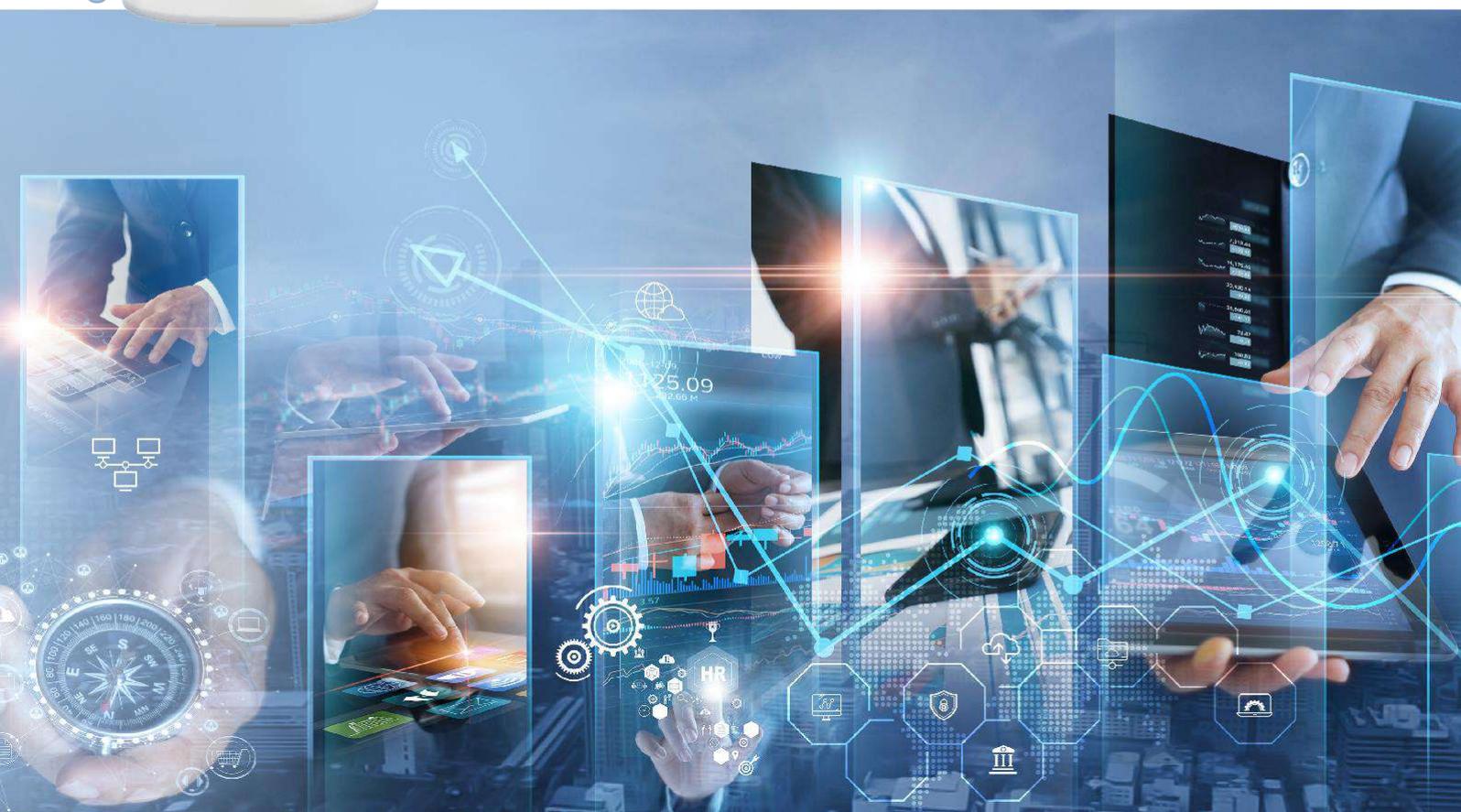


1101
1011
1111
111 101
100 110
110

GIUGNO-LUGLIO 2023



IL CAFFÈ DIGITALE



LE MOLTE STRADE DELL'INNOVAZIONE DIGITALE NELLE BANCHE

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

**Otello Marcato
Ego Power**

**CYBERSEC
E DINTORNI**

**Top Management &
Cybersecurity personale:
AAA cercasi**

**TRASFORMAZIONE
DIGITALE**

**La rivoluzione della customer
experience, tra canali, formati
e valori**

IL TEAM DEL CAFFÈ DIGITALE



Roberto MASIERO
Presidente
The Innovation Group



Ezio VIOLA
Co-founder
The Innovation Group



Emilio MANGO
General Manager
The Innovation Group



Elena VACIAGO
Associate Research Manager
The Innovation Group



Roberto BONINO
Giornalista, Research and
Content Manager
The Innovation Group



Valentina BERNOCCO
Web and Content Editor
The Innovation Group

3



L'EDITORIALE

Le molte strade
dell'innovazione
digitale nelle banche

Ezio Viola

5

QUESTO MESE ABBIAMO FATTO COLAZIONE CON...



Otello Marcato

Ego Power

Roberto Bonino

9

DIRITTO ICT IN PILLOLE

Direttiva NIS 2: prepararsi
al recepimento con un
approccio multirischio

Simona Cerone

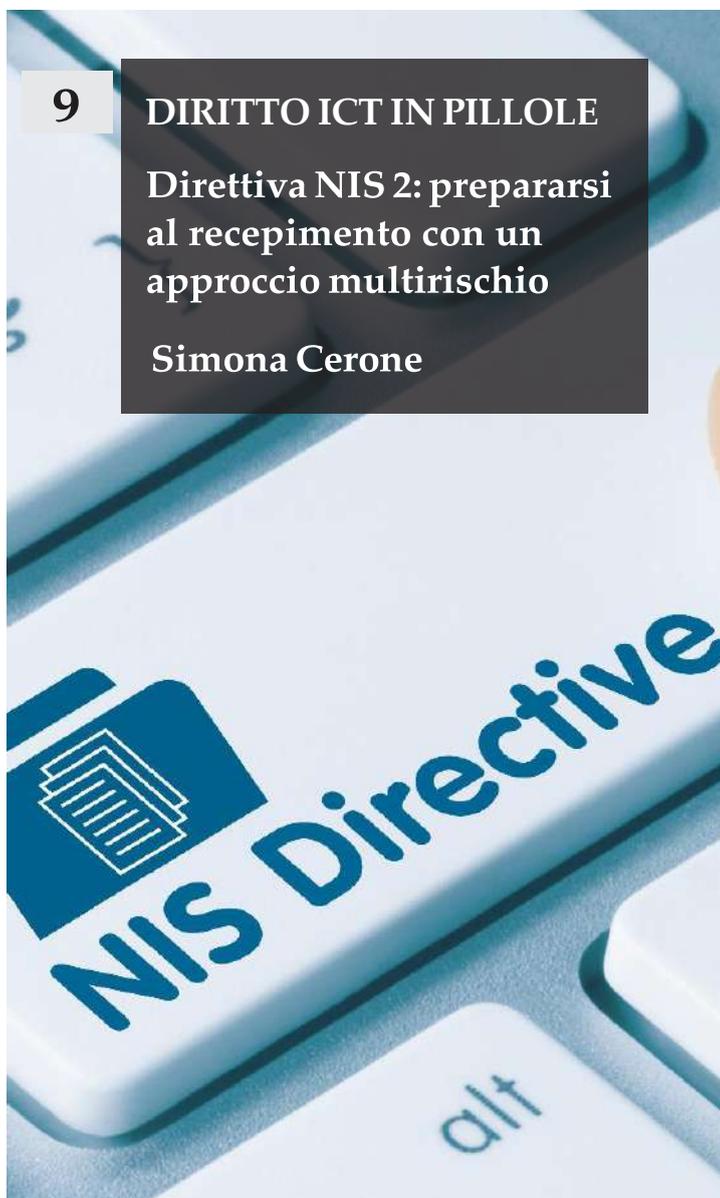
7

password
12345

CYBERSEC E DINTORNI

Top Management &
Cybersecurity personale:
AAA cercasi

Federica Maria Rita Livelli





12

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

La rivoluzione della customer experience, tra canali, formati e valori

Stefania Saviolo



14

G&B SOSTENIBILITÀ

Sostenibilità e digitale:
l'impegno delle
aziende cresce,
ma persiste la sfida
nella creazione di
ecosistemi

Arianna Perri



19

ICT ECOSYSTEM

Come cambia il ruolo dei Partner IT

Elena Vaciago

Le molte strade dell'innovazione digitale nelle banche

Ezio Viola, Co-Fondatore

The Innovation Group

Il sistema bancario italiano è in buona salute, ma ha anche la necessità di continuare a evolvere in direzione del digitale. La sua struttura si va sempre più semplificando: oggi è composto da 139 operatori divisi tra 53 gruppi bancari e 86 istituti individuali, che comprendono 39 banche di credito cooperativo non appartenenti a gruppi, 36 S.p.a. e 11 popolari.

Le banche stanno proseguendo nella riorganizzazione delle loro reti distributive, efficientando la rete di sportelli ed estendendo i canali di distribuzione, digitali e non.

