

# I processi di cambiamento dell'ICT

## EVOLUZIONI E CRITICITÀ

Settimo volume della collana "I libri di AUSED"  
che si addentra nelle tematiche e negli aspetti  
dell'Information & Communication Technology  
attraverso i più recenti seminari organizzati dall'AUSED

**a cura di Luigi Pachi**

**Introduzione di Erminio Seveso**



**I LIBRI DI AUSED**





## Introduzione

*La nostra collana “I libri di Aused”  
L*giunge con questo nuovo volume alla sua settima uscita. Anche quest'anno, sulla falsariga dei volumi precedenti, riuniamo in un libro tutti i contenuti generati dall'Aused durante gli eventi svolti nel corso dell'ultimo anno associativo.



*P*ossiamo affermare che questo “I processi di cambiamento dell'ICT - evoluzioni e criticità” rappresenta la fotografia di un anno piuttosto complicato, nel quale i CIO e le aziende hanno dovuto gestire molteplici criticità. Con un occhio al budget sempre più risicato e un occhio al supporto delle attività di business, il responsabile dei sistemi operativi ha comunque potuto individuare attraverso le iniziative organizzate dall'Aused parecchi spunti, che hanno stimolato dibattiti e offerto temi innovativi e di attualità. Come sempre, per l'Aused, l'obiettivo di fondo resta quello di far emergere al meglio le potenzialità offerte dall'ICT. Quando i mercati sono in contrazione occorre riflettere per meglio muoversi durante i periodi difficili. E per far questo servono spunti, idee, condivisione di informazioni ed esperienze vissute sul campo. Serve un contatto diretto tra i CIO, che possono confrontarsi de visu durante i nostri molteplici incontri. Ed è per questo che l'AUSED, nel 2011, ha strutturato un programma istituzionale molto interessante che ora vi presentiamo sotto forma di relazioni, nelle prossime pagine di questo settimo volume curato come sempre da Luigi Pachi.

*I*temi che andremo ad approfondire sono i seguenti: i Sistemi di Data Loss Prevention, le misure finanziarie e la gestione del valore, le soluzioni Informatiche nel mondo Farma, SAP: What's new in Technology, le relazioni di Sourcing: governo e sicurezza, dall'approccio “User friendly” a quello “Human centric, le competenze e il lavoro dei Business Analyst, l'aggiornamento della Normativa sulla sicurezza, applicazioni, servizi e soluzioni IT: tutto sarà...“mobile”?, le direzioni HR e IT nei processi di cambiamento, ICT e Società e, infine, dalla BI alla Geo Intelligence. Come sempre, buon lettura e arrivederci in Aused.



## I libri di AUSED

Collana non a scopo di lucro distribuita gratuitamente  
ai soci e a chiunque ne faccia richiesta.  
Edizione fuori commercio.

© 2012 by Luigi Pachi

AUSED  
Viale Umbria, 49  
20135 - Milano.  
Tel. 02 5464747 - Fax 02 5518585  
aused@aused.org

**Presidente**  
Erminio Seveso

**Segretario e Tesoriere**  
Gilberto Fucili

### **Volumi già pubblicati in questa collana:**

I LIBRI DI AUSED n. 1 - Le tendenze dell'ICT  
a cura di Luigi Pachi.

I LIBRI DI AUSED n. 2 - Le nuove tendenze dell'ICT  
a cura di Luigi Pachi.

I LIBRI DI AUSED n. 3 - Diretrici dell'ICT  
a cura di Luigi Pachi.

I LIBRI DI AUSED n. 4 - Le nuove mappe dell'ICT  
a cura di Luigi Pachi.

I LIBRI DI AUSED n. 5 - CIO e ICT in tempo di crisi  
a cura di Luigi Pachi.

I LIBRI DI AUSED n. 6 - Le potenzialità dell'ICT  
a cura di Luigi Pachi.

## Tema

# Sistemi di Data Loss Prevention

di Luigi Pachì



L'anno 2011 si è aperto per AUSED con un evento molto seguito dal titolo Sistemi di Data Loss Prevention e altri sistemi di controllo: profili legali, profili sindacali e casi pratici. Analisi della importanza di proteggere le informazioni dopo Wikileaks.

L'incontro è stato realizzato grazie al supporto di Francesca Gatti, Dario Forte e Carlo Galimberti del Gruppo di Lavoro Aused, Osservatorio Sicurezza e Compliance, con la collaborazione di Gabriele Faggioli.

Aused ha voluto dare inizio al suo programma 2011 affrontando questo tema perché

il fenomeno della perdita o del furto di dati sensibili aziendali, da parte di dipendenti fraudolenti o distratti, rappresenta una crescente preoccupazione per i responsabili della sicurezza (CSO, Chief Security Officer). Ha introdotto la giornata Francesca Gatti che ha ringraziato i tanti partecipanti e ha ricordato come le Aziende abbiano sempre più bisogno di difendersi da attacchi esterni. L'utilizzo di sistemi di data loss prevention e di altri sistemi di protezione (controllo accessi, controllo uso internet, posta, telefono, videosorveglianza, RFID, sistemi biometrici), sono sempre più comuni e potenzialmente invasivi. Essenziale, quindi, conoscere quali normative e regolamentazioni, anche sotto il profilo sindacale e inerente le relazioni industriali, devono essere rispettate nella adozione e nell'utilizzo di tali sistemi di controllo al fine di evitare di porre in essere comportamenti illeciti o di non poter utilizzare le informazioni raccolte. Per questa ragione a supporto di una disamina dettagliata a cura del legale Gabriele Faggioli, l'incontro ha poi visto succedersi uno speech sulle metodologie in quest'ambito a cura di Spike Reply e un'esperienza di DLP da parte di Vodafone.

## Sistemi di Data Loss Prevention e altri sistemi di controllo

Dopo l'introduzione di Francesca Gatti la parola è quindi passata a Gabriele Faggioli, che in un lungo intervento ha presentato l'inquadramento normativo di riferimento e la giurisprudenza rilevante in merito ai sistemi di protezione e controllo, declinandone i principi generali della Responsabilità in Azienda. Sono stati trattati sia i sistemi di Data Loss Prevention che gli altri sistemi di controllo indirizzati a presidiare l'utilizzo corretto dell'informazione strutturata e di quella destrutturata. Ma andiamo con ordine e vediamo di trattare alcuni dei punti principali di questo speech.

Faggioli è partito dall'evoluzione normativa: negli ultimi 19 anni – ha commentato – si è assistito a una vera e propria rivoluzione nel settore del diritto delle nuove tecnologie. L'evoluzione tecnologica ha infatti determinato l'introduzione nel nostro panorama giuridico di nuovi concetti giuridici, di nuovi beni tutelati, di nuove fattispecie "incriminatrici", di nuove forme contrattuali. Ad esempio, si pensi al software (d.lgs 518/92 – l. 633/41) e alle forme nuove di licenza (open source), alla frode informatica (art. 640 ter c.p.), al domicilio informatico (art. 615 ter c.p.), ai virus (art. 615 quinquies c.p.) e alla posta elettronica (art. 616 c.p.).

Oggi le normative regolamentano gli obblighi e le facoltà di mantenimento dei file di log attraverso l'art. 132 d.lgs 196/03, il Provvedimento Amministratori di Sistema (novembre 2008) e il Provvedimento del Garante del primo marzo 2007. I log possono servire in molteplici sedi processuali, quali quella Civile, Lavoristica e Penalistica.

Quando parliamo di controllo sui lavoratori dobbiamo tenere a mente che possono esserci due tipi di illeciti civili. Esiste l'illecito Contrattuale (violazione, inadempimento, di un precedente rapporto obbligatorio), cui si ricollega una responsabilità di tipo contrattuale e l'illecito Extracontrattuale (ai sensi degli articoli 2043 e seguenti del codice civile consiste nel cagionare ad altri un danno ingiusto

violandone i diritti soggettivi), cui si ricollega una responsabilità di tipo extracontrattuale. Gli elementi costitutivi dell'illecito civile sono l'azione o l'omissione colposa (cioè negligente, imprudente o imperita) e l'azione o l'omissione dolosa (coscienza e volontà). Faggioli ha ricordato inoltre che l'illecito civile non è tipizzato ed è irrilevante che l'illecito civile arrechi vantaggio o meno al soggetto che lo commette e/o a terzi.

Si hanno poi gli illeciti penali che riguardano la trasgressione di una norma posta a tutela della comunità (reato). Le ipotesi di illecito penale sono tipizzate (Art. 25 2° comma Cost.).

Si possono anche avere degli illeciti cosiddetti Interni, ovvero qualunque violazione a norme di carattere civile o penale compiuta esclusivamente da risorse aziendali o da risorse aziendali in partecipazione con terzi che cagioni un danno all'azienda.

Faggioli ha sottolineato come non sussista, tendenzialmente, alcuna responsabilità "oggettiva", tantomeno in sede penale e/o un obbligo di impedire la commissione di illeciti penali sul luogo di lavoro in capo al datore di lavoro. Da valutare invece l'eventuale concorso nel reato di più soggetti.

Al contempo l'articolo 2049 del codice civile stabilisce che il datore di lavoro è civilmente responsabile per i danni arrecati dal fatto illecito del dipendente commessi nelle incombenze cui sono adibiti.

Parlando di profili giuridici dei file di log riferiti al Data Retention, possiamo riassumere dicendo che i file di log sono dei comuni file di testo prodotti, conservati e generati automaticamente dal sistema, all'interno dei quali è possibile rilevare le tracce di ogni attività compiuta (in entrata ed in uscita). In quest'ambito si pensi a Comunicazioni (file di log del provider che concede l'accesso alla rete), File di log del provider che ospita il sito web sul quale un utente sta navigando, File di log del servizio che viene utilizzato (ad esempio una sessione di chat) e File di log dell'accesso alla casella di posta elettronica e via dicendo. I file di log rivestono un'importanza fondamentale sia nel processo civile sia nel processo penale.

Dall'esame dei file di log si possono ricavare fondamentali informazioni (in particolare per risalire al soggetto che ha usufruito di un dato servizio o che ha compiuto determinate operazioni con l'utilizzo delle strumentazioni informatiche e telematiche a sua disposizione).

È bene considerare che nel nostro ordinamento giuridico non esiste un obbligo generalizzato di conservazione dei file di log prodotti dai sistemi informatici e telematici.

Faggioli ha inoltre sottolineato che gli unici obblighi di conservazione dei dati del traffico telematico sono stati originariamente previsti in capo ai fornitori di servizi comunicazione elettronica dal decreto legge 27 luglio 2005, n. 144 convertito in legge 31 luglio 2005, n. 155 attraverso il quale sono state adottate nel nostro ordinamento alcune misure urgenti per il contrasto del terrorismo internazionale che hanno un'incidenza diretta sulla fornitura di servizi di comunicazione.

Si ricorda che, in base al decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196, prima dell'adozione delle misure urgenti antiterrorismo dovevano essere conservati obbligatoriamente dai fornitori per finalità di accertamento e repressione dei reati solo i dati del traffico telefonico. Ai fornitori di servizi di comunicazione elettronica era comunque lasciata la possibilità di conservare per un periodo non superiore a sei mesi i dati strettamente necessari alla fatturazione dei servizi erogati ai clienti, a fini di documentazione in caso di contestazione della fattura o per la pretesa del pagamento e salva l'ulteriore specifica conservazione necessaria per effetto di contestazione anche in sede giudiziale (art. 123 d.lgs 196/03).

Sul tema relativo agli obblighi di conservazione dei dati di traffico telefonico e telematico sono avvenute importanti modifiche nel corso del 2008, dapprima con la legge n. 48/2008 e poi con il D.Lgs 109/2008. La norma di riferimento oggi rimane l'art. 132 del D.Lgs 196/2003, come modificato dalle norme sopra elencate, il quale prescrive, come visto, alcuni obblighi di conservazione dei dati di traffico-telefonico e telematico in capo ai fornitori di

servizi di comunicazione elettronica.

## Un po' di chiarezza...

È importante fare chiarezza sui soggetti tenuti ad adempiere a tali prescrizioni. Il Garante per la protezione dei dati personali, nel provvedimento generale del 17 gennaio 2008 (così come modificato in data 24 luglio 2008), avente oggetto la "sicurezza dei dati di traffico telefonico e telematico", ha definito il termine "fornitore" utilizzato dall'art. 132 del D.Lgs 196/2003 per indicare il destinatario degli obblighi di conservazione dei dati di traffico, individuandolo nel soggetto che mette a disposizione del pubblico servizi di comunicazione elettronica su reti pubbliche di comunicazione.

