La rilevanza pratica di questo intervento del Board è indubbia: i rapporti titolari-responsabili e le ipotesi di contitolarità sono variabili soprattutto contrattuali che troppo spesso vengono sottovalutati o addirittura non considerati, ma la cui individuazione è invece fondamentale per una piena conformità al GDPR, oltre che per una corretta ripartizione dei diritti ed obblighi derivanti da ciascun ruolo.

Sempre in questa sede, il Board ha poi pubblicato le Linee Guida relative al “social targeting”, ovvero l’attività dei c.d. “targeter”, fornitori di servizi che utilizzano i dati personali degli utenti dei social media per promuovere campagne marketing focalizzate su determinati contenuti. Il Comitato ha analizzato in maniera approfondita il ruolo dei soggetti coinvolti, in particolare targeter e social network, che risulterebbero contitolari dei dati personali trattati.

A fronte dei rilevanti rischi per gli interessati – si pensi al fatto che i dati personali possono essere anche acquisiti dal social network valutando il comportamento dell’utente – una valutazione d’impatto ai sensi dell’art. 35 GDPR è da considerare fortemente raccomandata ai contitolari.

Infine, altra puntuale indicazione fornita dall’EDPB è quella relativa alla base legale del trattamento, nello specifico il consenso dell’interessato o, previa opportuna valutazione, il legittimo interesse dei contitolari.

Importanti indicazioni, dunque, in relazione a tematiche in cui risultava sempre più impellente la necessità di indicazioni organiche, come testimoniato dalle numerose pronunce in materia da parte della Corte di Giustizia Europea (su tutte, la celebre sentenza “Fashion ID” del 2019). Anche le Linee Guida sul social targeting sono in consultazione pubblica fino al termine del 19 ottobre.

# SMART WORKING

## Come cambierà il lavoro con lo smart working



**Elena Vaciego**

Associate Research Manager, The Innovation Group

I principali vantaggi per l'azienda che adotta lo smart working sono una maggiore produttività abbinata a una più alta soddisfazione delle persone, che possono così conciliare meglio il lavoro e la vita privata, risparmiando tempo e costi per il trasporto da casa a lavoro, riducendo stress e impatto ambientale.

Anche durante la recente emergenza (come emerge da un monitoraggio condotto da The Innovation Group

su un campione di un centinaio di aziende nei mesi della pandemia da Covid-19), le persone hanno valutato positivamente aspetti come il migliore

bilanciamento tra vita e lavoro (work-life balance), la soddisfazione professionale, l'ingaggio delle persone e l'efficiamento complessivo.

Va osservato però che le condizioni con cui ci siamo confrontati negli ultimi mesi erano del tutto

straordinarie: durante la fase emergenziale, le scelte sono state unilaterali e dettate da esigenze sanitarie. Il passaggio al lavoro da remoto è stato molto rapido: secondo il sondaggio, il 38% delle aziende era pronta da subito, un ulteriore 34% aveva le persone pronte a lavorare da remoto in 1 settimana, e un ulteriore 20% entro le 3 settimane.

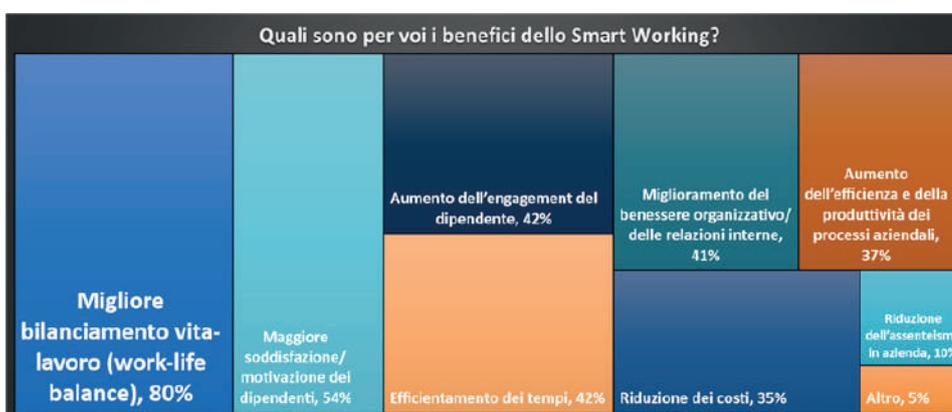
Le condizioni con cui ci siamo trovati ad operare sono state per lo più una trasposizione del lavoro

d'ufficio in un contesto diverso, non del tutto ideale.