Nell'ultimo decennio il numero di dipendenti è diminuito del 14% e quello degli sportelli del 36%, arrivando a una media di 2.700 abitanti per sportello. Nel 2022 la redditività (Roe) delle banche italiane è aumentata dal 6% all'8,7 %, il valore più elevato dal 2008. Secondo le previsioni di Banca d'Italia la redditività complessiva delle banche italiane

per quest'anno dovrebbe rimanere ai livelli del 2022 e potrebbe diminuire nei due anni successivi. L'impatto sui valori di mercato a seguito delle crisi bancarie negli Stati Uniti e in Svizzera è stato simile a quello avuto dalle altre banche europee, ma è stato ampiamente recuperato nel corso dei mesi successivi. Anche il livello di patrimonializzazione è migliorato e nel 2022 il capitale di migliore qualità (Cet1) delle banche italiane è salito al 15,3% degli attivi ponderati per il rischio (Rwa)

Le banche italiane stanno bene, dunque. La crescente diffusione dell'utilizzo delle tecnologie informatiche sta continuando a richiedere investimenti in infrastrutture e soluzioni digitali. Secondo l'annuale rilevazione curata Cipa (Convenzione Interbancaria per l'Automazione), in collaborazione con Abi (Associazione Bancaria Italiana), si registra una variazione positiva del 2,5% nel 2022 e circa la metà degli istituti prevede per il 2023 un aumento del budget IT di oltre il 5%. Sempre secondo la rilevazione annuale di Abi Lab, tra le prime dieci priorità di investimento Ict troviamo le iniziative di digital onboarding per potenziare a tutti i livelli la relazione con il cliente (in particolare per il canale mobile e per i pagamenti digitali), la gestione e mitigazione dei rischi cyber, tutto il filone delle iniziative sui dati come asset fondamentale per creare valore (dalla data quality alla data governance, fino alla valorizzazione con tecnologie Big Data, Business Intelligence e advanced analytics).

Le trasformazioni tecnologiche cruciali

L'evoluzione e modernizzazione dei sistemi di core banking e il progressivo utilizzo delle piattaforme di cloud computing sono altre priorità significative. Nel 2022 circa l'80% delle banche ha avviato progetti di verifica sulla sicurezza informatica e i rischi potranno essere ulteriormente mitigati dall'applicazione, a partire dal 2025, della Dora (Digital Operational Resilience Act), che prevede regole estese e armonizzate sulla sicurezza.

Tra le priorità, invece, legate alla ricerca e all'innovazione digitale esistono marcate differenze tra le banche di maggiori dimensioni e quelle medio-piccole. Le più grandi stanno valutando o intraprendendo progetti e casi d'uso sulle tecnologie più avanzate di intelligenza artificiale, Blockchain (un tipo di Distributed Ledgers Technology, Dlt, utile nei sistemi di pagamento digitale) e cloud computing, con un approccio che privilegia modelli di Open Innovation, i quali aiutano a cogliere le opportunità offerte dall'ecosistema delle Fintech.

Le banche di minori dimensioni, invece, nelle loro attività di ricerca si stanno orientando più sull'evoluzione dei contact center (anche ricorrendo a strumenti di AI quali i chatbot) e sulla modernizzazione dei sistemi di core banking e delle infrastrutture tecnologiche anche in ottica cloud, oltre che per la gestione dei rischi di cybersecurity. La recente esplosione di tecnologie basate su large language model (Llm), come ChatGPT, creerà sicuramente ulteriori opportunità di utilizzo e innovazione in molti processi bancari e già le strutture più grandi hanno avviato iniziative conoscitive in tale direzione.

Sempre guardando alle aree più avanzate, come le tecnologie di registro distribuito Dlt, la Banca d'Italia aveva già inviato una comunicazione per sottolineare benefici e rischi derivanti dal loro utilizzo con le cripto-attività (strumenti il cui trasferimento è basato su Dlt). Il regolamento europeo sui mercati della cripto-attività (MiCAR) che entrerà a breve in vigore e da applicare nella seconda metà del 2024, introduce requisiti comuni per l'emissione di questi strumenti e la prestazione di servizi a essi collegati.

Il vantaggio di essere "aperti"

La spinta all'innovazione si lega all'esigenza delle banche di rispondere sempre più velocemente ai cambiamenti dei bisogni e delle modalità di interazione dei clienti, mantenendo o costruendo modelli di apertura con l'ecosistema digitale complessivo. Un numero crescente di realtà bancarie considera prioritarie le iniziative relative a piattaforme Api (Application Programming Interface) e all'Open Banking. Sebbene l'Italia sia ancora indietro rispetto ad altri Paesi, anche qui esistono interessanti iniziative nell'ambito dei pagamenti e dei finanziamenti con modelli di "banking as a service", "banking as a platform" e di "embedded banking", di operatori bancari e non.

Ma nella trasformazione digitale conta anche il fattore umano: è interessante porre l'accento sulle iniziative e azioni riguardanti l'engagement delle persone, la cultura aziendale, la valorizzazione delle competenze, i cambiamenti del modo di lavorare e dei luoghi di lavoro, avviati ed estesi anche dalla diffusione dello smart working. Si tratta, per esempio, di iniziative di sviluppo e potenziamento degli skill digitali attraverso piattaforme di e-learning e in generale di formazione, oppure della creazione di workplace evoluti (con i relativi spazi e la relativa dotazione tecnologica), e ancora il potenziamento di logiche di accesso in mobilità, le evoluzioni delle intranet aziendali e delle strutture di help desk di supporto e assistenza alla rete e ai dipendenti.

Quanto contano i fattori Esg nel settore bancario? E quali prospettive si aprono con l'euro digitale? Vi invitiamo a leggere la versione integrale di questo articolo sulla nostra rivista Technopolis.

Per approfondire il tema della trasformazione del settore bancario, The Innovation Group organizza i prossimi 20, 21 e 22 settembre a Baveno l'annuale appuntamento del Banking Summit.

Otello Marcato

Responsabile Marketing per Italia, Middle East e Sudafrica di Ego Power

La cura del verde passa per un uso “verde” della tecnologia

Roberto Bonino, Research and Content Manager

The Innovation Group



Produttore di batterie ecologiche, alla base degli strumenti di giardinaggio amatoriale e professionale della propria gamma, Ego Power procede nel percorso di innovazione, supportata dall'information technology.

L'era dei combustibili fossili sembra aver fatto il proprio tempo anche dove non è immediato pensare che vengano ancora utilizzati e provochino, di conseguenza, inquinamento. Stiamo parlando degli utensili da giardino, settore dove opera Ego Power, multinazionale di origine americana, che nel tempo ha imposto al mercato anche europeo i propri sistemi completamente a batteria.

La società ha brevettato la tecnologia Arc Lithium, a 56 V, che combina elementi di progettazione e design per garantire prestazioni paragonabili a quelle dei motori a benzina, ma capaci di fornire efficienza energetica soprattutto dal punto di vista del raffreddamento.

La batteria alimenta un vasto insieme di dispositivi che Ego offre al mercato e che comprende, fra gli altri, tagliaerba, decespugliatori, motoseghe, potatori e altro

ancora. Come si può intuire, la tecnologia avanzata è alla base degli sviluppi dell'azienda, ma per comprenderne meglio l'apporto abbiamo incontrato Otello Marcato, responsabile marketing per l'Italia, Middle East e Sud Africa di Ego Power.

Come l'It supporta lo sviluppo dei nuovi prodotti Ego? Quali sono le richieste di supporto tecnologico che arrivano dell'area della ricerca & sviluppo?

Abbiamo ben presente due fattori: poiché Ego Power Plus è un'organizzazione globale, siamo impegnati giorno per giorno a essere più connessi all'interno di tutta l'azienda; in secondo luogo, visto che puntiamo a diventare sempre più efficienti nella progettazione, i requisiti Cad crescono continuamente. L'It è lo strumento insostituibile perché questi obiettivi diventino realtà. Dobbiamo poi aprire il capitolo dedicato ai dati: che siano un asset fondamentale per ogni azienda è un assioma e la condivisione delle informazioni è fondamentale per il nostro progetto di ingegnerizzare e realizzare prodotti sempre più

vicini alle esigenze degli utenti. Organizziamo, infatti, delle sessioni di prova dei prodotti, dei field test in cui facciamo provare i prototipi ai clienti e raccogliamo feedback e suggerimenti degli utilizzatori (clienti dei nostri rivenditori o professionisti che hanno già acquistato nostri prodotti e che si sono registrati sul nostro sito all'atto di attivazione della garanzia). Dal momento che Ego sviluppa i propri prodotti in base alle esigenze degli utenti, lo scambio di dati tra i team delle diverse nazioni in cui operiamo è fondamentale.

Come prende forma oggi il processo di trasformazione digitale in Ego? Quali sono le aree dell'organizzazione maggiormente impattate?

La trasformazione digitale è forse il tema più importante emerso negli ultimi anni. La connettività e la gestione dei progetti richiedono che Ego sia un'azienda in continua evoluzione. E in effetti tutte le aree dell'azienda sono interessate da questo fenomeno, e man mano che l'organizzazione cresce ci sforziamo di diventare più efficienti ed efficaci in ciò che stiamo facendo. La trasformazione digitale che abbiamo implementato ci sta dando la possibilità di essere più reattivi, più collaborativi tra i vari reparti dell'azienda e più vicini alle esigenze dei clienti. Sono tanti i progetti It in fase di sviluppo, sia a livello gestionale che di sviluppo di prodotto, e questo ha richiesto

e continua a richiedere grandi investimenti per efficientare tutti i processi. Lo sviluppo di nuovi programmi sfrutta la trasformazione digitale per rendere disponibili i dati a tutta l'azienda in tempo reale, cosa che fino a poco tempo fa non era possibile. Questo comportava un grande dispendio di tempo, che si traduceva in maggiori costi. Uno scenario del genere incide sullo sviluppo di nuovi prodotti – Il time to market è stato drasticamente abbreviato – ma anche sul miglioramento dei prodotti attuali. R&D, produzione, il reparto commerciale e il marketing sono le aree dell'azienda in cui la trasformazione digitale sta avendo un impatto maggiore. I pochi reparti che non sono ancora stati coinvolti nel processo di trasformazione digitale lo saranno a brevissimo.