Sono, quindi, tenuti alla conservazione dei dati ai sensi del medesimo art. 132 solo i soggetti che "realizzano esclusivamente, o prevalentemente, una trasmissione di segnali su reti di comunicazioni elettroniche, a prescindere dall'assetto proprietario della rete, e che offrono servizi a utenti finali secondo il principio di non discriminazione".

Il medesimo provvedimento del Garante specifica ulteriormente che non sono soggetti agli obblighi di data retention i soggetti che offrono direttamente servizi di comunicazione elettronica a gruppi delimitati di persone (a titolo esemplificativo, i soggetti pubblici o privati che consentono soltanto a propri dipendenti e collaboratori di effettuare comunicazioni telefoniche o telematiche). Poi vi sono anche i soggetti che, pur offrendo servizi di comunicazione elettronica accessibili al pubblico, non generano o trattano direttamente i relativi dati di traffico. Inoltre abbiamo anche i titolari e i gestori di esercizi pubblici o di circoli privati di qualsiasi specie che si limitino a porre a disposizione del pubblico, di clienti o soci apparecchi terminali utilizzabili per le comunicazioni, anche telematiche, ovvero punti di accesso a Internet utilizzando tecnologia senza fili, esclusi i telefoni pubblici a pagamento abilitati esclusivamente alla telefonia

vocale. E ancora i gestori dei siti Internet che diffondono contenuti sulla rete (“content provider”), infine i gestori di motori di ricerca.

Gli attuali obblighi di data retention disciplinati dall’art. 132 del d.lgs 196/2003 sono i seguenti: i dati relativi al traffico telefonico (diversi da quelli trattati a fini di fatturazione) devono essere conservati dal fornitore per ventiquattro mesi dalla data della comunicazione, per finalità di accertamento e repressione dei reati; per le medesime finalità, i dati relativi al traffico telematico, esclusi i contenuti delle comunicazioni, devono essere conservati dal fornitore per dodici mesi dalla data della comunicazione (art. 132 comma 1 D.Lgs 196/2003); i dati relativi alle chiamate senza risposta (prima assoggettati alla medesima disciplina di cui al punto a.), che siano trattati temporaneamente da parte dei fornitori di servizi di comunicazione elettronica accessibili al pubblico oppure di una rete pubblica di comunicazione, devono essere conservati per trenta giorni (art. 132 comma 1-bis D.Lgs 196/2003).

Altra importante novità introdotta dal d.lgs. 109/2008 riguarda specificamente la tipologia dei dati soggetti agli obblighi di data retention.

Mentre in precedenza la normativa di riferimento indicava genericamente tutti i dati relativi al traffico telefonico e telematico, esclusi i contenuti delle comunicazioni, ora l’articolo 3 del d.lgs. citato contiene la specifica indicazione di quali dati devono essere conservati dagli operatori di telefonia e di comunicazione.

Accanto a queste norme, il Garante, con il provvedimento del 17 gennaio 2008 (come modificato in data 24 luglio 2008), prescrive, inoltre, ai fornitori di servizi di comunicazione elettronica accessibili al pubblico specifiche misure e accorgimenti da adottare a garanzia dei soggetti cui appartengono i dati di traffico oggetto del trattamento, nell’ambito della conservazione dei dati di traffico telefonico e telematico per finalità di accertamento e repressione di reati.

Le ragioni che hanno invece indotto il Garante per la protezione dei dati personali a intervenire sulla questione concernente le modalità di conservazione dei dati di traffico

telefonico e telematico sono in particolare le seguenti: il trattamento dei dati di traffico telefonico e telematico presenta rischi specifici per i diritti e le libertà fondamentali, nonché per la dignità dell’interessato. I dati relativi al traffico telefonico e telematico dovrebbero riguardare solo alcune caratteristiche esteriori di conversazioni, chiamate e comunicazioni, senza permettere di desumerne i contenuti. L’intensità dei flussi di comunicazione comporta la formazione e, a volte, la conservazione di innumerevoli informazioni che consentono di ricostruire nel tempo intere sfere di relazioni personali, professionali, commerciali e istituzionali, e di formare anche delicati profili interpersonali.

Il Garante ha inoltre rilevato che per le comunicazioni telematiche si pongono ulteriori e più specifiche criticità rispetto alle comunicazioni telefoniche tradizionalmente intese, in quanto il dato apparentemente “esterno” a una comunicazione (ad es., una pagina web visitata o un indirizzo Ip di destinazione) spesso identifica o rivela nella sostanza anche il suo contenuto: può permettere, quindi, non solo di ricostruire relazioni personali e sociali, ma anche di desumere particolari orientamenti, convincimenti e abitudini degli interessati. Emerge quindi, secondo il Garante la necessità, in attuazione di quanto previsto per legge, di assicurare che la conservazione di tali dati da parte dei fornitori, laddove essa sia necessaria per prestare un servizio o in quanto imposta dalla legge, avvenga comunque in termini adeguati per garantire una tutela maggiormente efficace dei diritti e delle libertà delle persone.

Il Garante è stato preposto per disposizione di legge a individuare accorgimenti e misure da porre a garanzia degli interessati nell’ambito della conservazione dei dati di traffico telefonico e telematico per finalità di accertamento e repressione di reati (art. 132, comma 5 del Codice – D.lgs 196/2003). A tal fine – ha evidenziato Faggioli – il Garante ha curato preliminarmente diversi approfondimenti tecnici con esperti del settore, nonché numerosi accertamenti ispettivi presso primari fornitori di servizi di comunicazione elettronica ed ha, infine, indetto una specifica consulta-

zione pubblica su un articolato documento indicante le misure e gli accorgimenti ritenuti idonei per la conservazione dei dati di traffico per finalità di giustizia. Nel Provvedimento in esame il Garante ha infine indicato gli accorgimenti e le misure prescritte ai fornitori di servizi di comunicazione elettronica accessibili al pubblico.

## Declinando il tutto sugli amministratori di sistema

L'attività regolamentare del Garante ha da ultimo interessato un aspetto molto importante rispetto alla sicurezza informatica aziendale attraverso la previsione di alcune regole concernenti l'attività di amministratore di sistema. Con il provvedimento del 27 novembre 2008 (pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale lo scorso 24 dicembre) il Garante ha infatti prescritto specifiche misure ed accorgimenti ai titolari dei trattamenti (es. aziende) "effettuati con strumenti elettronici relativamente alle attribuzioni delle funzioni di amministratore di sistema". In realtà il provvedimento non riguarda esclusivamente l'attività degli amministratori di sistema intesi tradizionalmente quali soggetti che svolgono funzioni di gestione e manutenzione dei sistemi informatici ma anche ad altre categorie di figure professionali quali gli amministratori di banche dati, di reti e apparati di sicurezza e di sistemi di software complessi, le cui attività possono comunque in determinati casi comportare dei rischi per la protezione dei dati personali.

Il Garante nel provvedimento ha in primo luogo specificato le ragioni che hanno reso necessaria la previsione di accorgimenti specifici per tali categorie professionali. Viene in particolare rilevato che le attività di carattere tecnico svolte dagli amministratori di sistema, nell'ampia accezione sopra richiamata (es. backup dei dati, gestione dei supporti di memorizzazione, manutenzione dell'hardware), possono influire sulle informazioni conservate dall'azienda e le stesse attività, in queste circostanze, devono essere qualificate quali trattamenti di dati personali ai sensi del

d.lgs 196/2003, ciò "anche quando l'amministratore non consulti in chiaro le informazioni medesime".

La delicatezza del ruolo di questa figura professionale è ulteriormente dimostrata, si legge nel provvedimento, dal fatto che il nostro legislatore in relazione ad alcune fattispecie di reato informatico (es. accesso abusivo a sistema informatico, frode informatica, danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici) ha previsto specifiche aggravanti in caso di loro commissione con abuso della qualità di amministratore di sistema.

Ma a quali trattamenti si applica il provvedimento? Il Provvedimento – ha spiegato Faggioli – non si applica ai trattamenti di dati personali effettuati per finalità amministrativo-contabile. Leggendo la FAQ 6 si scopre che sono esclusi i trattamenti effettuati in ambito pubblico e privato a fini amministrativo-contabili che, ponendo minori rischi per gli interessati, sono stati oggetto delle misure di semplificazione introdotte nel corso del 2008 per legge (art. 29 d.l. 25 giugno 2008, n. 112, conv., con mod., con l. 6 agosto 2008, n. 133; art. 34 del Codice; Provv. Garante 27 novembre 2008). Il Provvedimento del 19 giugno 2008 "Semplificazioni di taluni adempimenti in ambito pubblico e privato rispetto a trattamenti per finalità amministrative e contabili" definisce come tali in via esemplificativa la gestione di ordinativi, buste paga e di ordinaria corrispondenza con clienti, fornitori, realtà esterne di supporto anche in outsourcing, dipendenti.

Passando alla FAQ 24, leggiamo: Si possono ritenere esclusi i trattamenti relativi all'ordinaria attività di supporto delle aziende, che non riguardino dati sensibili, giudiziari o di traffico telefonico/telematico? Ci si riferisce ai trattamenti con strumenti elettronici finalizzati, ad esempio, alla gestione dell'autoparco, alle procedure di acquisto dei materiali di consumo, alla manutenzione degli immobili sociali ecc...). Tali trattamenti possono considerarsi compresi tra quelli svolti per ordinarie finalità amministrativo-contabili e, come tali, esclusi dall'ambito applicativo del provvedimento.

Spostando il focus su chi sono gli amministratori di sistema, in realtà scopriamo che il

provvedimento non riguarda esclusivamente l'attività degli amministratori di sistema intesi tradizionalmente quali soggetti che svolgono funzioni di gestione e manutenzione dei sistemi informatici ma anche ad altre categorie di figure professionali quali gli amministratori di banche dati, di reti e apparati di sicurezza e di sistemi di software complessi, le cui attività possono comunque in determinati casi comportare dei rischi per la protezione dei dati personali.

La FAQ 1, a tal proposito, recita: in assenza di definizioni normative e tecniche condivise, nell'ambito del provvedimento del Garante l'amministratore di sistema è assunto quale figura professionale dedicata alla gestione e alla manutenzione di impianti di elaborazione con cui vengano effettuati trattamenti di dati personali, compresi i sistemi di gestione delle basi di dati, i sistemi software complessi quali i sistemi ERP utilizzati in grandi aziende e organizzazioni, le reti locali e gli apparati di sicurezza, nella misura in cui consentano di intervenire sui dati i personali.

Il Garante non ha quindi inteso equiparare gli "operatori di sistema" di cui agli articoli del Codice penale relativi ai delitti informatici, con gli "amministratori di sistema": questi ultimi sono dei particolari operatori di sistema, dotati di specifici privilegi.

Non rientrano invece nella definizione quei soggetti che solo occasionalmente intervengono (p.es., per scopi di manutenzione a seguito di guasti o malfunzioni) sui sistemi di elaborazione e sui sistemi software.

Secondo il provvedimento l'attribuzione delle funzioni di amministratore di sistema deve avvenire previa valutazione delle caratteristiche di esperienza, capacità e affidabilità del soggetto designato, il quale deve fornire idonea garanzia del pieno rispetto delle vigenti disposizioni in materia di trattamento, ivi compreso il profilo relativo alla sicurezza.

Anche quando le funzioni di amministratore di sistema o assimilate sono attribuite solo nel quadro di una designazione quale incaricato del trattamento ai sensi dell'art. 30 del Codice, il titolare e il responsabile devono attenersi comunque a criteri di valutazione equipollenti a quelli richiesti per la designazione dei re-

sponsabili ai sensi dell'art. 29.

Il riferimento alle caratteristiche da prendere in considerazione, al comma 2, lettera a), del dispositivo, è all'esperienza, alla capacità e all'affidabilità del soggetto designato. Si tratta quindi di qualità tecniche, professionali e di condotta, non di requisiti morali.

Gli adempimenti da effettuare nella individuazione degli amministratori di sistema vengono riassunti nella Lettera b del Provvedimento. La designazione quale amministratore di sistema deve essere individuale e recare l'elencazione analitica degli ambiti di operatività consentiti in base al profilo di autorizzazione assegnato.