In realtà lo smart working richiederebbe una diversa organizzazione del lavoro: dal tradizionale controllo in mano al management, con il lavoro smart/agile si passa a una forte responsa-

bilizzazione del lavoratore, che deve essere imposta su un controllo non tanto delle ore passate a lavorare (cosa che anche con un supporto tecnologico e un collegamento da remoto è possibile, ma fortemente sconsigliata), quanto piuttosto sugli obiettivi e sui risultati raggiunti.

I benefici dello smart working



Fonte: The Innovation Group, Sondaggio Covid-19 e Smart Working, marzo 2020

Questo è previsto anche dalla Legge sul lavoro Agile (Legge n.81 del 22 maggio 2017), dal titolo molto esplicativo (“Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”), secondo cui lo smart working, o Lavoro Agile, deve essere improntato su flessibilità organizzativa, volontarietà delle parti e adozione di strumentazione tecnologica, e basato su un accordo tra datore di lavoro e lavoratore.

Da segnalare che mentre la precedente legge assegnava al datore di lavoro la responsabilità di fornire al lavoratore tutto il necessario per lavorare fuori dall’ufficio, con i decreti-legge emanati a partire da febbraio 2020, recanti misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell’emergenza epidemiologica da Covid-19, è stato reso possibile l’avvio dello smart working anche in assenza di accordi.

In molti casi i lavoratori hanno fatto ricorso a strumentazione e reti a loro disposizione negli ambienti domestici.

Questo ha fatto sì che con l’avvio di un remote working emergenziale, potessero effettivamente emergere alcune problematiche: la situazione in cui ci si è trovati ad operare poteva andare bene durante una grave emergenza come quella vissuta, ma non è chiaramente l’ideale in un momento in cui la crisi è superata.

I principali problemi riscontrati durante la pandemia sono stati:

- Le performance delle reti domestiche non sono state sempre ottimali (50% dei rispondenti).
- Lo stato d’animo delle persone era in molti casi molto negativo (31% dei rispondenti); la situazione lavorativa poteva soffrire per le condizioni con cui si operava.
- L’interazione virtuale mantenuta a distanza per mesi ha portato a problemi con clienti o terze parti dell’azienda (per il 25% delle aziende), a dimostrazione del fatto che

ridurre le occasioni di incontro sociale può avere i suoi risvolti negativi.

In aggiunta, altri limiti segnalati dalle aziende sono stati: problemi con la strumentazione (PC, smartphone); difficoltà legate al controllo delle attività; problemi connessi alla sicurezza del lavoratore e alle condizioni di lavoro; problemi con l’assistenza da remoto su vari malfunzionamenti riscontrati; problemi di sicurezza dei dati e delle comunicazioni.

Solo un 28% di aziende non ha riscontrato alcun problema – un segnale che può essere letto in positivo e che sta a indicare un numero limitato ma comunque importante di aziende in grado di operare in modo ottimale da remoto.

Un aspetto su cui vale la pena soffermarsi è la “riscoperta” dell’importanza dell’incontro in presenza: è emerso da più parti negli ultimi mesi che le relazioni interpersonali hanno un particolare “bisogno” di compresenza fisica delle persone.

Potersi vedere e parlare direttamente ha impatti positivi sulla creatività, sulla generazione di idee che altrimenti potrebbero non originare solo con riunioni in videoconferenza.

Molte decisioni anche importanti sono state prese per anni a margine di meeting formali, e se quest’ultimi possono essere ricreati con la comunicazione da remoto, non si può dire lo stesso per alcuni processi decision-making che avvengono invece in contesti informali.

Come è noto, il lavoro ha una componente fondamentale che è data dalle relazioni tra le persone, relazioni che si rafforzano più facilmente durante un pranzo, o in una pausa caffè, piuttosto che durante una videocall.