Qual è il contributo che l'It sta offrendo per aiutare Ego nel miglioramento della sostenibilità sia a livello strategico che di prodotti?

Siamo totalmente focalizzati nelle attività di Ricerca & Sviluppo e abbiamo brevettato la tecnologia Arc Lithium da 56 V, che rende uniche le batterie Ego, grazie alla progettazione che massimizza la funzione di raffreddamento in tre modi. In primo luogo meccanicamente, poiché invece delle tradizionali batterie "a mattone", in cui le pile sono imballate insieme, si surriscaldano e si spengono,

l'esclusivo design ad arco di Ego massimizza la superficie e quindi dissipa il calore in modo più efficace. Poi chimicamente, dato che ciascuna pila è circondata dall'esclusivo materiale a cambiamento di fase Keep Cool, che assorbe energia termica e mantiene ogni singola pila alla sua temperatura ottimale più a lungo, aumentando al contempo la durata della batteria. Infine elettronicamente, poiché ogni pila viene monitorata singolarmente e, quando si rileva una pila surriscaldata, l'intera batteria va in protezione spegnendosi fino a quando non si raffredda rientrando nei parametri di funzionamento ottimali. Ciò garantisce un utilizzo sicuro e una maggiore durata della batteria. Lo sviluppo del prodotto, inoltre, è un'area chiave in cui ci sforziamo di essere più efficaci e consumare meno materiale nelle attività di testing. Ci assicuriamo anche di poter utilizzare nuove materie prime e semilavorati più sostenibili ed efficaci. Per quanto riguarda i trasporti e gli imballaggi, la progettazione di prodotti più ergonomici ci permette di risparmiare spazio sui pallet e quindi all'interno dei container in cui vengono trasportati per il mondo. Di conseguenza si movimentano meno container, si producono e si mandano in discarica meno imballaggi.

Top Management & Cybersecurity personale: AAA cercasi



**Federica Maria Rita Livelli, Membro Comitato Direttivo ANRA
Business Continuity & Risk Management Consultant**

Il recente rapporto “Understanding the Serious Risks to Executives’ Personal Cybersecurity & Digital Lives” - pubblicato dal Ponemon Institute in collaborazione con Blackcloak – rivela la crescente minaccia di attacchi informatici alla vita digitale personale del Top Management e la mancanza di preparazione tra le organizzazioni per prevenire e mitigare i potenziali danni derivanti da tali attacchi. Sono stati intervistati negli Stati Uniti circa 563 Leader della cybersecurity. Di seguito i principali risultati del report.

- **Molteplici attacchi informatici vs. Top Management** – Il 42% degli intervistati afferma che i propri dirigenti e familiari sono stati attaccati dai criminali informatici. Inoltre, il 25% di essi conferma che, negli ultimi due anni, il Top Management ha subito una media di sette o più di 10 attacchi poisoning da doxing e malware, attacchi o compromissioni a e-mail

personali e furto d'identità online.

- **Gli attacchi vs. Top Management hanno pari conseguenze di data breach** – Gli attacchi hanno comportato il furto di dati finanziari sensibili (47% degli intervistati), la perdita di importanti partner commerciali (45%) e il furto di proprietà intellettuale/informazioni aziendali (36%). Inoltre, il 35% afferma che la causa è da ricercare nell'accesso improprio alla rete domestica del dirigente che non è protetta o patchata secondo le procedure richieste a livello di organizzazione.

- **Invio di dati sensibili alle e-mail personali dei dirigenti** – I dipartimenti finanziario e marketing sono più propensi a inviare dati sensibili alle e-mail personali dei dirigenti, secondo rispettivamente il 23% e il 22% degli intervistati. Tuttavia, il Top Management (21%) e i membri del CdA (19%) sono

anche colpevoli di scambiarsi informazioni sensibili utilizzando le proprie e-mail personali.

- **I costi più elevati vs. attacco sono legati al costo del tempo del personale e alle misure adottate per rilevare, identificare e porre rimedio al rischio**– Gli attacchi creano problemi molto reali e time consuming ai team di sicurezza nel tentativo di proteggere la vita personale del Top Management. Il 39% degli intervistati afferma che le proprie organizzazioni misurano le potenziali conseguenze finanziarie di un tale attacco; il 59% rivela che le proprie organizzazioni misurano il costo del tempo del personale necessario per rispondere all'attacco; il 55% conferma di misurare il costo per rilevare, identificare e porre rimedio alla violazione.

- **Imprevedibile certezza del rischio** – Il 62% degli intervistati ritiene che gli attacchi contro le



È quanto mai urgente diffondere sempre più la cultura della cyber resilience in modo da migliorare le conoscenze, le abilità e le competenze cyber del Top Management sia nella vita aziendale che privata



risorse digitali siano altamente probabili e un altro 50% afferma che le future minacce fisiche contro i dirigenti sono altrettanto probabili.

- **Attacchi maggiormente sofisticati vs. Top Management**
– Secondo il 71% degli intervistati i dirigenti hanno maggiori probabilità di riutilizzare, inconsapevolmente, all'interno della loro azienda, una password compromessa dei loro account personali. Inoltre, il 67% afferma che è altamente probabile che un cyber criminale invii un messaggio di testo a un altro dipendente della propria azienda e un 51% ritiene molto probabile che un dirigente o il figlio di un dirigente riceva un'e-mail non richiesta e faccia clic su un link "pericoloso".
- **Mancata valutazione della minaccia alla sicurezza fisica dei dirigenti e alla sicurezza dei dispositivi digitali personali**
– Il 41% degli intervistati rivela che le proprie organizzazioni

stanno valutando il rischio fisico per i dirigenti e le loro famiglie mentre solo il 38% conferma la valutazione il rischio per le risorse digitali dei dirigenti.

- **Aumento significativo della superficie di attacco** – Il 59% degli intervistati afferma che garantire la protezione dei dirigenti è più difficile a causa della crescente superficie di attacco. Tuttavia, solo il 53% degli intervistati ritiene che gli attacchi contro le risorse digitali dei dirigenti al di fuori del dominio dell'ufficio siano prioritari tanto quanto prevenire tali attacchi quando sono in ufficio. Inoltre, il 50% afferma che le proprie organizzazioni monitorano potenziali tentativi di doxing, phishing e malware contro i dirigenti.
- **Mancanza di addestramento del Top Management** – Le organizzazioni non stanno facendo abbastanza per consentire ai dirigenti di proteggere sé stessi e i loro

dispositivi digitali personali. La formazione per proteggere i dispositivi all'interno e all'esterno del luogo di lavoro è condotta solo dal 37% delle organizzazioni. Inoltre, solo il 42% degli intervistati afferma che le loro organizzazioni conducono esercizi specifici per le minacce contro i dirigenti.

- **Misure inefficienti per proteggere la vita e i dispositivi digitali del Top Management**
– Le organizzazioni, secondo il 56% degli intervistati, si concentrano principalmente sull'aggiornamento dei dispositivi personali dei dirigenti. Il 52% degli intervistati afferma che le proprie organizzazioni correggono le vulnerabilità. Un altro 51% utilizza gestori di password; il 45% adotta l'autenticazione a doppio fattore; il 39% impiega la scansione botnet; un altro 36% analizza la connettività di rete sui dispositivi personali per rilevare hotspot WiFi dannosi.

Conclusioni

Il rapporto analizzato conferma l'urgente necessità per le organizzazioni di dare la priorità alle misure di cybersecurity volte a proteggere la vita digitale personale del Top Management.

La cybersecurity personale dei dirigenti è un rischio non solo negli Stati Uniti, ma anche nel nostro Paese.

È quanto mai urgente diffondere sempre più la cultura della cyber resilience – quale calibrata sintesi dell'implementazione dei principi di risk management, business continuity e cybersecurity – in modo da migliorare le conoscenze, le abilità e le competenze cyber del Top Management non solo nella vita aziendale ma anche in quella privata, considerando che viviamo in una società sempre più fluida e interconnessa.

Direttiva NIS 2: prepararsi al recepimento con un approccio multirischio



Simona Cerone, Consultant e PM

Colin & Partners



La direttiva UE 2022/2555 del Parlamento Europeo e del Consiglio dello scorso 14 dicembre, nota anche come NIS 2, è volta a rivedere, e abrogare, la direttiva 2016/1148 il cui scopo era quello di sviluppare la capacità di cibersicurezza in tutta l'Unione, mitigare le minacce ai sistemi informatici e di rete, utilizzati per fornire servizi essenziali, e a garantire la continuità di tali servizi in caso di incidenti.

Nonostante molti progressi in campo di sicurezza informatica, e un considerevole cambio di mentalità, la NIS ha rivelato carenze che impedivano di approcciarsi, in maniera efficace, alle minacce che i sistemi informatici e di rete comportano, soprattutto a causa di importanti divergenze presenti da uno Stato membro all'altro, sia in termini di ambito di applicazione della direttiva che di attuazione degli obblighi in materia di sicurezza e segnalazioni degli incidenti.