Il provvedimento prevede che all'atto della designazione di un amministratore di sistema, venga fatta "elencazione analitica" degli ambiti di operatività consentiti in base al profilo di autorizzazione assegnato, ovvero la descrizione puntuale degli stessi, evitando l'attribuzione di ambiti insufficientemente definiti, analogamente a quanto previsto al comma 4 dell'art. 29 del Codice riguardante i responsabili del trattamento. E' sufficiente specificare l'ambito di operatività in termini più generali, per settori o per aree applicative, senza obbligo di specificarlo rispetto a singoli sistemi, a meno che non sia ritenuto necessario in casi specifici.

Faggioli ha poi ricordato come devono essere gestiti gli adempimenti inerenti l'elencazione e la conoscibilità degli amministratori di sistema. Gli estremi identificativi delle persone fisiche amministratori di sistema, con l'elenco delle funzioni a essi attribuite, devono essere riportati nel documento programmatico sulla sicurezza oppure, nei casi in cui il titolare non è tenuto a redigerlo, annotati comunque in un documento interno da mantenere aggiornato e disponibile in caso di accertamenti da parte del Garante.

Qualora l'attività degli amministratori di sistema riguardi anche indirettamente servizi o sistemi che trattano o che permettono il trattamento di informazioni di carattere personale dei lavoratori, i titolari pubblici e privati sono tenuti a rendere nota o consoci-

bile l'identità degli amministratori di sistema nell'ambito delle proprie organizzazioni, secondo le caratteristiche dell'azienda o del servizio, in relazione ai diversi servizi informatici cui questi sono preposti. Ciò, avvalendosi dell'informativa resa agli interessati ai sensi dell'art. 13 del Codice nell'ambito del rapporto di lavoro che li lega al titolare, oppure tramite il disciplinare tecnico di cui al provvedimento del Garante n. 13 del 1° marzo 2007 o, in alternativa, mediante altri strumenti di comunicazione interna (ad es., intranet aziendale, ordini di servizio a circolazione interna o bollettini). Ciò, salvi i casi in cui tali forme di pubblicità o di conoscibilità siano incompatibili con diverse previsioni dell'ordinamento che disciplinino uno specifico settore.

Il regime di conoscibilità degli amministratori di sistema è da intendersi per i soli trattamenti inerenti i dati del personale e dei lavoratori. Gli "estremi identificativi" degli amministratori di sistema sono il minimo insieme di dati identificativi utili a individuare il soggetto nell'ambito dell'organizzazione di appartenenza. In molti casi possono coincidere con nome, cognome, funzione o area organizzativa di appartenenza.

Nel caso di servizi di amministrazione di sistema affidati in outsourcing il titolare deve il titolare o il responsabile esterno devono conservare direttamente e specificamente, per ogni eventuale evenienza, gli estremi identificativi delle persone fisiche preposte quali amministratori di sistema.

L'operato degli amministratori di sistema deve essere oggetto, con cadenza almeno annuale, di un'attività di verifica da parte dei titolari o dei responsabili del trattamento, in modo da controllare la sua rispondenza alle misure organizzative, tecniche e di sicurezza riguardanti i trattamenti dei dati personali previste dalle norme vigenti. E' da sottoporre a verifica l'attività svolta dall'amministratore di sistema nell'esercizio delle sue funzioni. Va verificato che le attività svolte dall'amministratore di sistema siano conformi alle mansioni attribuite, ivi compreso il profilo relativo

alla sicurezza. Gli scopi di verifica sono luelli descritti al paragrafo 4.4 del provvedimento e ribaditi al punto 2, lettera e). L'adeguatezza è da valutare in rapporto alle condizioni organizzative e operative dell'organizzazione.

## **Modalità di conservazione dei log di accesso**

Guardando gli obblighi e le modalità di conservazione dei log di accesso la Lettera f) del Provvedimento spiega che devono essere adottati sistemi idonei alla registrazione degli accessi logici (autenticazione informatica) ai sistemi di elaborazione e agli archivi elettronici da parte degli amministratori di sistema. Le registrazioni (access log) devono avere caratteristiche di completezza, inalterabilità e possibilità di verifica della loro integrità adeguate al raggiungimento dello scopo per cui sono richieste. Le registrazioni devono comprendere i riferimenti temporali e la descrizione dell'evento che le ha generate e devono essere conservate per un congruo periodo, non inferiore a sei mesi.

Anche i client, intesi come "postazioni di lavoro informatizzate", sono compresi tra i sistemi per cui devono essere registrati gli accessi degli AdS. Nei casi più semplici tale requisito può essere soddisfatto tramite funzionalità già disponibili nei più diffusi sistemi operativi, senza richiedere necessariamente l'uso di strumenti software o hardware aggiuntivi. Per esempio, la registrazione locale dei dati di accesso su una postazione, in determinati contesti, può essere ritenuta idonea al corretto adempimento qualora goda di sufficienti garanzie di integrità.

Sarà comunque con validazione del titolare che dovrà essere considerata l'idoneità degli strumenti disponibili oppure l'adozione di strumenti più sofisticati, quali la raccolta dei log centralizzata e l'utilizzo di dispositivi non riscrivibili o di tecniche crittografiche per la verifica dell'integrità delle registrazioni.

Per access log – ha evidenziato Faggioli – si in-

tende la registrazione degli eventi generati dal sistema di autenticazione informatica all'atto dell'accesso o tentativo di accesso da parte di un amministratore di sistema o all'atto della sua disconnessione nell'ambito di collegamenti interattivi a sistemi di elaborazione o a sistemi software. Gli event records generati dai sistemi di autenticazione contengono usualmente i riferimenti allo "username" utilizzato, alla data e all'ora dell'evento (timestamp), una descrizione dell'evento (sistema di elaborazione o software utilizzato, se si tratti di un evento di log-in, di log-out, o di una condizione di errore, quale linea di comunicazione o dispositivo terminale sia stato utilizzato...).

Qualora il sistema di log adottato generi una raccolta dati più ampia, comunque non in contrasto con le disposizioni del Codice e con i principi della protezione dei dati personali, il requisito del provvedimento è certamente soddisfatto.

Comunque è sempre possibile effettuare un'estrazione o un filtraggio dei logfiles al fine di selezionare i soli dati pertinenti agli AdS. La caratteristica di completezza è riferita all'insieme degli eventi censiti nel sistema di log, che deve comprendere tutti gli eventi di accesso interattivo che interessino gli amministratori di sistema su tutti i sistemi di elaborazione con cui vengono trattati, anche indirettamente, dati personali. L'analisi dei rischi aiuta a valutare l'adeguatezza delle misure di sicurezza in genere, e anche delle misure tecniche per garantire attendibilità ai log qui richiesti.

Caratteristiche di mantenimento dell'integrità dei dati raccolti dai sistemi di log sono in genere disponibili nei più diffusi sistemi operativi, o possono esservi agevolmente integrate con apposito software. Il requisito può essere ragionevolmente soddisfatto con la strumentazione software in dotazione, nei casi più semplici, e con l'eventuale esportazione periodica dei dati di log su supporti di memorizzazione non riscrivibili. In casi più complessi i titolari potranno ritenere di adottare sistemi più sofisticati, quali i log server centralizzati e "certificati".

È ben noto che il problema dell'attendibilità dei dati di audit, in genere, riguarda

in primo luogo la effettiva generazione degli auditable events e, successivamente, la loro corretta registrazione e manutenzione. Tuttavia il provvedimento del Garante non affronta questi aspetti, prevedendo soltanto, come forma minima di documentazione dell'uso di un sistema informativo, la generazione del log degli "accessi" (log-in) e la loro archiviazione per almeno sei mesi in condizioni di ragionevole sicurezza e con strumenti adatti, in base al contesto in cui avviene il trattamento, senza alcuna pretesa di instaurare in modo generalizzato, e solo con le prescrizioni del provvedimento, un regime rigoroso di registrazione degli usage data dei sistemi informativi.

Non sono previsti livelli di robustezza specifici per la garanzia della integrità. La valutazione è lasciata al titolare, in base al contesto operativo (cfr. faq n. 14).

Il provvedimento non chiede in alcun modo che vengano registrati dati sull'attività interattiva (comandi impartiti, transazioni effettuate) degli amministratori di sistema. L'accesso a livello applicativo non rientra nel perimetro degli adeguamenti, in quanto l'accesso a una applicazione informatica è regolato tramite profili autorizzativi che disciplinano per tutti gli utenti i trattamenti consentiti sui dati. L'accesso applicativo non è compreso tra le caratteristiche tipiche dell'amministratore di sistema e quindi non è necessario, in forza del provvedimento del Garante, sottoporlo a registrazione.

Sempre riferendosi alle FAQ, Faggioli ha ricordato che tra gli accessi logici a sistemi e archivi elettronici sono comprese le autenticazioni nei confronti dei data base management systems (DBMS), che vanno registrate. La raccolta dei log serve per verificare anomalie nella frequenza degli accessi e nelle loro modalità (orari, durata, sistemi cui si è fatto accesso...). L'analisi dei log può essere compresa tra i criteri di valutazione dell'operato degli amministratori di sistema.

Parlando invece di sanzioni, il provvedimento del Garante è stato adottato ai sensi dell'art. dell'art. 154, comma 1, lett. c) del Codice. L'art. 162 comma 2 ter (inserito dall'articolo 44, comma 3, lettera c), del D.L. 30 dicembre

2008, n. 207) prevede che: “In caso di inosservanza dei provvedimenti di prescrizione di misure necessarie o di divieto di cui, rispettivamente, all’articolo 154, comma 1, lettere c) e d), è altresì applicata in sede amministrativa, in ogni caso, la sanzione del pagamento di una somma da trentamila euro a centottantamila euro”. In pratica questa nuova disposizione diviene applicabile in caso di violazione di tutti i provvedimenti generali del Garante adottati ai sensi dell’art. 154 comma 1 lett. c) del Codice.

## **Il controllo da parte dell’Azienda**

In riferimento alle attività preventive e attività reattive occorre capire bene quali informazioni si possono raccogliere, quali informazioni si devono raccogliere e per cosa si possono usare le informazioni che vengono raccolte. Allo stesso tempo serve conoscere quali controlli preventivi possono essere posti in essere e se dovessero servire le informazioni, come occorre acquisirle e mantenerle.

Il datore deve poter controllare la rispondenza delle singole operazioni elementari e del loro insieme coordinato ai parametri di cui al 2104 c.c., per poter esercitare il potere disciplinare. Il controllo, astrattamente, può assumere le forme più svariate: utilizzo di telecamere; timbrature, accertamenti, test, uso di investigatori privati, analisi dei log di internet e della posta elettronica, utilizzo di sistemi di Data Loss Prevention. All’atto dell’emanazione dello Statuto dei Lavoratori il legislatore si è mosso nell’ottica per cui è meglio prevenire i controlli eccessivi (impedendone lo svolgimento), piuttosto che sanzionare con la pena della inutilizzabilità determinate attività oramai effettuate. Negando in assoluto un potere di controllo da parte del creditore si renderebbe impossibile in caso di inadempimento accertare le responsabilità.

Nonostante qualunque limitazione, i diritti e i doveri stabiliti dallo Statuto dei Lavoratori sono elementi fondamentali e ineliminabili in

qualunque rapporto contrattuale.

Lo Statuto dei Lavoratori ha quindi fissato un nuovo concetto di garanzia della personalità individuale del lavoratore, salvaguardando il diritto del datore di lavoro di controllare lo svolgimento corretto della propria attività da parte del lavoratore impedendo però forme di controllo lesive della dignità delle persone. Si parla quindi di sorveglianza fisica, psicologica, per mezzo di dati, tecnica, etc. In questo contesto è evidente che il datore di lavoro abbia il diritto di adottare sistemi di protezione di tali informazioni, seppur nel rispetto delle normative vigenti di volta in volta applicabili. Di particolare interesse è la crescente diffusione di sistemi di Data Loss Prevention che hanno la funzione di evitare la distruzione, la perdita o la sottrazione di dati o informazioni ritenute particolarmente rilevanti per l’azienda.

Semplificando, questi sistemi, creando un’impronta (fingerprint) dei file precedentemente individuati come contenenti dati o informazioni e quindi archiviati in un’apposita cartella, consentono di evitare (in base a regole precedentemente stabilite) che siano poste in essere all’interno dell’organizzazione operazioni che potrebbero comportare una perdita, alterazione o diffusione dei medesimi e del loro contenuto.