Nell’ambito del DIGITAL ITALY SUMMIT 2020, un tavolo di lavoro è stato dedicato quest’anno ad analizzare quali sono stati i principali insegnamenti dell’esperienza vissuta durante l’emergenza Covid-19, in termini di generale ricorso al remote working, e per comprendere quanto e come le aziende

stiano effettivamente modificando l’organizzazione del lavoro.

Quali sono state le principali problematiche del remote working emergenziale



Fonte: The Innovation Group, Sondaggio Effetti Covid19, luglio 2020. N = 105 aziende italiane

---

# VOCI DAL MERCATO

---

## Le priorità del Customer Service nella fase del post-Covid



Intervista di Elena Vaciego a  
**Gian Carlo Mocci, Presidente, AICEX**

---

**L**a pandemia ha accelerato il processo di centralizzazione del cliente: per uscire dalla crisi, è oggi più che mai evidente la necessità di tenere il passo con le aspettative dei clienti. Con un ricorso sempre più ampio al digitale, in poco tempo, le distanze tra le aziende e il proprio mercato si sono rapidamente accorciate. Ma quali sono stati gli impatti della pandemia sui processi di Customer Service? Cosa hanno imparato di nuovo le aziende e come ripensare questi servizi per uscire più rapidamente dalla crisi? Ne parliamo in questa intervista con Gian Carlo Mocci, Presidente di AICEX (Associazione Italiana Customer Experience).

### **Quali sono stati nell'ultimo periodo gli impatti dell'emergenza Covid-19 sul Customer Service delle aziende?**

La situazione che si è creata a seguito dell'emergenza sanitaria ha reso evidente il divario tra chi è stato in grado di adeguarsi velocemente al nuovo contesto e chi, invece, non disponeva né di soluzioni tecnologiche né di processi organizzativi per farlo.

Le difficoltà da gestire sono state molteplici, ad esempio i picchi e/o cali di attività, ai quali sta seguendo progressivamente una normalizzazione; oppure la delocalizzazione fisica delle persone che

non possono recarsi sul luogo di lavoro abituale, e questo vale sia per gli operatori che per i loro responsabili. In certi casi il Customer Service ha inizialmente affrontato un picco di richieste e poi le attività hanno subito un arresto, pensiamo ad esempio ai settori del Turismo e dei Trasporti per la gestione delle prenotazioni in essere. In altre situazioni, invece, il picco di richieste si è protratto per tutta la fase acuta dell'emergenza, si pensi a molti e-commerce ed ai servizi in streaming. In alcuni casi i picchi sono stati così elevati che neanche le aziende "native digitali" sono state in grado di rispondere perfettamente, per cui in realtà le difficoltà hanno riguardato tutti.

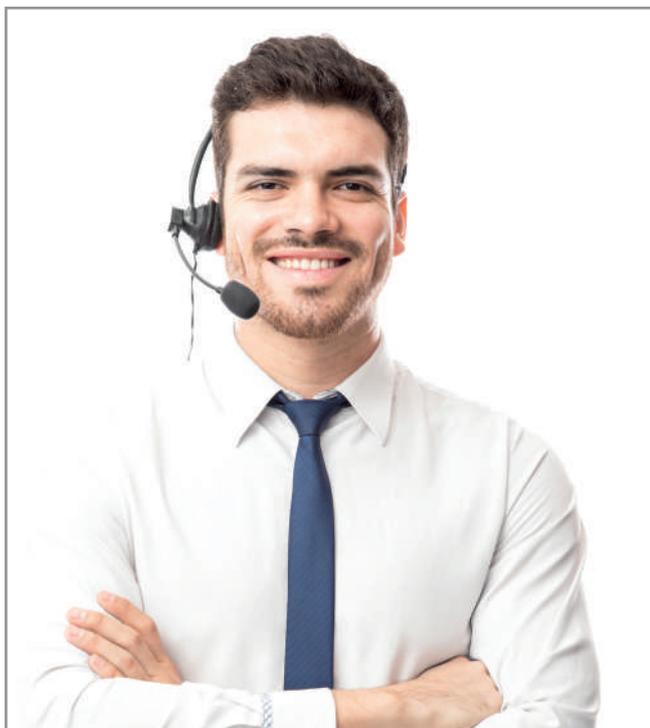
### **Quindi in sostanza il Customer Service, per un verso o per l'altro, ha dovuto confrontarsi con una situazione molto nuova...**

Gli impatti sono stati notevoli, a livello sia di gestione dei processi

fisici (pensiamo alla logistica ed alla delocalizzazione dei lavoratori), sia di tipo organizzativo (situazioni nuove hanno richiesto processi e procedure nuove), sia dal punto di vista tecnologico (necessità di soluzioni scalabili, affidabili, e disponibili da remoto).