La NIS 2 si prefigge, quindi, l'obiettivo di rimuovere tali differenze stabilendo norme minime, volte a garantire un livello comune elevato di cibersicurezza nell'Unione in modo da migliorare il funzionamento del mercato interno, istituendo meccanismi di cooperazione tra le autorità e aggiornando l'elenco dei settori "chiave" soggetti agli obblighi in materia di cibersicurezza.

La NIS 2 stabilisce

- obblighi che impongono agli Stati membri di adottare strategie nazionali in materia di cibersicurezza da intendersi, ai sensi della direttiva, come un quadro coerente che prevede priorità e obiettivi strategici in materia di cibersicurezza e la governance per il loro

- conseguimento, e designare/creare autorità deputate;
- misure in materia di gestione dei rischi di cibersecurity e obblighi di segnalazione per i soggetti individuati dall'ambito di applicazione;
- norme e obblighi in materia di condivisione delle informazioni sulla cibersecurity;
- obblighi in materia di vigilanza ed esecuzione per gli Stati membri.

La direttiva NIS 2 si applica a soggetti pubblici e privati indicati negli allegati I e II della direttiva, che sono considerati medie imprese o che superano i massimali per le medie imprese, che prestano servizi o svolgono le loro attività nell'Unione. Tra i servizi inclusi, a titolo esemplificativo: fornitura di energia elettrica, trasporti, settore bancario, settore sanitario etc. Si applica, inoltre, a soggetti di cui agli stessi allegati che, a prescindere dalla loro dimensione, rivestano una particolare importanza (es. registri dei nomi di dominio di primo livello e fornitori di servizi di sistema dei nomi di dominio).

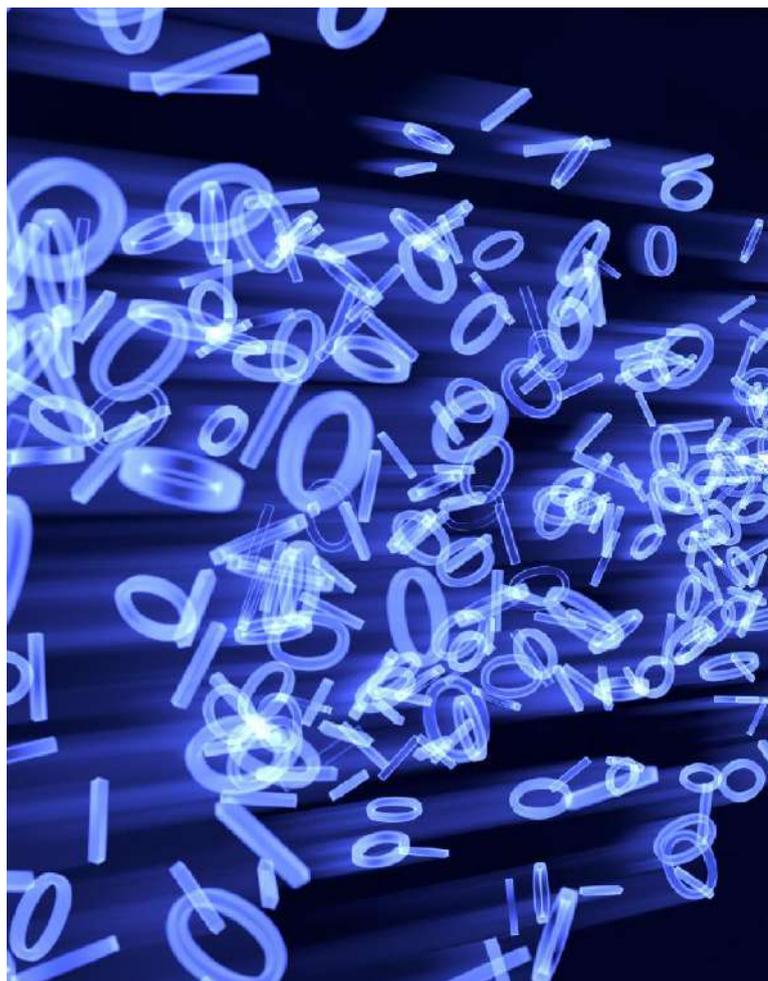
Tali soggetti sono definiti dalla direttiva "soggetti essenziali" o "soggetti importanti" in base ad una serie di criteri stabiliti dall'art. 3 ed è previsto che entro il 17 aprile 2025 gli Stati membri ne definiscano un elenco con nome, recapiti aggiornati, settore di appartenenza e Stati membri in cui viene prestato il servizio.

Le aziende sono chiamate ad adottare misure tecniche, operative e organizzative adeguate e proporzionate a gestire i rischi connessi alla sicurezza dei sistemi informatici e di rete che utilizzano nella loro attività o nella fornitura dei loro servizi.

Agli organi di gestione delle aziende è riservato un ruolo fondamentale: saranno chiamati ad approvare le misure adottate dai soggetti e saranno considerati responsabili in caso di violazione da parte degli stessi. Sarà richiesta, quindi, una specifica formazione della dirigenza e di tutti i dipendenti, in modo che possano acquisire conoscenze e competenze minime al fine di individuare i rischi di cibersecurity e strategie per gestirli in maniera efficace.

In caso di incidenti significativi con impatti sulla fornitura dei loro servizi, i soggetti essenziali ed importanti sono chiamati a notificarli senza indebito ritardo al proprio CSIRT o alla autorità competente di riferimento e, qualora opportuno, anche ai destinatari dei servizi.

Alle autorità individuate sono attribuiti compiti di vigilanza ed esecuzione effettive, proporzionate e dissuasive e sono previste, in aggiunta, sanzioni pecuniarie amministrative



- per i soggetti essenziali, pari a un massimo di almeno 10 milioni di euro o del 2% del fatturato mondiale annuo se superiore;
- per i soggetti importanti pari a un massimo di almeno 7 milioni di euro o del 1,4% del fatturato mondiale annuo se superiore.

All'autorità è attribuito, inoltre, il potere di fissare un termine entro il quale il soggetto essenziale è tenuto ad adottare le misure necessarie e porre rimedio alle carenze riscontrate. In caso di decorso infruttuoso del termine possono, tramite gli organi nazionali preposti, vietare temporaneamente a qualsiasi persona che svolga funzioni dirigenziali a livello di amministratore delegato o rappresentante legale di svolgere funzioni dirigenziali e la sospensione temporanea di un certificato o un'autorizzazione relativi a una parte o alla totalità dei servizi o delle attività pertinenti svolti dal soggetto fintanto che non avrà adottato le prescrizioni. Il recepimento della NIS2 è fissato al 17 ottobre 2024, data entro cui gli Stati membri dovranno adottare le misure necessarie per conformarsi alla direttiva. Per le aziende le disposizioni relative alla strategia nazionale in materia di cibersecurity saranno applicabili a partire



dal 18 ottobre 2024, termine assai breve se commisurato alle misure che devono essere adottate dalle aziende.

Ma in cosa consistono le misure di gestione dei rischi di cibersecurity?

I soggetti essenziali e importanti dovranno adottare misure tecniche, operative e organizzative adeguate e proporzionate a

- gestire i rischi posti alla sicurezza dei sistemi informatici e di rete che tali soggetti utilizzano per la fornitura dei loro servizi nonché per
- prevenire o ridurre al minimo l'impatto degli incidenti per i destinatari dei loro servizi.

Sarà, quindi, necessario individuare il perimetro di riferimento relativo ai sistemi informatici effettivamente utilizzati per la fornitura dei servizi e individuare, secondo un approccio multirischio, le misure idonee a proteggere tali sistemi da incidenti verificando anche, mediante un assessment, quello che è lo stato dell'arte.

Tra le misure dovranno essere almeno adottate:

- politiche di analisi dei rischi e di sicurezza dei sistemi informatici;
- gestione degli incidenti;

- continuità operativa, come la gestione del backup e il ripristino in caso di disastro, e gestione delle crisi;
- sicurezza della catena di approvvigionamento, compresi aspetti relativi alla sicurezza riguardanti i rapporti tra ciascun soggetto e i suoi diretti fornitori o fornitori di servizi; in particolare dovranno considerarsi le vulnerabilità specifiche di ciascun fornitore e le loro pratiche di cibersecurity;
- sicurezza dell'acquisizione, dello sviluppo e della manutenzione dei sistemi informatici e di rete, compresa la gestione e la divulgazione delle vulnerabilità;
- strategie e procedure per valutare l'efficacia delle misure di gestione dei rischi di cibersecurity;
- pratiche di igiene informatica di base e formazione in materia di cibersecurity;
- politiche e procedure relative all'uso della crittografia e, se del caso, della cifratura;
- sicurezza delle risorse umane, strategie di controllo dell'accesso e gestione degli attivi;
- uso di soluzioni di autenticazione a più fattori o di autenticazione continua, di comunicazioni vocali, video e testuali protette e di sistemi di comunicazione di emergenza protetti da parte del soggetto al proprio interno, se del caso.

L'approccio dettato dall'art. 21 pare molto simile al principio di responsabilizzazione (o c.d. principio di accountability) del Regolamento UE 2016/679, secondo cui il Titolare è tenuto a mettere in atto misure adeguate ed efficaci ed essere in grado di dimostrare la conformità e l'efficacia delle misure in relazione al trattamento di dati personali. Misure che dovrebbero tener conto della natura, dell'ambito di applicazione, del contesto e delle finalità del trattamento, nonché del rischio per i diritti e le libertà delle persone fisiche.