A titolo esemplificativo i sistemi di DLP sono in grado di evitare che siano inviate mail verso l’esterno dell’organizzazione contenenti i file precedentemente classificati come critici, dandone altresì avviso ai soggetti responsabili del controllo.

Diamo ora uno sguardo alle principali norme applicabili al controllo sui lavoratori: l’articolo 1 dello Statuto dei Lavoratori, dice: i lavoratori, senza distinzione di opinioni politiche, sindacali e di fede religiosa, hanno diritto, nei luoghi dove prestano la loro opera, di manifestare liberamente il proprio pensiero, nel rispetto dei principi della Costituzione e delle norme della presente legge.

L’articolo 2 dello Statuto dei Lavoratori cita: Il datore di lavoro può impiegare le guardie giurate, soltanto per scopi di tutela del patrimo-

nio aziendale. Le guardie giurate non possono contestare ai lavoratori azioni o fatti diversi da quelli che attengono alla tutela del patrimonio aziendale.

Le guardie non possono accedere nei locali dove si svolge tale attività, durante lo svolgimento della stessa, se non eccezionalmente per specifiche e motivate esigenze.

Passando all'articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori si dice che è vietato l'uso di impianti audiovisivi e di altre apparecchiature per finalità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori.

Gli impianti e le apparecchiature di controllo che siano richiesti da esigenze organizzative e produttive ovvero dalla sicurezza del lavoro, ma dai quali derivi anche la possibilità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori, possono essere installati soltanto previo accordo con le rappresentanze sindacali aziendali, oppure, in mancanza di queste, con la commissione interna. In difetto di accordo, su istanza del datore di lavoro provvede la Direzione Regionale del Lavoro.

Guardando invece l'articolo 6 dello Statuto dei Lavoratori si scopre che le visite personali di controllo sul lavoratore sono vietate fuorché nei casi in cui siano indispensabili ai fini della tutela del patrimonio aziendale, in relazione alla qualità degli strumenti di lavoro o delle materie prime o dei prodotti.

Altre norme applicabili sul controllo dei lavoratori possono riferirsi all'articolo 7 e 8. -Le norme disciplinari relative alle sanzioni, alle infrazioni in relazione alle quali ciascuna di esse può essere applicata ed alle procedure di contestazione delle stesse, devono essere portate a conoscenza dei lavoratori mediante affissione in luogo accessibile a tutti. Esse devono applicare quanto in materia è stabilito da accordi e contratti di lavoro ove esistano. -"E' fatto divieto al datore di lavoro, ai fini dell'assunzione, come nel corso dello svolgimento del rapporto di lavoro, di effettuare indagini, anche a mezzo di terzi, sulle opinioni politiche, religiose o sindacali del lavoratore, nonché su fatti non rilevanti ai fini della va-

lutazione dell'attitudine professionale del lavoratore".

## **Sistemi Data Loss Prevention, internet e posta elettronica**

Su questo tema sono state evidenziate da Faggioli le linee guida del Garante. In questo contesto si inserisce il provvedimento del Garante della protezione dei dati personali del 1 marzo 2007 contenente le linee guida in materia di controllo da parte del datore di lavoro sull'utilizzo di internet e della posta elettronica da parte dei dipendenti.

La ragione principale dell'emanazione di un tale provvedimento è stata la ricezione da parte dell'autorità Garante di numerosi reclami, segnalazioni e quesiti riguardanti il trattamento dei dati personali effettuati dai datori di lavoro in relazione all'utilizzo di internet e della posta elettronica aziendali e i conseguenti poteri di controllo sui dati e più in generale le informazioni raccolte dal sistema informativo aziendale. Si tratta di un provvedimento che, seppur circoscritto ai controlli sull'utilizzo di internet e della posta elettronica delinea alcuni principi che possono essere applicati analogicamente anche ad altre tipologie di controllo.

A tal proposito sono stati presentati che alcuni antefatti che non riportiamo per questione di spazio. La sostanza è che il Garante ha confermato che compete ai datori di lavoro l'assicurare la funzionalità e il corretto impiego di internet e della posta elettronica da parte dei lavoratori e il definirne modalità d'uso nell'organizzazione dell'attività lavorativa tenendo conto della disciplina in tema di diritti e relazioni sindacali. Nel perseguimento di tali scopi, tuttavia, il datore di lavoro deve adottare idonee misure di sicurezza per assicurare la disponibilità e l'integrità dei sistemi informativi e dei dati personali aziendali anche al fine di prevenire utilizzi indebiti che possono risultare illeciti ed essere quindi fonte di responsabilità.

Emerge comunque l'esigenza di tutelare i lavoratori interessati in considerazione del fatto che: l'utilizzazione dei predetti mezzi, già ampiamente diffusi nel contesto lavorativo, è destinata ad un rapido incremento in numerose attività svolte anche fuori della sede lavorativa. Inoltre l'utilizzo di Internet da parte dei lavoratori può infatti formare oggetto di analisi, profilazione e integrale ricostruzione mediante elaborazione di log file della navigazione web ottenuti, ad esempio, da un proxy server o da un altro strumento di registrazione delle informazioni. I servizi di posta elettronica sono parimenti suscettibili (anche attraverso la tenuta di log file di traffico e-mail e l'archiviazione di messaggi) di controlli che possono giungere fino alla conoscenza da parte del datore di lavoro (titolare del trattamento) del contenuto della corrispondenza e le informazioni così trattate contengono dati personali anche sensibili riguardanti lavoratori o terzi, identificati o identificabili.

Le informazioni di carattere personale trattate per effetto dei controlli possono riguardare, oltre all'attività lavorativa, la sfera personale e la vita privata di lavoratori e di terzi.

La linea di confine tra questi ambiti, come affermato dalla Corte europea dei diritti dell'uomo, può essere tracciata a volte solo con difficoltà.

Il luogo di lavoro è una formazione sociale nella quale va assicurata la tutela dei diritti, delle libertà fondamentali e della dignità degli interessati garantendo che, in una cornice di reciproci diritti e doveri, sia assicurata l'esplicazione della personalità del lavoratore e una ragionevole protezione della sua sfera di riservatezza nelle relazioni personali e professionali.

Il Garante sottolinea infine che, nell'organizzare l'attività lavorativa e gli strumenti utilizzati, diversi datori di lavoro hanno prefigurato modalità d'uso che, tenendo conto del crescente lavoro in rete e di nuove tariffe di traffico forfettarie, assegnano aree di lavoro riservate per appunti strettamente personali, ovvero consentono usi moderati di strumenti

per finalità private.

Il Garante, ai fini della elaborazione delle Linee Guida, ha evidenziato la necessità di tenere in considerazione: il diritto alla protezione dei dati personali, e la necessità che il trattamento sia disciplinato assicurando un elevato livello di tutela delle persone. Alcune discipline di settore, fatte salve dal Codice in materia di protezione dei dati personali (d.lgs 196/03), che prevedono specifici divieti o limiti, come quelli posti dallo Statuto dei Lavoratori sul controllo a distanza essendo necessario che la disciplina di protezione dei dati si coordini con le regole di settore riguardanti il rapporto di lavoro e il connesso utilizzo delle tecnologie, qualunque esse siano. I principi generali del Codice in materia di protezione dei dati personali applicabili al controllo su internet e posta elettronica.

I sistemi informativi e i programmi informatici devono essere configurati riducendo al minimo l'utilizzazione di dati personali e di dati identificativi in relazione alle finalità perseguite (art. 3 del Codice). Le caratteristiche essenziali dei trattamenti devono essere rese note ai lavoratori (art. 11, comma 1, lett. a), del Codice). Le tecnologie dell'informazione (in modo più marcato rispetto ad apparecchiature tradizionali) permettono di svolgere trattamenti ulteriori rispetto a quelli connessi ordinariamente all'attività lavorativa. Ciò, all'insaputa o senza la piena consapevolezza dei lavoratori, considerate anche le potenziali applicazioni di regola non adeguatamente conosciute dagli interessati. Le caratteristiche essenziali dei trattamenti devono essere rese note ai lavoratori (art. 11, comma 1, lett. a), del Codice). Le tecnologie dell'informazione (in modo più marcato rispetto ad apparecchiature tradizionali) permettono di svolgere trattamenti ulteriori rispetto a quelli connessi ordinariamente all'attività lavorativa. Ciò, all'insaputa o senza la piena consapevolezza dei lavoratori, considerate anche le potenziali applicazioni di regola non adeguatamente conosciute dagli interessati.

## Controlli e correttezza del trattamento

Ai fini del rispetto del principio di correttezza, l'eventuale trattamento da parte del datore di lavoro di dati personali relativi all'attività di controllo su internet e posta elettronica, deve essere ispirato a un canone di trasparenza, come tra l'altro previsto dall'articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori

Grava quindi sul datore di lavoro l'onere di indicare in ogni caso, chiaramente e in modo particolareggiato, quali siano le modalità di utilizzo degli strumenti messi a disposizione ritenute corrette e se, in che misura e con quali modalità vengano effettuati controlli. Ciò, tenendo conto della pertinente disciplina applicabile in tema di informazione, concertazione e consultazione delle organizzazioni sindacali.

Le Linee Guida prospettano che il datore di lavoro adotti un disciplinare interno redatto in modo chiaro e senza formule generiche, da pubblicizzare adeguatamente (verso i singoli lavoratori, nella rete interna, mediante affissioni sui luoghi di lavoro con modalità analoghe a quelle previste dall'art. 7 dello Statuto dei lavoratori, ecc.) e da sottoporre ad aggiornamento periodico.

Con riguardo al principio secondo cui occorre perseguire finalità determinate, esplicite e legittime, il datore di lavoro può riservarsi di controllare (direttamente o attraverso la propria struttura) l'effettivo adempimento della prestazione lavorativa e, se necessario, il corretto utilizzo degli strumenti di lavoro.

Nell'esercizio di tale prerogativa occorre rispettare la libertà e la dignità dei lavoratori, in particolare per ciò che attiene al divieto di installare "apparecchiature per finalità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori" (art. 4, primo comma, l. n. 300/1970), tra cui sono certamente comprese strumentazioni hardware e software mirate al controllo dell'utente di un sistema di comunicazione elettronica.

Il trattamento dei dati che ne consegue è

illecito, a prescindere dall'illiceità dell'installazione stessa. Ciò, anche quando i singoli lavoratori ne siano consapevoli. Tra i Divieti di cui all'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori rientrano: Le apparecchiature che consentono la lettura e la registrazione sistematica dei messaggi di posta elettronica ovvero dei relativi dati esteriori, al di là di quanto tecnicamente necessario per svolgere il servizio e-mail; le Apparecchiature che consentono la riproduzione ed eventuale memorizzazione sistematica delle pagine web visualizzate dal lavoratore; Apparecchiature che consentono la riproduzione ed eventuale memorizzazione sistematica delle pagine web visualizzate dal lavoratore; Apparecchiature che consentono l'analisi occulta di computer portatili affidati in uso.

Faggioli ha ricordato che il controllo a distanza vietato dalla legge riguarda l'attività lavorativa in senso stretto e altre condotte personali poste in essere nel luogo di lavoro. A parte eventuali responsabilità civili e penali, i dati trattati illecitamente non sono utilizzabili.

Il datore di lavoro, utilizzando sistemi informativi per esigenze produttive o organizzative (ad es., per rilevare anomalie o per manutenzioni) o, comunque, quando gli stessi si rivelano necessari per la sicurezza sul lavoro, può avvalersi legittimamente, nel rispetto dello Statuto dei lavoratori (art. 4, comma 2), di sistemi che consentono indirettamente un controllo a distanza (c.d. controllo preerintenzionale) e determinano un trattamento di dati personali riferiti o riferibili ai lavoratori. Il trattamento di dati che ne consegue può risultare lecito. Resta ferma la necessità di rispettare le procedure di informazione e di consultazione di lavoratori e sindacati in relazione all'introduzione o alla modifica di sistemi automatizzati per la raccolta e l'utilizzazione dei dati, nonché in caso di introduzione o di modificazione di procedimenti tecnici destinati a controllare i movimenti o la produttività dei lavoratori.

In applicazione principio di necessità il datore di lavoro è chiamato a promuovere ogni op-

portuna misura, organizzativa e tecnologica volta a prevenire il rischio di utilizzi impropri (da preferire rispetto all'adozione di misure "repressive") e, comunque, a "minimizzare" l'uso di dati riferibili ai lavoratori.