Con l'evolvere dell'emergenza sanitaria, l'indifferenza iniziale ha lasciato progressivamente





il passo all'incredulità, alla confusione, sino alla paura. Viaggi cancellati all'improvviso, limitazioni agli spostamenti individuali, chiusura di negozi ed attività produttive, stravolgimento delle strutture sanitarie, hanno indotto molte persone impaurite, ansiose, e talvolta disperate, a rivolgersi ai servizi di customer service.

#### **Quindi cosa è cambiato in questi mesi? Quali saranno le conseguenze di questa crisi?**

Le aziende cominciano ad accorgersi adesso, o lo faranno nei prossimi mesi, che tanti clienti non torneranno. Durante la fase acuta dell'emergenza molte persone hanno continuato ad avvalersi dei brand abituali pur rinunciando ai canali fisici a favore di quelli digitali, mentre tante altre ne hanno cercato e scoperto di nuovi, usufruendo per la prima volta dei loro servizi. Le persone, quindi, hanno scoperto fornitori nuovi o migliori, hanno trovato soluzioni alternative o imparato a fare diversamente, per cui non si rivolgeranno più ai brand abituali con la stessa frequenza e intensità.

Se poi consideriamo che spesso le persone si lasciano guidare dal paragone con le altre aziende delle quali sono già clienti, e che offrono una customer experience eccezionale, ecco che il metro di confronto diventa Amazon per l'e-commerce, Netflix per i servizi in streaming, WhatsApp per la messaggistica, PayPal per i pagamenti, Booking per le prenotazioni, e così discorrendo. Il rischio, quindi, è quello di essere considerati inadeguati rispetto ai concorrenti, con conseguenze disastrose per il business aziendale.

#### **Chi si occupa di Customer Service quali lezioni ha tratto da questa esperienza?**

Soprattutto nella fase iniziale dell'emergenza sono state scardinate le logiche omnichannel,

ed ha prevalso la necessità di un contatto umano attraverso i canali voce e le live chat, che consentono di chiedere, spiegare, argomentare, ribadire, negoziare, approfondire, ed essere rassicurati.

Questo fenomeno ha enfatizzato un trend già in atto da tempo, ossia la necessità di trovare il giusto trade-off nel mix dei canali di interazione, perché si è già dimostrato che talvolta nel Customer Service i canali real time (ad esempio voce e messaggistica) sono più economici di quelli self-service. I canali self-service rappresentano una grande opportunità e la tecnologia attuale li rende molto potenti ma, su alcune tipologie di clienti e per alcuni mercati, il self-service è meno adeguato. Bisogna sempre considerare che se una determinata interazione è considerata importante dal cliente, bisogna rendergli disponibile il canale che lo mette più a suo agio. Ecco perché le aziende devono progettare e costruire esperienze, non canali: esperienze che sono fortemente legate al canale stesso, che diventa di per sé una parte dell'esperienza.

Peraltro, siamo immersi in un contesto nel quale il digitale fa ormai parte del mondo fisico, abituati ad interagire con i brand tramite siti web, app, ricerche vocali, touch screen, negozi fisici, contact centre, persone. Ecco, quindi, che le attività di customer service, più vicine di altre alle aspettative, difficoltà, ed esigenze dei clienti, devono riuscire ad affrontare al meglio i pervasivi cambiamenti del contesto nel quale operano, con l'evoluzione tecnologica da un lato, e il mutamento di interessi, abitudini, e valori delle persone dall'altro.

Pertanto, l'ammodernamento e l'innovazione digitale, potrebbero costituire la più grande opportunità degli ultimi decenni per le aziende che scelgano di puntare proprio sul customer service per garantirsi il successo.











111  
111  
101  
101  
110  
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...

**Prysmian**  
Group



COMPILA IL FORM DI REGISTRAZIONE SU  
[www.theinnovationgroup.it](http://www.theinnovationgroup.it)