Le misure che i soggetti essenziali e importanti dovranno implementare dovranno assicurare, tenuto conto delle conoscenze più aggiornate in materia di cibersecurity, dei costi di attuazione e delle norme europee e internazionali, un livello di sicurezza dei sistemi informatici e di rete adeguato ai rischi esistenti.

Nel valutare la proporzionalità di tali misure dovrà considerarsi:

- il grado di esposizione del soggetto ai rischi;
- le dimensioni del soggetto;
- la probabilità che si verifichino incidenti;
- la gravità degli incidenti che potrebbero verificarsi compreso il loro impatto sociale ed economico.

La rivoluzione della customer experience, tra canali, formati e valori



Stefania Saviolo, Docente di Management e Tecnologia
Università Bocconi

Il concetto di customer journey non è nuovo ma è in continua evoluzione. Lo scenario odierno è segnato dall'ibridazione tra i canali, da nuovi formati, da nuovi punti di contatto e da un consumatore che potremmo definire "smart" ma anche "viziato", e che si muove sulla spinta di elementi sia razionali sia irrazionali. Dal 2018 la SDA Bocconi insieme a Jakala e ad altri partner sta portando avanti una ricerca sulla Signature Customer Experience, analizzando il contesto in cui si forma l'esperienza del cliente. La signature experience, una definizione introdotta dalla nostra ricerca, è l'approccio unico e personalizzato, guidato dai dati, che ogni azienda dovrebbe avere rispetto al disegno di tutti i punti di contatto con il cliente, umani, fisici e digitali. L'approccio evolve in funzione dello scenario tecnologico, valoriale e competitivo; e lo scenario degli ultimi anni è stato complesso e ibrido.

Nel saggio Contactless Signature Experience, pubblicato nel 2022 su dati 2020-2021 ci interrogavamo su quello che pensavamo essere lo scenario del "new normal" post pandemia e avevamo identificato tre trasformazioni intese alla stregua di un cambiamento di stato tra prima e dopo.

- La prima a livello di value proposition per il cliente tra emozione e razionalità. Alcuni settori, come quello della moda e del lusso, da tempo offrono emozione, novità, il cosiddetto "effetto wow". La pandemia ha un po' riportato tutti con i piedi per terra con una richiesta di razionalità,



semplificazione del journey, richiesta di informazioni.

- La seconda transizione è avvenuta a livello di geografie e mercati innestandosi su una dinamica di deglobalizzazione cominciata già prima della pandemia, e quindi su un nuovo rapporto tra "centro" e "periferia". Da qui la parola glocal, che portava la richiesta di attenzione al contesto locale a livello di contenuti, attivazioni, culture.
- La terza transizione riguarda le organizzazioni, e il tema era quello di trovare una sintesi tra



“hardware” e “software”. In questo caso l’hardware è inteso sostanzialmente come l’infrastruttura tecnologica, mentre il software sono le persone. Dalla sintesi di questi due elementi deve emergere non solo la definizione di una customer experience ma anche la necessità di concepire una people experience, pensando al capitale umano aziendale. Senza una people experience è difficile, in effetti, consegnare ai clienti una customer experience autentica.

Negli ultimi due anni stiamo osservando molte nuove tendenze. Dalle nostre ultime ricerche ritroviamo i temi dell’ibridazione dei canali e dei formati, la moltiplicazione dei punti di contatto con il cliente, la richiesta di personalizzazione e, sempre di più, di esperienza. Rispetto al passato osserviamo per i retailer una generale contrazione dei margini e anche della fidelizzazione dei clienti. E poi l’importantissimo tema delle risorse umane nel retail: la mancanza di personale, il bisogno di nuove competenze, la grande fuga da modelli di lavoro considerati obsoleti. A questo scenario si somma l’evoluzione del cliente, che sull’onda della pandemia – un po’ per necessità e un po’ per

opportunità – è diventato smart, ovvero gioca ruoli multipli in funzione dei bisogni e delle attitudini che ha sviluppato in un ambiente multicanale. Ma è diventato anche, per certi versi, più viziato ricercando nello stesso momento nelle marche uno stile di vita, valori di autenticità, il brivido della novità ma anche l’affare.

Guardando agli ultimissimi sviluppi, oggi il new normal per brand e retailer è uno scenario sempre più “ibrido”, come risultato di forze contrastanti, tra le quali va trovata una sintesi signature per ogni azienda:

- Nella nostra nuova analisi abbiamo cambiato le parole chiave, quindi nel definire la value proposition per i clienti invece di razionalità ed emozionalità parliamo di una nuova sintesi tra arte e scienza, tra creatività, emozione e ispirazione e un modo di leggere il cliente che è sempre più scientifico.
- Resta la necessità di sintesi tra dimensione globale e locale ma attraverso un approccio gLocal (anziché Glocal), con ancora maggiore enfasi sulla componente locale, perché le comunità, le culture, le attivazioni e gli assortimenti locali diventano sempre più importanti per avere successo. Sempre con la necessità di mantenere forte l’identità aziendale.
- Infine, osserviamo la necessità di una sintesi tra hardware e software che evolve in una sintesi tra automazione e umanità, con la necessità di capire come integrare la tecnologia nella people experience all’interno dell’azienda. La tecnologia non dev’essere considerata come una commodity ma va approcciata anch’essa in logica signature, definendo la tecnologia giusta per la singola azienda, per il singolo brand, per il singolo journey. Nella cultura delle aziende deve entrare il tema del digital trust, della fiducia digitale, pensando che la tecnologia serve per migliorare la qualità della nostra vita e delle nostre interazioni. Infine, molto investimento andrà fatto sulle strategie di employer branding per rispondere ai bisogni di una forza lavoro in profonda evoluzione.

(Intervento estratto dal contributo di Stefania Saviolo per il Rapporto Digital Italy 2023, a cura di The Innovation Group, edizioni Gruppo Maggioli, di prossima uscita)

Sostenibilità e digitale: l'impegno delle aziende cresce, ma persiste la sfida nella creazione di ecosistemi

Arianna Perri, Research Analyst

The Innovation Group



“

Le aziende sono sempre più focalizzate sulla sostenibilità, non più soltanto per preservare la propria reputazione, ma soprattutto per fornire un contributo al problema del cambiamento climatico

La transizione ecologica è diventata uno dei principali punti di interesse nella politica europea a partire dal 2019: l'iniziativa Next Generation EU ha identificato due elementi fondamentali per questa transizione, ossia l'allocatione di una considerevole quantità di fondi sia per la transizione ecologica che per la digitalizzazione.

Dall'evento "Blue & Green Conference 2023", organizzato da The Innovation Group lo scorso 15 giugno a Milano, emerge con chiarezza quanto le aziende siano sempre più focalizzate sulla sostenibilità, non più soltanto per preservare la propria reputazione, ma soprattutto per fornire un contributo al problema del cambiamento climatico,

accelerando la transizione verso un'economia verde.

Il vero motore di questo processo è l'integrazione della sostenibilità e innovazione digitale nelle strategie aziendali. Le aziende partecipanti ai panel hanno dimostrato un impegno concreto nel promuovere la sostenibilità e l'utilizzo di tecnologie digitali per ottimizzare le operazioni, ridurre le emissioni e creare valore sostenibile. Questi esempi mostrano come sia possibile conciliare la crescita economica con la tutela dell'ambiente, aprendo la strada a un futuro sostenibile per l'economia e la società nel loro insieme. È, tuttavia, importante considerare il momento di forte incertezza e crisi permanente che,



se da una parte rischia di ostacolare la crescita, dall'altra accelera il processo di digitalizzazione sostenibile per restare competitivi in un mercato di forti tensioni. Come sottolineato da Nathalie Tocci, Direttrice dell'Istituto Affari Internazionali, durante la crisi pandemica e la guerra, l'Unione Europea ha dimostrato la sua capacità di agire in modo proattivo per raggiungere gli obiettivi della transizione verso un'economia verde e digitale: "Le due crisi sono state usate per accelerare queste due transizioni che sono la nuova narrazione dell'Unione Europea". L'Italia si sta impegnando infatti a trovare la strada verso l'autonomia energetica, sviluppando tecnologie per la lavorazione delle materie

prime e promuovendo una produzione industriale sostenibile. Rimane cruciale però coordinare gli sforzi a livello europeo per evitare che ogni Paese agisca individualmente, favorendo solo l'economia di alcuni di questi. In Italia, sia il Ministero delle Imprese e del Made in Italy che Confagricoltura stanno promuovendo la digitalizzazione e la transizione ecologica, supportando le imprese durante questo processo. Maurizio Montemagno, Direttore Generale per la politica industriale, l'innovazione e le PMI presso il Ministero delle Imprese e del Made in Italy, ha evidenziato come nel piano industriale 5.0, rispetto al piano precedente, sia stato incluso il tema della sostenibilità e mantenuto un focus sulle attività di ricerca, sviluppo e innovazione, potendo contare sulle opportunità offerte dal digitale e dall'AI. Montemagno ha poi sottolineato che la maggioranza delle imprese italiane sono costituite da microimprese, che rappresentano sia una forza che un ostacolo: spesso sono riluttanti a cambiamenti rapidi, ma al contempo sono capillari per l'economia italiana. Supportarle e seguirle durante il processo di transizione ecologica e digitale diviene fondamentale. Anche Filippo Schiavone, membro della Giunta Esecutiva

di Confagricoltura ha ribadito la necessità di sostenere le imprese agricole e di coprire quelle parti delle filiere non ancora sviluppate. La popolazione mondiale in continua crescita e il cambiamento climatico stanno mettendo a dura prova la produzione e la raccolta di prodotti alimentari. Ha ribadito, in questo senso, il loro impegno: "La produzione agricola nel prossimo decennio dovrà aumentare del 28% per sfamare tutte le popolazioni. Siamo esposti a una crisi ambientale: da un lato e il problema climatico, dall'altro la popolazione che aumenta. Confagricoltura vuole risolvere questo problema parlando delle TEA (Tecniche di Evoluzione Assistita), del carbon farming e di innovazione a 360°". Riferendosi al piano Agricoltura 4.0 afferma che "il processo è impeccabile; l'unico limite è che si tratta di un investimento decrescente, che scenderà al 10% alla fine di quest'anno".