Dal punto di vista organizzativo è opportuno che si valuti attentamente l'impatto sui diritti dei lavoratori (prima dell'installazione di apparecchiature suscettibili di consentire il controllo a distanza e dell'eventuale trattamento), si individui preventivamente (anche per tipologie) a quali lavoratori è accordato l'utilizzo della posta elettronica e l'accesso a Internet e si determini quale ubicazione è riservata alle postazioni di lavoro per ridurre il rischio di un loro impiego abusivo.

Il datore di lavoro ha inoltre l'onere di adottare tutte le misure tecnologiche volte a minimizzare l'uso di dati identificativi (c.d. *privacy enhancing technologies* - PETs). Le misure possono essere differenziate a seconda della tecnologia impiegata (ad es., posta elettronica o navigazione in Internet). In base alle linee guida non tutte le tipologie di controlli indiretti sono legittime.

Semberebbe inoltre che tali tipologie di controlli rientrino sempre nella previsione di cui all'art.4 comma 2 dello Statuto dei Lavoratori con contestuale obbligo per il datore di lavoro di attivare la procedura prevista (accordo con le rappresentanze sindacali interne ecc.). Su quest'ultimo punto, invece, la giurisprudenza non sembra avere un orientamento unanime. Si pone il problema della qualificazione dei c.d. "controlli difensivi".

Secondo l'orientamento giurisprudenziale prevalente i controlli difensivi rientrerebbero nell'applicazione dell'articolo 4 comma 2 Statuto dei Lavoratori. La Corte di Cassazione ha ritenuto l'installazione di alcuni impianti audiovisivi destinati al controllo dell'uso e della conservazione dei cartellini segna-orario sistemati in apposite custodie all'ingresso dello stabilimento senza che il datore di lavoro avesse ottenuto, come alternativamente richiesto, né il consenso dei sindacati, né l'autorizzazione dell'ufficio del lavoro (Cassazione

civile, sez. lav., 06 marzo 1986, n. 1490).

La Corte di Cassazione ha ritenuto per esempio inammissibili le prove costituite da fotogrammi che ritraevano una dipendente mentre sottraeva denaro alla cassa del datore di lavoro poiché l'installazione della telecamera (per finalità difensive) era stata effettuata in assenza di un accordo con le rappresentanze sindacali (Cassazione civile, sez. lav., 17 giugno 2000, n. 8250). La Corte di Appello di Milano (sentenza 688/2005) ha recentemente confermato questo orientamento rilevando che l'installazione di strumenti che consentono il controllo elettronico centralizzato deve avvenire nel rispetto delle procedura di cui dell'articolo 4 comma 2 St. Lav. (a nulla rilevando che i dati siano utilizzati per finalità di carattere difensivo).

Faggioli ha riportato poi alcuni esempi di giurisprudenza in materia di controlli difensivi.

## Navigazione Web

Il datore di lavoro, per ridurre il rischio di usi impropri della "navigazione" in Internet (consistenti in attività non correlate alla prestazione lavorativa quali la visione di siti non pertinenti, l'upload o il download di file, l'uso di servizi di rete con finalità ludiche o estranee all'attività), deve adottare opportune misure che possono, così, prevenire controlli successivi sul lavoratore.

Tali controlli, leciti o meno a seconda dei casi, possono determinare il trattamento di informazioni personali, anche non pertinenti o idonei a rivelare convinzioni religiose, filosofiche o di altro genere, opinioni politiche, lo stato di salute o la vita sessuale.

Sotto questo profilo ha quindi indicato una serie di suggerimenti da tenere in considerazione da parte delle aziende.

Le misure preventive datoriali su questo tema possono essere riassunte in questi quattro punti. Individuazione di categorie di siti considerati correlati o meno con la prestazio-

ne lavorativa. Configurazione dei sistemi o utilizzo di filtri che prevenivano determinate operazioni – reputate inconferenti con l'attività lavorativa – quali l'upload o l'accesso a determinati siti (inseriti in una sorta di black list) e/o il download di file o software aventi particolari caratteristiche (dimensionali o di tipologia di dato). Trattamento di dati in forma anonima o tale da precludere l'immediata identificazione di utenti mediante loro opportune aggregazioni (ad es., con riguardo ai fil di log riferiti al traffico web, su base collettiva o per gruppi sufficientemente ampi di lavoratori). Eventuale conservazione nel tempo dei dati strettamente limitata al perseguimento di finalità organizzative, produttive e di sicurezza.

Anche in relazione alla controllo sulla navigazione web si ripropone il problema di stabilire se il controllo sui dati della navigazione a fini difensivi sia da considerarsi sottoposto all'applicazione dell'articolo 4 comma 2 St. Lav.

Recentemente il Tribunale di Perugia ha confermato la legittimità dei controlli relativi alle connessioni ad internet di un dipendente (analisi dei file di log) posti in essere senza attivazione della procedura di cui dell'articolo 4 comma 2 St. Lav. Il Tribunale, in particolare conformandosi all'orientamento minoritario a cui si è accennato prima (Cass. Civ. n.4746 del 3 aprile 2002) ha ritenuto che l'analisi dei file di log relativi alla navigazione possa rientrare non già in una forma diretta o indiretta di verifica dell'attività lavorativa, ma si sostanziasse in un cd. "controllo difensivo", volto ad accertare le condotte illecite dei lavoratori.

## Posta elettronica

L'1 gennaio 2006 è entrato in vigore il Codice dell'amministrazione digitale (decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82) che ha sostituito tutta la disciplina previgente in materia di valore probatorio del documento informatico e firme elettroniche.

In base nuovo Codice per documento informatico deve intendersi la rappresentazione informatica di atti, fatti o dati giuridicamente rilevanti. Sul piano probatorio il documento informatico da chiunque formato, la registrazione su supporto informatico e la trasmissione con strumenti telematici (se conformi alle regole tecniche di cui all' articolo 71 del Codice) sono validi e rilevanti agli effetti di legge. L'idoneità del documento informatico a soddisfare il requisito della forma scritta è liberamente valutabile in giudizio, tenuto conto delle sue caratteristiche oggettive di qualità, sicurezza, integrità ed immodificabilità. Particolare valore probatorio assume il documento informatico se sottoscritto con firma elettronica, ovvero uno strumento in grado di permettere l'identificazione informatica del soggetto che lo ha formato.

Per il Garante l'e-mail è un documento informatico che ha dunque un valore a livello probatorio. Sul piano probatorio infatti l'e-mail (non firmata digitalmente) è liberamente valutabile dal giudice, che potrebbe persino ritenerla idonea a soddisfare il requisito della forma scritta. Vi sono alcuni giudici che hanno infatti ritenuto valido il riconoscimento di debito effettuato via e-mail ai fini dell'emissione di un'ingiunzione di pagamento (che necessita di una prova per iscritto). L'e-mail inoltre è stata parificata sotto un profilo penale alla corrispondenza ordinaria (applicabilità dell'articolo 616 c.p.).

Il contenuto dei messaggi di posta elettronica – come pure i dati esteriori delle comunicazioni e i file allegati – riguardano forme di corrispondenza assistite da garanzie di segretezza tutelate anche costituzionalmente, la cui ratio risiede nel proteggere il nucleo essenziale della dignità umana e il pieno sviluppo della personalità nelle formazioni sociali; un'ulteriore protezione deriva dalle norme penali a tutela dell'inviolabilità dei segreti.

Tuttavia, con specifico riferimento all'impiego della posta elettronica nel contesto lavorativo e in ragione della veste esteriore attribuita all'indirizzo di posta elettronica nei singoli

casi, può risultare dubbio se il lavoratore, in qualità di destinatario o mittente, utilizzi la posta elettronica operando quale espressione dell'organizzazione datoriale o ne faccia un uso personale pur operando in una struttura lavorativa.

La mancata esplicitazione di una policy al riguardo può determinare anche una legittima aspettativa del lavoratore, o di terzi, di confidenzialità rispetto ad alcune forme di comunicazione.

Tali incertezze si riverberano sulla qualificazione, in termini di liceità, del comportamento del datore di lavoro che intenda apprendere il contenuto di messaggi inviati all'indirizzo di posta elettronica usato dal lavoratore (posta "in entrata") o di quelli inviati da quest'ultimo (posta "in uscita"). È quindi particolarmente opportuno che si adottino accorgimenti anche per prevenire eventuali trattamenti in violazione dei principi di pertinenza e non eccedenza. Si tratta di soluzioni che possono risultare utili per contemperare le esigenze di ordinato svolgimento dell'attività lavorativa con la prevenzione di inutili intrusioni nella sfera personale dei lavoratori, nonché violazioni della disciplina sull'eventuale segretezza della corrispondenza.

Passando alle misure preventive datoriali, applicate alla posta elettronica, possiamo considerare i seguenti punti. Rendere disponibili indirizzi di posta elettronica condivisi tra più lavoratori (ad esempio, info@ente.it, ufficiovendite@ente.it, ufficioreclami@società.com, urp@ente.it, etc.), eventualmente affiancandoli a quelli individuali. Valutare la possibilità di attribuire al lavoratore un diverso indirizzo destinato ad uso privato del lavoratore (su questo punto Faggioli nutre delle riserve). Successivamente, mettere a disposizione di ciascun lavoratore apposite funzionalità di sistema, di agevole utilizzo, che consentano di inviare automaticamente, in caso di assenze (ad es., per ferie o attività di lavoro fuori sede), messaggi di risposta contenenti le "coordinate" (anche elettroniche o telefoniche) di un altro soggetto o altre utili modalità di contatto della struttu-

ra. È opportuno inoltre prescrivere ai lavoratori di avvalersi di tali modalità, prevenendo così l'apertura della posta elettronica. In caso di eventuali assenze non programmate (ad es., per malattia), qualora il lavoratore non possa attivare la procedura descritta (anche avvalendosi di servizi webmail), il titolare del trattamento, perdurando l'assenza oltre un determinato limite temporale, potrebbe disporre lecitamente, sempre che sia necessario e mediante personale appositamente incaricato (ad es., l'amministratore di sistema oppure, se presente, un incaricato aziendale per la protezione dei dati), l'attivazione di un analogo accorgimento, avvertendo gli interessati.

In previsione della possibilità che, in caso di assenza improvvisa o prolungata e per improbabili necessità legate all'attività lavorativa, si debba conoscere il contenuto dei messaggi di posta elettronica, fare in modo che l'interessato sia messo in grado di delegare un altro lavoratore (fiduciario) a verificare il contenuto di messaggi e a inoltrare al titolare del trattamento quelli ritenuti rilevanti per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

A cura del titolare del trattamento, di tale attività dovrebbe essere redatto apposito verbale e informato il lavoratore interessato alla prima occasione utile.

Fare in modo che i messaggi di posta elettronica contengano un avvertimento ai destinatari nel quale sia dichiarata l'eventuale natura non personale dei messaggi stessi, precisando se le risposte potranno essere conosciute nell'organizzazione di appartenenza del mittente e con eventuale rinvio alla predetta policy datoriale.

La giurisprudenza in materia di controlli sulla posta elettronica ha portato alla luce alcune cose interessanti. Il Tribunale ordinario di Torino, Sezione distaccata di Chivasso (sent. n. 143/2006) ha rilevato che "Le-mail aziendale appartiene al datore di lavoro. In relazione al reato di cui all'art. 616 c.p. il fatto non sussiste qualora, anche in presenza di adeguata policy aziendale, il datore di lavoro acceda alla casella personalizzata del dipen-

dente”.

La Cassazione Penale, Sezione V (sent. n. 47096 del 19/12/2007) ha rilevato che “Nel caso in cui il datore di lavoro, in forza di regolamento aziendale, sia legittimamente a conoscenza della password atta a proteggere il sistema informatico, la corrispondenza informatica o telematica del singolo dipendente non può essere qualificata come «chiusa», pertanto, non è ravvisabile una violazione dell’articolo 616 del c.p. nell’ipotesi in cui il superiore gerarchico prenda cognizione del contenuto della posta elettronica del lavoratore assente”.