L'impegno concreto delle aziende

L'impegno da parte delle aziende nell'integrare strategie sostenibili, con il supporto delle nuove tecnologie, all'interno dei processi aziendali e della catena di fornitura, è forte. Lactalis Italia, come spiegato da Gianmarco Tammaro, Sustainability Manager e da Simona Gallina, Open Innovation Specialist, oltre ad aver sviluppato

una struttura interna per gestire la sostenibilità, che include reportistica, politiche sociali e politiche di diversità, ha avviato un progetto di collaborazione con una start-up, chiamata X Farm, con l'obiettivo di digitalizzare buona parte della filiera entro 5 anni, migliorando l'efficienza, stimando le emissioni di CO2 e garantendo il benessere degli animali.

Le tecnologie digitali possono essere utilizzate anche per migliorare la sostenibilità delle infrastrutture, come sottolineato dal CIO di Liquigas, Francesco Derossi: "La tecnologia ci è venuta in aiuto: è stato un mezzo efficace per promuovere i temi di sostenibilità e la visione strategica di Liquigas". L'azienda ha infatti adottato fonti di energia rinnovabile al 100% e ha implementato soluzioni digitali per monitorare i consumi e migliorare l'efficienza operativa. La migrazione al cloud e l'utilizzo di tecnologie come i Digital Twin e l'IoT hanno contribuito a ottimizzare le operazioni e a promuovere la collaborazione tra gli attori della filiera.

Come sottolineato da Massimiliano Colombo, Business Advisor presso Cefriel indossare gli "occhiali ESG" è essenziale per "avviare un percorso di sostenibilità allineato con la transizione digitale e, ovviamente, con il business e gli obiettivi aziendali". Inoltre, l'utilizzo di nuove tecnologie e approcci digitali può contribuire a rendere la filiera delle merci più competitiva e sostenibile. Come illustrato dal caso di Cefriel, l'applicazione di un ecosistema di smart city delle merci nella filiera air cargo presso l'aeroporto di Malpensa ha permesso di migliorare la competitività, ridurre

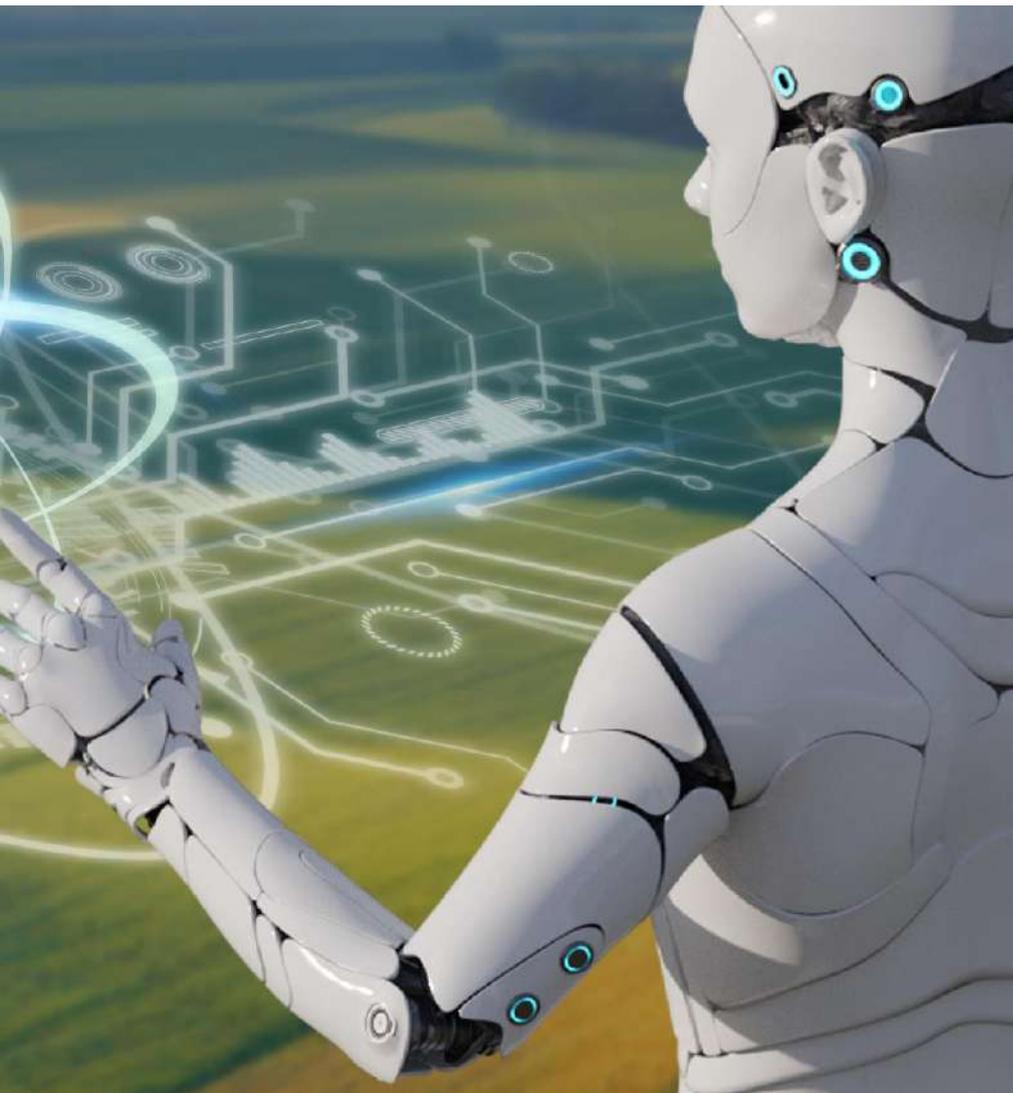


Le tecnologie digitali possono essere utilizzate anche per migliorare la sostenibilità delle infrastrutture

le emissioni di CO2 e aumentare la sostenibilità sociale, consentendo agli autotrasportatori di evitare lunghe attese nella cargo city.

Chiaramente le banche hanno un ruolo rilevante in questo processo: UniCredit, come spiegato da Patrizio Regis (ESG Italia), si impegna a sostenere le aziende lungo questo percorso





di transizione. Attraverso la formazione dei propri dipendenti e l'utilizzo di strumenti per misurare le emissioni e definire strategie ESG (Environment, Social, Governance), la banca si adopera per integrare la sostenibilità nel merito creditizio e supportare le aziende nella loro trasformazione.

L'importanza dell'integrazione della sostenibilità nel settore digitale

È ormai chiaro che anche il settore tecnologico deve affrontare la sfida della sostenibilità, principalmente in termini di consumo energetico, di generazione di rifiuti e di emissioni di CO2. A tal proposito, sono molti gli sforzi, da parte del

settore, nell'applicare pratiche e tecnologie sostenibili per ottimizzare l'efficienza energetica dei data center, adottare energie rinnovabili per alimentare le infrastrutture ICT e promuovere la riciclabilità dei prodotti elettronici: per questa operazione è stata coniata, negli ultimi anni, l'espressione "Green IT".

Marco De Vita, Sales Account Executive presso Data4, ha evidenziato l'impegno dell'azienda nel garantire la sostenibilità nella gestione dei data center. Data4 si è impegnata ad aderire agli standard di sostenibilità europei e ha sviluppato un programma basato su tre pilastri: data center, ambiente e persone. L'azienda

utilizza energie rinnovabili, monitora e considera l'utilizzo delle risorse idriche e si impegna per raggiungere l'obiettivo di neutralità zero delle emissioni di CO2. Allo stesso modo, Nutanix si impegna ad accelerare, grazie alla tecnologia utilizzata per la propria piattaforma, il percorso verso l'utilizzo di fonti a basse emissioni di CO2, come sottolineato da Benjamin Jolivet, Country Manager di Nutanix.

Come espresso da Danilo Gismondi, Chief Information & Transformation Officer, anche l'impegno di Autostrade per L'Italia nel contribuire al risparmio energetico, grazie all'efficientamento dei data center proprietari e del codice, è molto forte: "l'anno scorso abbiamo introdotto il Green IT Index sullo sviluppo del codice e prevediamo un miglioramento dell'indice di tre volte da qui al 2025. Così come stiamo verificando la percentuale di riduzione delle emissioni riguardanti i nostri data center, per capire quanto stiamo contribuendo al risparmio energetico".

Allo stesso tempo, il settore digitale e le tecnologie innovative svolgono un ruolo significativo nell'accelerare la transizione verso un'economia verde: concorre, infatti, a migliorare le condizioni generali dell'inquinamento e del dispendio di risorse naturali, impattando complessivamente sulla sostenibilità ambientale, economica e sociale.

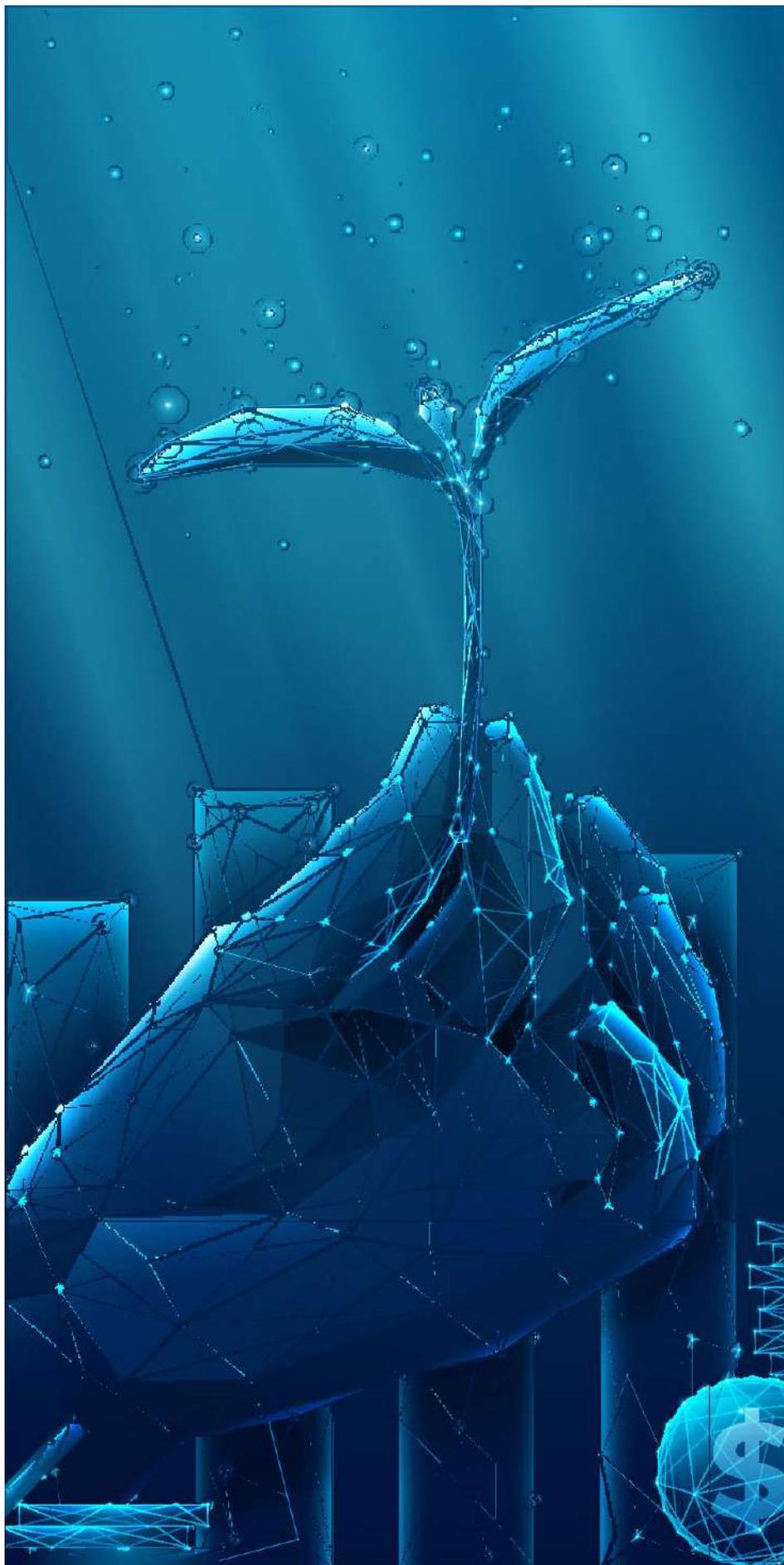
Creare ecosistemi per raggiungere l'obiettivo sostenibile

La Twin Transition, l'idea cioè di affrontare simultaneamente la transizione green e la transizione digitale, appare dunque la strada

da percorrere per creare valore sostenibile, come ribadito da Maurizio Brioschi, Business Development Director & Foresight Manager, Cefriel: “Se il modo di usare il blu, cioè la tecnologia, è smart, quando si applica al verde, la sostenibilità, si moltiplica il valore dell’iniziativa, ovvero permette una trasformazione più veloce, resiliente e semplice”.

Il cambiamento verso un modello di business più sostenibile è possibile però solo se si coinvolgono tutti gli stakeholder, come prosegue Maurizio Brioschi: “Se si creano ecosistemi con questo obiettivo, il vantaggio è di tutti”. Concorde Dario Pagani, Head of Digital and Information Technology, Eni: “Fondamentale la creazione di ecosistemi aperti con tutte le filiere. Molte volte le grandi aziende come Eni, hanno la tendenza a restare chiuse, mentre oggi essere aperti è un valore”.

La digitalizzazione delle filiere, l’adozione di tecnologie intelligenti e la condivisione dei dati sono strumenti fondamentali per promuovere la sostenibilità. Attraverso queste iniziative, le aziende stanno dimostrando che è possibile combinare l’efficienza operativa con la tutela dell’ambiente, creando valore sia per l’azienda che per la società nel suo complesso. Tuttavia, per raggiungere una vera transizione verde, è necessario che l’impegno verso la sostenibilità sia diffuso a tutti i livelli della filiera e che vi sia una stretta collaborazione tra grandi aziende e piccole e medie imprese, al fine di creare un ecosistema sostenibile in cui le aziende possano condividere dati e conoscenze per ottimizzare le operazioni e ridurre l’impatto ambientale.



Come cambia il ruolo dei Partner IT

Elena Vaciago, Associate Research Manager
The Innovation Group

Se c'è una cosa che abbiamo imparato durante la pandemia Covid, è che la digitalizzazione del business e l'utilizzo del cloud sono fattori di sopravvivenza per le aziende, e che l'esperienza digitale dei consumatori e dei dipendenti è fondamentale. I system integrator sono tradizionalmente le società che rendono tutto questo possibile, che trasformano la richiesta delle aziende in soluzioni concrete, con infrastrutture, applicazioni, processi innovativi ai livelli più alti in termini di performance, qualità, costi.

Per favorire questi cambiamenti, le società di servizi IT stanno cambiando pelle. Il cloud ha portato a un consolidamento e a una standardizzazione a livello infrastrutturale che ha ridotto enormemente il valore della rivendita di componenti HW e SW di base. Il system integrator, pur continuando a essere un conoscitore

di tecnologie, si è spostato su una diversa value proposition, fornisce supporto efficace nelle scelte legate alla trasformazione digitale e ha una conoscenza più ampia del business dei clienti.

Quali sono oggi le esigenze delle aziende

Le aziende chiedono oggi di essere aiutati nei processi di convergenza cyber fisica di oggetti industriali connessi; nel mondo dell'AI e dei big data; nell'integrazione cyber sicura di IT e OT; nel passaggio multimediale al web3 e al metaverso; nella partecipazione a ecosistemi e nell'adozione dei paradigmi della Platform economy. Per capire come evolve la domanda di servizi IT, partiamo dall'osservazione dei percorsi di trasformazione digitale. Negli ultimi anni si è assistito a una vera accelerazione della digitalizzazione, tanto che oggi, come emerge dalla

“Digital Business Transformation survey 2023” di The Innovation Group (svolta a gennaio 2023 su un campione di 153 aziende italiane), circa la metà delle imprese (il 48% dei rispondenti alla survey) ha in corso una trasformazione digitale dei processi del business, e un quarto delle aziende (il 27%) afferma di averla già completata. Solo un'esigua parte delle aziende intervistate (il 5%) risponde di non aver ancora previsto l'avvio di questa trasformazione nella propria azienda, oppure di aver iniziato ma poi arrestato il processo (3%). La restante quota di aziende (il 16% del campione) prevede di implementare la trasformazione digitale del proprio business nel breve-medio periodo.

Le aziende che hanno intrapreso questo percorso affermano nel 31% dei casi di essere nel pieno del cambiamento e di aver raggiunto in

parte gli obiettivi posti. Un'azienda su cinque poi ritiene di aver già oggi integrato totalmente il digitale nel proprio modo di operare. Le iniziative digitali che saranno prioritariamente implementate nell'arco di quest'anno si riferiscono a una accelerazione dell'agilità del business (38%), a incrementi di valore per il business (32%), al miglioramento delle competenze digitali delle persone (32%) e all'automazione dei processi/produzione (28%).

L'interesse e i cantieri aperti per tecnologie innovative come Big Data analytics, Cloud, IoT, AI sono numerosi, ma questi sviluppi sono frenati da alcune difficoltà riscontrate dalle aziende, come il costo elevato delle tecnologie (55% delle risposte), la mancanza di persone con skill adeguati (28%) e la presenza di soluzioni legacy, un “technology debt” (ritardo e

Agilità del business, creazione di valore per il business, competenze digitali e automazione dei processi sono le priorità 2023 della trasformazione digitale



Fonte: TIG, Digital Business Transformation Survey 2023 | N=150

necessità di ammodernare quanto già in uso), che è avvertito dal 27% dei rispondenti.