## Una Policy aziendale

Faggioli ha infine portato alcuni suggerimenti sulle Linee Guida per la costruzione delle policy. Come primo punto – ha commentato – occorre indicare se determinati comportamenti non sono tollerati rispetto alla “navigazione” in Internet (ad es., il download di software o di file musicali), oppure alla tenuta di file nella rete interna. Indicare anche in quale misura è consentito utilizzare anche per ragioni personali servizi di posta elettronica o di rete, anche solo da determinate postazioni di lavoro o caselle oppure ricorrendo a sistemi di webmail, indicandone le modalità e l’arco temporale di utilizzo (ad es., fuori dall’orario di lavoro o durante le pause, o consentendone un uso moderato anche nel tempo di lavoro). Di seguito occorre specificare quali informazioni sono memorizzate temporaneamente (ad es., le componenti di file di log eventualmente registrati) e chi (anche all’esterno) vi può accedere legittimamente. Indicare anche se e quali informazioni sono eventualmente conservate per un periodo più lungo, in forma centralizzata o meno (anche per effetto di copie di back up, della gestione tecnica della rete o di file di log). Specificare anche se, e in quale misura, il datore di lavoro si riserva di effettuare controlli in conformità alla legge, anche saltuari

o occasionali, indicando le ragioni legittime, specifiche e non generiche per cui verrebbero effettuati (anche per verifiche sulla funzionalità e sicurezza del sistema) e le relative modalità (precisando se, in caso di abusi singoli o reiterati, vengono inoltrati preventivi avvisi collettivi o individuali ed effettuati controlli nominativi o su singoli dispositivi e postazioni). Un altro punto è quello di indicare quali conseguenze, anche di tipo disciplinare, il datore di lavoro si riserva di trarre qualora constatati che la posta elettronica e la rete Internet sono utilizzate indebitamente.

E bene anche elencare le soluzioni prefigurate per garantire, con la cooperazione del lavoratore, la continuità dell’attività lavorativa in caso di assenza del lavoratore stesso (specie se programmata), con particolare riferimento all’attivazione di sistemi di risposta automatica ai messaggi di posta elettronica ricevuti. Inoltre meglio specificare se sono utilizzabili modalità di uso personale di mezzi con pagamento o fatturazione a carico dell’interessato. Indicare, infine, quali misure sono adottate per particolari realtà lavorative nelle quali debba essere rispettato l’eventuale segreto professionale cui siano tenute specifiche figure professionali.

Elencare le prescrizioni interne sulla sicurezza dei dati e dei sistemi.

## L’approccio metodologico

Successivamente al coffee-break si è entrati nel vivo di un approccio metodologico in ottica protezione delle informazioni. A proporlo è stato Toto Zammataro di Spike Reply. Reply è una società di Consulenza, System Integration e Application Management, leader nella progettazione e nell’implementazione di soluzioni basate sui nuovi canali di comunicazione e i media digitali. Reply progetta e realizza soluzioni volute ad ottimizzare i processi aziendali, utilizzando tecnologie innovative, in grado di abilitare la comunicazione tra

clienti, partner, fornitori e collaboratori. Reply [REY IM] è quotata sul segmento Star di Borsa Italiana dal dicembre 2000. Reply è stata fondata nel 1996 come risposta a una veloce evoluzione tecnologica che ha imposto un nuovo modo di comunicare e di fare business.

La copertura funzionale sugli aspetti della Business Security di Reply si muove sia sul piano strategico che su quello organizzativo e tecnologico.

Zammataro ha ricordato che l'informazione è ormai in continuo movimento, dentro e fuori l'azienda. Il costo di tale libertà è l'aumento dei rischi a cui i dati sono soggetti e la complessità della protezione delle informazioni. Il focus della protezione si sposta dalle infrastrutture al singolo dato. Gestire queste criticità rende prioritario mettere in sicurezza le informazioni "di valore" tramite interventi organizzativi, procedurali e tecnologici. Al fine di circoscrivere i controlli.

Per definire il corretto perimetro è fondamentale eseguire un'analisi accurata dei dati presenti in azienda, al fine di identificare quelli critici da proteggere.

Uno dei benefici principali derivante da questo approccio consiste nella security awareness degli utenti e nel miglioramento dei processi aziendali che si rende necessario per accogliere e riconsiderare le effettive modalità di fruizione dei dati. La perdita dei dati, oltre ai danni di tipo reputazione ed economico, può avere importanti conseguenze legate alla violazione della normativa vigente. Nel D. Lgs. 196/03 "Codice in materia di protezione dei dati personali" viene richiesto di garantire la tutela del diritto fondamentale alla riservatezza e all'identità personale, tramite l'adozione di adeguate misure di sicurezza e tramite controlli sull'attività svolta. Nel D.Lgs. 231/01 viene richiesto alle società di adottare dei modelli organizzativi e di gestione tali da garantire la protezione del patrimonio informativo, assicurare il corretto utilizzo delle risorse tecnologiche e disporre di evidenze che documentino l'efficacia dei controlli implementati. Secondo lo Statuto dei Lavoratori, infatti, oc-

corre adottare tutte le garanzie previste per la tutela dei

dipendenti, in quanto l'adozione di misure volte a garantire la protezione delle informazioni può comportare in qualche modo un controllo dei dipendenti.

Guardando alla perdita delle informazioni, in un recente survey eseguita nel periodo Giugno-Agosto 2010 su un campione di circa 1,600 società in 56 Paesi è risultato che il 50% degli intervistati ha dichiarato di aver pianificato per l'anno prossimo una spesa maggiore sulle tecnologie e su processi di data loss prevention.

Zammataro ha ricordato che la maggior parte delle informazioni aziendali (circa il 70-80%) sono costituite da dati non strutturati. Per i dati di tipo "non strutturato" la protezione dei dati si basa su controlli (limitati e discrezionali) a livello di directory su singolo dato o file, mentre per i dati di tipo "strutturato" la protezione dei dati si basa su modelli autorizzativi (più o meno evoluti).

Molte organizzazioni credono che il problema della protezione delle informazioni sia un problema esclusivamente IT. In realtà per il successo di un programma di protezione delle informazioni, oltre alla selezione di una adeguata soluzione tecnologica, occorre considerare i seguenti fattori. In primis un aspetto fondamentale in un'attività di questo tipo è la conoscenza delle informazioni e dei propri flussi informativi. Un altro fattore estremamente importante è il fattore umano, il quale spesso non viene valutato in modo adeguato: è infatti fondamentale considerare molto attentamente i comportamenti errati dei dipendenti ed essere in grado di modificarli nell'operatività di tutti i giorni. Occorre infine valutare l'aspetto di compliance legale, trattandosi di attività che possono comportare in qualche modo un controllo dei lavoratori.

Uno degli aspetti chiave di un programma per la protezione delle informazioni è quello di identificare le informazioni ed i flussi informativi e definire processi formali e documentati di classificazione e trattamento delle

informazioni.

In relazione al fattore umano di cui sopra, diverse indagini evidenziano come il 70-80% degli incidenti sia dovuto ad eventi accidentali: spesso gli utenti usano le informazioni in modalità non previste o tramite canali non protetti (es. chiavette USB, e.mail, cartelle condivise, stampanti non controllate, ecc...). Il successo di un programma per la protezione delle informazioni dipende in gran parte dal livello di sensibilizzazione, responsabilizzazione e istruzione del personale coinvolto nel trattamento delle informazioni.

All'interno di un programma di protezione delle informazioni è pertanto necessario definire e mantenere nel tempo un programma "mirato" di sensibilizzazione e formazione del personale.

In considerazione dei vincoli legislativi (Privacy, Statuto Lavoratori) è necessario proporre l'eventuale adozione di sistemi di protezione delle informazioni nell'ambito dei controlli difensivi attuati dall'azienda, con le garanzie previste per la tutela dei dipendenti. Particolare attenzione dovrà quindi essere prestata alla comunicazione e formazione verso dipendenti e sindacati.

La società, prima di procedere all'installazione di soluzioni che consentano un controllo indiretto sull'attività dei lavoratori dovrebbe effettuare le seguenti attività: analisi del bisogno aziendale; analisi della funzionalità dello strumento; analisi dell'impatto dello strumento sui diritti del lavoratore; informazione e consultazione delle RSU nel caso di applicabilità dell'art. 4, comma 2, Statuto lavoratori; informativa ai dipendenti circa le caratteristiche e le modalità di azione dello strumento di controllo; individuazione dei lavoratori (anche per tipologie) ai quali è consentito l'utilizzo dello strumento che verrà controllato e definizione delle modalità di utilizzo consentiti; definizione e indicazione ai lavoratori del personale addetto ai controlli; redazione e pubblicità del documento che riporta le limitazioni d'uso delle soluzioni che consentono il controllo delle attività svolte dai

lavoratori.

L'approccio metodologico generalmente suggerito per i progetti di protezione delle informazioni è di tipo top-down: a partire dalla Security Governance, e quindi passando alla definizione di policy e linee guida, muovendosi attraverso la definizione di adeguate procedure e di piani di formazione, arrivando infine alla definizione e all'implementazione di una soluzione tecnologica.

Spike Reply prevede un programma suddiviso in 4 filoni: esso parte dall'Information Identification & Classification, passa all'assessment & plan, si muove verso l'Implementation & Awareness e si conclude con il Maintenance & Improvement.

Zammataro ha quindi esposto i fattori di successo e i benefici di questa metodologia: Assessment – Per rilevare correttamente gli interventi, tecnologici e organizzativi, in grado di garantire la protezione dei dati, è necessario eseguire un'attività di assessment volta alla rilevazione delle prassi operative e delle situazioni a maggior rischio. Misure organizzative – E' basilare la definizione di adeguate misure organizzative volte alla prevenzione e alla tempestiva rilevazione delle situazioni da cui può discendere una perdita di dati. Tecnologie – Uno dei principali fattori di successo è costituito da una scelta oculata della tecnologia a supporto della protezione delle informazioni: fondamentale è la scelta di tecnologie poco invasive che non impattino sulle prestazioni dei sistemi. Infine Conformità normativa – Gli interventi intrapresi per la protezione delle informazioni rappresentano inoltre un valido strumento in grado di garantire la conformità alle principali normative, quali il D.Lgs.196/03 e il D.Lgs. 231/01 (reati informatici).

Occorre comunque valutare bene – ha concluso Zammataro – tutti gli aspetti di compliance legale, in quanto l'adozione di misure volte a garantire la protezione delle informazioni può comportare in qualche modo un controllo dei dipendenti (vedi Statuto dei Lavoratori).

## Vodafone

Ha chiuso la giornata l'intervento di Michele Fabbri, Privacy Manager di Vodafone che ha esordito ricordando come il contesto nazionale sia piuttosto aggressivo verso i provider rispetto alla gestione e tutela dei dati trattati.

Vodafone Italia fa parte del Gruppo Vodafone, il più grande gruppo internazionale di comunicazioni mobili al mondo, con circa 341 milioni di clienti al 31 marzo 2010. Il Gruppo Vodafone è presente in 31 Paesi e in altri 40 con accordi di Network Partnership. Vodafone Italia è stato il primo operatore privato di telefonia mobile in Italia. Al 31 marzo 2010, Vodafone Italia conta 30.247.000 sim. L'azienda ha 8 Call Center distribuiti sull'intero territorio nazionale e più di 7.000 punti vendita. Il bilancio, chiuso a marzo 2010, ha registrato ricavi totali per 8.855 milioni di euro. A maggio 2008 Vodafone Italia ha lanciato i suoi servizi di telefonia fissa e banda larga consolidandosi come operatore di comunicazione totale per soddisfare tutti i bisogni di comunicazione dei clienti. A marzo 2010 Vodafone registra 1.300.000 mila clienti ADSL e oltre 2.500.000 clienti di rete fissa, includendo anche il contributo di TeleTu, acquisita nell'ottobre 2007. Vodafone Italia ha accordi di roaming internazionale con 545 operatori in 241 Paesi. La Rete GSM-GPRS copre oltre il 97% del territorio, pari al 99.4% della popolazione. Dal 1995, anno della nascita con il nome Omnitel, l'azienda si è sempre distinta per l'approccio innovativo, per i servizi al cliente e per la comunicazione.

Oggi, in termini di scenario generale, si parla sempre più spesso di consumerizzazione, con device di moda (es. iPad, smartphone, ecc.) e un forte decentramento (luod) delle informazioni. Questo environment porta gli utenti persino a perdere il controllo dei loro dati e si va sempre più verso una complessità in ottica Privacy. Agli utenti non interessa

neppure sapere quale browser o programma venga utilizzato, ma interessa sapere solo il sito dove si trovano le informazioni che interessa loro.