La parola ai CIO: quali le aspettative nei confronti dei Partner IT

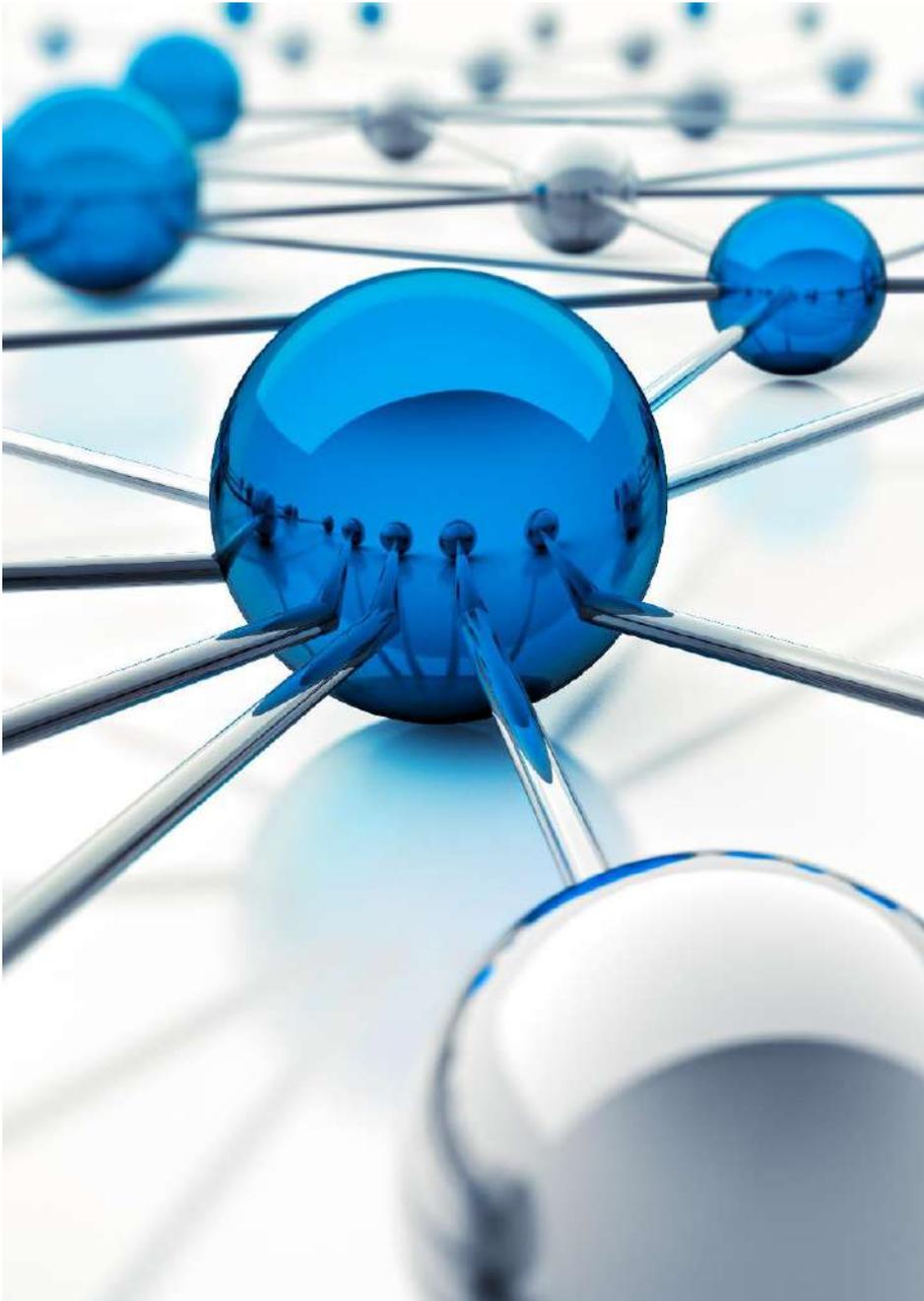
Parlando con i Chief Information Officer di primarie aziende italiane, emerge il legame molto forte di queste con i propri fornitori di servizi IT: per tanti, i system integrator di riferimento sono Partner con cui ragionare, oltre che sullo sviluppo delle attività legate alla trasformazione digitale, anche sul raggiungimento di obiettivi strategici. “Abbiamo fornitori che si integrano nella nostra cultura e nel nostro modo di lavorare, abbiamo con loro un’agenda condivisa e rimangono con noi per lungo tempo – ha commentato Giovanni Cauteruccio, CIO di Prysmian Group -. In sostanza, abbiamo visto che la partnership si costruisce nel tempo, e si basa su un track report condiviso di iniziative di successo. Se il partner ha questa capacità di condivisione di obiettivi, conquista nel tempo la nostra fiducia”.

“Siamo nel pieno di un processo di digitalizzazione dell’azienda, i Partner IT sono fondamentali in queste fasi del progetto – ha detto Yuri Benvenuto Pasquinelli, Group CIO di SGB -. Necessari non più solo come esecutori, ma con un ruolo consulenziale e una visione più ampia, sia del mercato attuale sia dei trend futuri, e non solo su aspetti tecnologici ma anche su quelli organizzativi. Nel nostro settore, non è semplice trovare Partner IT che siano esperti anche sugli aspetti di business, però in genere li troviamo e ci confrontiamo anche su questi temi, pur mantenendo la parte di revisione dei processi gestita internamente”.

In generale la relazione con i Partner IT funziona bene: le aziende clienti privilegiano rapporti consolidati, ricercano fornitori con le caratteristiche opportune, ne capiscono problematiche e sfide, che alla fine, sentono anche proprie. “La nostra soddisfazione per i fornitori di servizi IT è molto alta – ha detto Giovanni Cauteruccio, CIO di

Prysmian Group -. Operando da tanto tempo con queste società, siamo molto contenti delle aziende che lavorano con noi. Si sono integrati bene, ci conoscono e noi conosciamo loro, lavoriamo bene insieme. Il nostro ecosistema è in continuo cambiamento, ma riscontriamo che anche loro hanno un’ottima capacità di assecondare le nostre trasformazioni. Ultimamente il settore dei servizi IT è stato caratterizzato da un elevato turnover, hanno sicuramente difficoltà ad attrarre e trattenere i talenti. Va posta molta attenzione al tema delle risorse, perché l’attuale scarsità non deve tradursi in un abbassamento della qualità del lavoro di queste aziende. È una sfida per il prossimo futuro: mantenere uno standing elevato nonostante la scarsità di persone. Osserviamo che molte risorse IT oggi prediligono lo smart working, soprattutto la manutenzione, su alcuni progetti la percentuale di persone che lavorano da remoto è elevata. Dal nostro punto di vista, riteniamo che alcuni aspetti, come ad esempio il change management, non siano facilmente gestibili da remoto, almeno nelle fasi progettuali più importanti bisognerebbe garantire la presenza on site”.

La capacità consulenziale e il supporto all’innovazione rappresentano punti fondamentali nella scelta dei Partner IT. “Per noi i nostri fornitori sono un prolungamento del nostro team – ha detto Sabina Bosco, Senior IT Manager International di Othofix -: siamo un team piccolo e cerchiamo di rimanere più snelli possibili, cerchiamo quindi capacità operativa, di consulenza ma anche chi riesca a fornirci proposte innovative che non



abbiamo il tempo di andare a cercare. Abbiamo bisogno di partner, per noi sono proprio dei collaboratori stretti, con rapporti più che decennali. Non guardiamo alla dimensione dell'azienda, ma cerchiamo un fornitore che abbia a cuore la nostra realtà”.

“Stiamo cambiando molto – ha detto Michele Mariella, CIO di Maire Tecnimont -. Prima ci affidavamo ai big system integrator, che lavorando con economie di scala offrivano prezzi più

competitivi, fornendo comunque garanzie sul risultato. Negli ultimi 2 anni, abbiamo cambiato approccio: essendo arrivati on the edge della tecnologia con leggero anticipo, i big non hanno sempre le competenze che richiediamo. Questo perché, lavorando molto sull'industrializzazione dei processi, investono su un tema innovativo quando hanno una base clienti sufficiente da mettere sugli stessi sviluppi. Se sei on the edge, al limite delle possibilità offerte dalle odierne tecnologie, hai difficoltà a trovare queste competenze. Quindi il nostro nuovo approccio è quello di scegliere le “boutique” per i temi di frontiera, ossia, aziende più piccole ma molto specializzate. Oggi siamo in un'era di iper-accelerazione tecnologica, e l'adozione di piattaforme cloud sta togliendo livelli di intermediazione ai system integrator. Ad esempio, per aspetti come la manutenzione applicativa, dove i cloud vendor mettono a disposizione aggiornamenti direttamente in cloud, si eliminano i servizi di system integrator. Quando sei sul cloud oramai da qualche anno, se ti serve l'esperto di Syntex o di OpenAI, ti serve una piccola società di scopo, con poche persone ed elevata professionalità, anche da pagare lautamente. Invece, per gli aspetti più tradizionali, come ITSM, o Managed Services, o ancora BPO, i big continuano ad essere interlocutori privilegiati, anche se oggi parlano di questo con i referenti business dell'azienda, interessati a esternalizzare interi processi. L'IT anche in questo caso è di supporto ai dipartimenti del business, che comunque si rivolgono all'IT per scrivere un contratto e sapere come governarlo nel tempo”.



ISCRIVITI ALLA NEWSLETTER MENSILE!

**Ricevi gli articoli degli analisti di
The Innovation Group e resta aggiornato
sui temi del mercato digitale in Italia!**



COMPILA IL FORM DI REGISTRAZIONE SU
www.theinnovationgroup.it