Vodafone non ha rilasciato documentazione di questo suo intervento in quanto la presentazione era classificata C3. A ogni modo Fabbri ha parlato del loro lavoro di Data Classification e dell'attività di Proof of Concept generata presso la sua azienda. L'analisi in questione ha coinvolto 22 sistemi di PCI Repository, dove vengono gestite le carte di credito, 163 sistemi che contengono i dati di traffico e 32 sistemi rilevanti alla SOX. L'intersezione dei sistemi analizzati ha portato quattro di questi a essere evidenziati come i depositari di tutte queste informazioni citate.

Il lavoro è stato strutturato in Italia tramite Symantec, mentre in Germania da Websense. La classificazione è avvenuta tramite ricerca di file sharing e file server, analizzando di fatto i livelli di informazioni rilevanti e dividendoli per "severity" in termini di impatto sul business e vulnerabilità. I dati rilevanti in gioco hanno riguardato le informazioni sui clienti, le informazioni finanziarie, le informazioni di tipo business e l'intellectual property.

Secondo la Vision di Fabbri quando si crea un sistema di Data Loss Prevention, sia in termini di proof of concept che finale, occorre essere consci che chi lo fa entra in contatto con informazioni pregiate dell'azienda. Per Vodafone questa attività deve essere esercitata da personale interno e non esterno.

Durante l'attività svolta in Vodafone, dopo un fine tuning assolutamente fondamentale e opportuno, sono stati scovati ben due incidenti che verranno tenuti in considerazione. Fabbri ha voluto poi chiudere il suo intervento lanciando un messaggio sempre valido a tutti: al di là del software utilizzato e delle misure di sicurezza in gioco occorre una grande awareness da parte dei dipendenti e delle terze parti coinvolte, altrimenti diventa tutto più difficile. □

## Tema

# Le misure finanziarie e la gestione del Valore: le nuove frontiere dell'IT Financial Management

di Luigi Pachi



Il secondo incontro AUSED dell'anno si è focalizzato sulle misure finanziarie e la gestione del valore, attraverso le nuove frontiere dell'IT Financial Management. Grazie alla collaborazione con SDA Bocconi, durante l'incontro si è cercato di portare alla luce alcune testimonianze su quali siano oggi le nuove frontiere del governo economico dei sistemi informativi, grazie all'intervento di analisti e professionisti. Ad affrontare il tema si sono susseguiti gli interventi del prof. Severino Meregalli di SDA Bocconi, Roberto Faragutti di Asset e Marco Ometto del Gruppo Giochi Preziosi. La giornata è stata aperta da un breve preambolo a cura del presidente AUSED, Ermínio Seveso, che ha poi passato la parola a

Elena Battini la quale ha così introdotto i tre speech, ricordando che l'incontro era indirizzato ai Responsabili ICT e a tutte le funzioni aziendali interessate a queste problematiche, quali il Controllo di Gestione e la Direzione Finanziaria.

Il tema dell'IT Financial Management prosegue, di fatto, a rivestire un ruolo di primaria importanza nell'ambito del governo della Funzione IT e sicuramente – come dimostrato dal primo intervento di SDA Bocconi – resta ancor oggi un processo non sufficientemente maturo, soprattutto se rapportato alla crescente complessità del contesto in cui la funzione IT si viene a collocare, sia in rapporto al mercato di riferimento sia in rapporto al business aziendale.

Questa fotografia è stata anche dibattuta nella tavola rotonda finale che ha visto gli speaker suggerire alcuni aspetti interessanti. Sebbene ad esempio ITIL v3 abbia portato sicuramente un cambiamento significativo rispetto ad ITIL v2, l'IT Financial Management è di fatto rimasto un processo molto teorico e fondamentalmente carente dal punto di vista delle indicazioni pratiche e, soprattutto, quando attuato, ancora molto connesso alla pura gestione dei costi.

E' questo, peraltro, un tema che da anni

suscita forte interesse da parte dei Responsabili delle Funzioni e ne è riprova che, anche quest'anno, molte delle aziende associate abbiano chiesto di poter ulteriormente approfondire questo tema. C'è da osservare, come emerso più volte durante la giornata e la tavola rotonda, che le misure economiche e di performance dei Sistemi Informativi sono generalmente collegate ai costi, mentre pochissima attenzione si pone ancor oggi al Valore dei Sistemi. Il tema del valore è infatti spesso citato, ma poco misurato o utilizzato.

## Il valore del sistema informativo

Il valore del sistema informativo deve essere letto come l'anello mancante nelle misure relative ai Sistemi Informativi mentre la necessità di misurare un "fair value", anche in risposta ai nuovi principi contabili, conferma la necessità di una misura sistematica di questa posta.

Continuando quindi il percorso iniziato da Aused già nel 2006 sui temi della gestione economica della Funzione IT, l'associazione ha proposto un approccio innovativo all'IT Financial Management, condividendo con gli associati alcune importanti novità frutto di ricerche in ambito accademico e di lavori professionali specifici.

Severino Meregalli, nel suo intervento "IT Financial Management e le Misure Finanziarie dei SI: la misura del valore e gli errori da evitare", ha esordito facendo il punto sulla valutazione monetaria dei sistemi informativi. L'esigenza di una valutazione seria e approfondita dei Sistemi Informativi e degli investimenti collegati – ha commentato – sta rapidamente salendo nella gerarchia dei problemi della direzione aziendale e la valutazione degli investimenti nei nuovi filoni ICT (es. ERP, CRM, E-Business) ha mostrato l'inadeguatezza di molti dei metodi usati. Esistono anche aspetti «etici» collegati al tema della valutazione dei progetti informatici e dei SI nel loro comples-

so. Lo stato dell'arte comprova come non vi sia al momento nessuna evidenza e/o teoria seria che possa dimostrare "scientificamente" il ritorno dell'informatica in termini quantitativi... anche nelle aree di pura efficienza. Il paradosso delle aziende eccellenti è che chi ha seguito la curva di evoluzione dell'informatica si spinge sempre più verso impieghi dell'IT che hanno ritorni non misurabili. Spesso si assiste a fin troppa enfasi su indicatori sintetici (KPI, ROI) e sulla ricerca di "meta" indici, e come ricorda Gartner: "IT spending as a percentage of revenue is not a good metric for comparing anything, yet thousands of managers in hundreds of enterprises use it"...

Meregalli ha ricordato che la ricerca «ad ogni costo» di benchmark e KPI da usare come riferimento porta spesso a errori di valutazione, mentre la sempre più alta commistione tra business e ICT non consente valutazioni robuste e replicabili. Esiste anche una diffusa presenza di rilevanti errori nelle misure utilizzate per valutare gli investimenti e le performance dei Sistemi Informativi.

Su tutto questo ha una valenza importante il metodo. Per esempio va considerato chi sta valutando il Sistema Informativo. Può essere il proprietario/azionista, nei panni dell'imprenditore o dell'investitore finanziario, ma può essere anche il Management dell'IT, o il manager fuori dall'IT. Occorre anche identificare se adottare una logica economica o del valore, così come il ciclo di vita dell'azienda e del business. Altro fattore importante è l'effettuazione della valutazione ex-ante o ex-post, così come porre l'IT come fattore produttivo o, alternativamente, solo come utilizzo gestionale. Altro dettaglio importante è l'utilizzo della coerenza dei metodi di rilevazione con lo scopo delle misure (es. ammortamenti fiscali vs gestionali).

Ma come si diceva all'inizio questi aspetti di metodo portano con sé anche errori e problematiche nella misura della dimensione economica dei Sistemi Informativi. Per esempio abbiamo valori fiscali usati per valutazioni gestionali (ammortamenti), una misurazione

dell'innovazione vs i "running cost", oppure aspetti che riguardano il perimetro organizzativo: costo della funzione dei Sistemi informativi vs costo dei Sistemi Informativi. Meragalli ha anche ricordato l'aspetto sulla normalizzazione delle misure rispetto a fenomeni "esogeni" (politiche aziendali, politiche fiscali, rischio impresa per leasing), ai "full costing" vs "direct costing" e ai punti di "cut-off" verso altre aree di impiego delle tecnologie ICT (per esempio componenti di prodotto, aree tecniche, ecc). Ma gli errori e le problematiche di misura della dimensione economica dei sistemi informativi non finisce qui. Troviamo elencati, per esempio, il mancato o errato utilizzo della logica marginale, la commistione di misure gestionali e civilistico/fiscali, la mancata definizione delle componenti rilevanti per la misura (es. edifici e arredi dedicati ai si, costi generali) le catene societarie e le relazioni di gruppo (es. Holding, Società di servizi). E, come se non bastasse, abbiamo anche errori da chiavi di imputazione (es. Dipendenti vs FTE), errori da fattori esogeni (es. tariffe, prezzi, cambio) e misure sbilanciate a favore della dimensione dei costi, senza tenere conto degli effetti sul valore.

Meragalli ha poi spostato l'attenzione sui presupposti del valore del Sistema Informativo. Per cominciare, le misure economiche di performance dei Sistemi Informativi sono generalmente collegate ai costi. Il valore del sistema informativo è l'anello mancante nelle misure relative ai Sistemi Informativi. Al contempo il tema del valore è spesso citato, ma poco misurato o utilizzato come metrica, mentre la necessità di misurare un "fair value" anche in risposta ai nuovi principi contabili conferma la necessità di una misura sistematica di questa posta. Il CIO, poi, è anche responsabile di una parte del valore d'impresa.

Da questi presupposti è importante introdurre gli aspetti patrimoniali e non solo quelli economici, e affiancare al Budget IT (Costi) anche il tema del Valore generato e del Valore del capitale ICT.

Molte delle valutazioni e delle decisioni

a proposito dei Sistemi Informativi possono essere apprezzate solo valutando congiuntamente gli effetti economici e quelli patrimoniali. Alcuni dei destinatari delle misure hanno bisogno di valutare anche gli aspetti patrimoniali.

La qualità di un sistema di "IS Governance" si misurata anche e soprattutto sul fronte del valore e non su quello dei costi.

Meragalli ha quindi riportato un aneddoto simpatico relativo a una valutazione di una infrastruttura realmente avvenuta da parte di un suo conoscente il quale, ha così commentato: "l'infrastruttura ICT dell'azienda X varrebbe di più se avessero lasciato le componenti tecnologiche nei loro imballi...".

L'apparente paradosso sopra esposto parte dalla formula secondo cui il Valore è uguale al prezzo di acquisto della componenti, meno l'obsolescenza, più il valore dell'architettura. Ma poiché l'azienda X, per aver minori costi ha utilizzato figure di basso spessore per realizzare l'architettura, la stessa è diventata un valore negativo nel computo del calcolo. In altre parole, poiché l'infrastruttura ha avuto sì minori costi, ma ha ottenuto anche un minore valore, la formula reale del caso specifico è diventata: Valore = prezzo di acquisto della componenti, meno l'obsolescenza, meno il valore dell'architettura!

Il valore di un Sistema informativo è l'espressione quantitativa della capacità di dare delle risposte soddisfacenti al business anche in assenza di una precisa definizione e anticipazione delle esigenze aziendali. Esso non viene normalmente misurato nelle componenti più rilevanti, ma vi sono solo alcuni riferimenti al tema per problemi di capitalizzazione degli investimenti.

L'intangibilità e la difficoltà di misura di alcune voci non è una buona scusa per non considerarle (come ha ricordato Meragalli: "meglio una valutazione approssimata di un valore che esiste realmente piuttosto che una finta precisione su valori inesistenti").

Se parliamo di Valore specifico del sistema informativo possiamo ricavarne la formula

secondo cui esso è uguale al valore intrinseco + business value, dove per “valore intrinseco” si intende il valore complessivo di tutte le tecnologie dell’informazione e degli altri Asset IT impiegati in azienda, senza tener conto del valore che questi esprimono grazie agli effetti che si producono direttamente o indirettamente sul fronte del business.; mentre il “business value” misura il valore dei risultati di business, direttamente o indirettamente collegati all’impiego delle tecnologie informatiche.

La misura del valore proposta è quella del valore intrinseco senza tenere conto degli effetti di business. La logica è quella della misura “unlevered”. E’ un giusto compromesso tra il valore contabile e quello, troppo volatile, collegato ai vantaggi operativi e strategici ottenibili grazie all’impiego delle ICT.

La combinazione delle misure di costo con quelle del valore intrinseco formano quindi un sistema di misure monetarie più affidabile per valutare i sistemi informativi.

In un caso di studio di alcuni anni fa, menzionato in chiusura da Meregalli, relativo alla BPM, è stato dimostrato come la variazione di valore sia passata dal 100% al 214%, soltanto analizzando le voci e rendendosi conto che le cosiddette “applicazioni made” non erano state considerate nel primo conteggio (oltre a quelle relative ai “work in progress”), sebbene contassero per più del 20% dell’intero valore dei Sistemi informativi.

## **Il valore economico del Sistema Informativo aziendale**

Successivamente è intervenuto Roberto Faraguti - Partner Asset che ha portato un esempio attinente al valore patrimoniale del Sistema Informativo nella valutazione degli investimenti ICT. Si è trattato del caso HP relativo alla valutazione bilanciata di un progetto di Data Center Consolidation di una banca.

La metodologia dell’IT Financial Mana-

gement - ha sostanziato Faraguti - ha trovato interesse da parte di HP, la quale affianca alla propria offerta commerciale servizi di supporto volti a mettere a punto con i propri Clienti i criteri di opportunità che guidano progetti complessi, legati a investimenti di trasformazione dell’IT.

Il lavoro presentato è stato svolto per supportare un progetto di trasformazione per una Banca dell’Est Europeo, alla quale HP voleva proporre una nuova modalità di valutazione delle iniziative legate al rinnovamento dei Data Center.

Lo sviluppo del progetto ha dimostrato come la valutazione tradizionale, basata sulla logica Costi-Benefici, si sia rilevata non adeguata di fronte a iniziative complesse come quella in esame.

A questa premessa hanno fatto seguito una serie di slide con framework che hanno messo a fuoco la metodologia utilizzata. Gli step del processo possono riassumersi in cinque fasi. La prima, parte dalla descrizione dello stato attuale (Describe), la seconda si occupa del “Realize” (quindi del “need for a change”), si passa poi all’Envision, ovvero al nuovo scenario. La fase successiva è denominata Activate e si occupa della trasformazione del progetto, per finire con la fase di Measure, che riguarda gli impatti finanziari. I più attenti avranno fatto caso che le iniziali delle cinque fasi creano l’acronimo DREAM...

Lo scenario iniziale della banca vedeva sei data center e un sito ulteriore per il Disaster Recovery.

I dati fondamentali di questa realtà informatica sono stati riportati in un apposito form suddiviso per infrastruttura, applicazioni supportate dai processi di business e le caratteristiche dei siti. L’obiettivo era quello di far diventare soltanto tre i sei data center della banca.

Il business case presentato implicava un approccio monofase: gli investimenti necessari a riportare il progetto di trasformazione si presumevano essere entro il primo anno, con l’obiettivo di osservare i loro effetti sul P&L e

il bilancio nel corso di una cornice di tempo di quattro anni. L'attuazione del progetto di trasformazione prevedeva lo svolgimento e la conclusione entro la fine del primo anno.

Si è anche tenuto conto di un possibile scenario alternativo, che avrebbe implicato un approccio multi-fase graduale degli investimenti. Pertanto, in questa seconda ipotesi, la valutazione degli effetti e dei benefici finanziari avrebbe dovuto essere osservata secondo un arco di tempo spostato. Ogni fase di questa ipotesi veniva quindi considerata un progetto di trasformazione stand-alone.

Nel modello di valore dei componenti IT, sono state esplose tre aree: Profit & Loss, Balance Sheet e Cash Flow. Sotto la prima voce sono finiti il supporto hardware e degli OS, licenze, manutenzioni, facilities, staff interno, reti e connettività, servizi IT in outsourcing, consulenza, deprezzamento hardware, costi finanziari e altri impatti sul P&L. Sotto il cappello Balance Sheet, invece, sono confluiti i capitali hardware IT e non IT, altri impatti a valore e i work in progress. Sotto la voce Cash Flow, infine, sono rientrate le seguenti voci: supporto HW e OS, licenze e manutenzioni, facilities, staff, reti e connettività, servizi IT in outsourcing, supporto applicativo, consulenza, deprezzamento hardware, altri impatti su P&L, capitale hardware IT e non IT, altri impatti a valore, work in progress.

Il framework generale relativo al modello "IT Value" è stato illustrato attraverso alcune slide da faraguti. E' stato possibile vedere come le decine di campi avessero lo scopo di analizzare voce per voce il progetto al momento della partenza, come sarebbe stato, il relativo delta, e lo split per i vari anni presi in considerazione.

Un'ulteriore matrice è stata mostrata per mettere in luce i differenti impatti tra voce e voce (impatto alto - rosso, moderato - arancione, basso - nero). Questa matrice rappresentava l'impatto economico previsto per ciascuna iniziativa sul Conto Economico e sul Balance Sheet delle singole voci.

Faraguti ha quindi illustrato i risultati di

questa analisi che possiamo così riassumere: i costi operativi diminuiscono nell'arco di 4 anni, producendo un risparmio complessivo di circa il 10%.

L'impatto organizzativo è basso (con dieci persone vicine al pensionamento). Altri effetti importanti a causa dello smantellamento di uno dei data center non sono stati rappresentati, in quanto l'effetto economico della vendita di proprietà immobiliari avrebbe significato introdurre valori indesiderati nella valutazione.

Il valore complessivo accresce anche oltre i quattro anni, finanche bilanciando l'effetto di cessazioni. Infine gli effetti complessivi sui flussi di cassa mostrano un aumento nel periodo considerato.

Da un punto di vista dei KPI finanziari si è mostrato come il cash flow, negativo nel primo anno (-8344), passa poi a positivo già a partire dal secondo (+4916) per consolidarsi nel terzo (6808) e quarto anno (9692). Guardando invece solo l'aspetto P&L il ritorno sull'investimento sarebbe stato di 13.071 a fronte di una spesa di 13.005, tra ICT e consulenza.

Faraguti ha quindi concluso sottolineando come in calcoli di questa tipologia una valutazione squilibrata (ossia l'analisi costi vs impatto delle attività) potrebbe produrre risultati fuorvianti, compromettendo così il complesso processo decisionale.

## Gruppo Giochi Preziosi

Dopo il coffee-break è intervenuto Marco Ometto del Gruppo Giochi Preziosi, nel suo duplice ruolo di responsabile IT e HR. Innanzitutto lo speech è partito mettendo a fuoco l'azienda. Il gruppo Giochi Preziosi nasce nel 1978 come azienda per il commercio all'ingrosso di giocattoli. Successivamente inizia a sviluppare accordi di distribuzione esclusiva con importanti produttori internazionali di giocattoli. Nel giro di pochi anni avviene la prima trasformazione: grazie ad una filosofia d'impresa molto dinamica ed attenta ai rapidi

cambiamenti del mercato, vengono concepite strategie commerciali e di marketing vincenti. Giochi Preziosi affianca così alla distribuzione di marchi la produzione di giocattoli propri, sia per il mercato interno che estero, dando la via ad un'attività che affermerà sempre più l'azienda a livello locale ed internazionale.

Il Gruppo Giochi Preziosi – ha commentato Ometto – rappresenta oggi una realtà fortemente strutturata e diversificata, volta a soddisfare le esigenze dei bambini attraverso l'ideazione e la distribuzione di prodotti di vario genere ad essi dedicati. Nell'esercizio 2009/2010, conclusosi al 30 giugno 2010 il gruppo ha realizzato ricavi netti e vendite da prestazioni per € 939,9 milioni (+8,6% sull'anno precedente), con un EBITDA che si attesta a € 115,1 milioni (+14,9%) e un risultato operativo (EBIT) pari a € 53,0 milioni (in incremento del 28,9% pur includendo l'effetto dell'ammortamento dell'avviamento generato dall'operazione di Leveraged Buy Out avvenuta a maggio 2008). Il Gruppo è oggi impegnato nello sviluppo internazionale delle proprie attività, nell'ampliamento dell'area retail sul mercato domestico e, contestualmente, nel mantenimento dell'attuale leadership di mercato in Italia.

Giochi Preziosi, negli ultimi 30 anni, ha continuato a crescere. Grazie a una indovinata politica di acquisizione e gestione delle più importanti aziende del giocattolo italiane come Migliorati, Ceppi Ratti e GIG, Giochi Preziosi è divenuta il gruppo leader assoluto nel mercato italiano.

Negli ultimi anni il GRUPPO PREZIOSI ha attuato un significativo processo di ampliamento e di diversificazione della propria attività in nuovi settori e verso nuovi mercati.

Oggi – ha ricordato Ometto – il Gruppo è attivo nel segmento della scolastica, cartotecnica e cancelleria con AUGURI PREZIOSI (ex Auguri Mondadori), nella puericultura leggera e pesante con il marchio GIORDANI e nell'alimentare con due diverse aziende: DOLCI PREZIOSI nel dolciario e MITICA FOOD, con il marchio SALATI PREZIOSI,

nel segmento degli snack salati che vengono oggi commercializzati con il marchio Preziosi Food. GRANI & PARTNERS è l'azienda di riferimento nel settore del promozionale e recentemente - con il brand PREZIOSI COLLECTION - in quello dei prodotti editoriali con gadget per il canale Edicola. Calzature ed accessori moda vengono prodotti e commercializzati da EASY SHOES & WEAR, mentre GIOCOPLAST NATALE è azienda leader nel mercato dei prodotti natalizi. Completano il panorama HOLDING DEI GIOCHI, con 105 negozi di grande superficie a marchio TOYS CENTER e DIGITAL PREZIOSI, operante nel settore dei servizi informatici.

Il Gruppo Preziosi può contare anche su una presenza privilegiata con i propri punti vendita GIOCHERIA (350 negozi) e AMICO GIÒ (114 negozi), le prime catene di negozi di giocattoli in franchising in Italia. Il GRUPPO inoltre ha allargato i suoi orizzonti, costituendo diverse filiali commerciali in Europa.

Venendo al tema della giornata il manager di Giochi Preziosi ha commentato come nonostante la diffusione di tanti dati statistici e di benchmark sulla spesa ICT, questi non si rivelino efficaci per rispondere alle domande del management sulla spesa ICT e sulla qualità della stessa.

L'utilizzo di benchmark di mercato risulta poco efficace, o quantomeno insufficiente, per ottenere conclusioni rilevanti. I benchmark, infatti, si basano su dati e performance ottenute su un campione di aziende (più o meno dello stesso settore) che però in genere operano con modelli di business completamente differenti e hanno caratteristiche operative molto poco omogenee. Oltre a ciò molti di questi riferimenti sono condizionati da sistemi di rilevazione sostanzialmente differenti. Ecco perché, sempre più spesso, l'alta direzione aziendale trova difficile prendere decisioni basandosi solo ed esclusivamente su questi dati.

Rimane comunque l'esigenza di avere dei riferimenti quantitativi per supportare scelte e dare orientamenti ai Sistemi Informativi

aziendali. Prendendo spunto da una riflessione congiunta tra consulenti, direzione IT e direzione amministrativa, è stato formulato un modello per valutare le caratteristiche della spesa IT di un'azienda (senza dover considerare dati di benchmark eventualmente utilizzabili solo per considerazioni di tipo generale), partendo da considerazioni interne all'azienda stessa e basate sulle specifiche caratteristiche univoche della stessa (Dimensione, Forza dei brands. Modello di Business, modello operativo, ecc.).

Secondo Ometto, utilizzando le competenze e le conoscenze settoriali del management appartenente all'azienda, è possibile formulare un giudizio di merito più appropriato delle caratteristiche della spesa IT. Si deve anche considerare l'ottica del CIO, che non dovrebbe essere il decisore ultimo dell'allocatione degli investimenti e pertanto ricerca la condivisione di linee guida per la ripartizione della spesa ICT rispetto ai differenti business aziendali o alle diverse società operative. A titolo di esempio: privilegio rispetto alle aree di business a maggiore profittabilità, oppure la prioritizzazione rispetto al raggiungimento omogeneo di livelli di spesa in linea con il "minimo adeguato" per tutti i business aziendali, ecc.

Il modello ipotizzato per il Gruppo Giochi Preziosi si basa sul concetto di "PAR" (preso in prestito dal mondo del "Golf". Il par è infatti il numero dei colpi sufficienti per raggiungere una buca in un campo da golf. Se si completa la buca con uno o più colpi in meno, si guadagnano colpi. Se si completa la buca con uno o più colpi si perdono colpi). Il valore di tale "metrica" sta nel definire "il livello adeguato di spesa" per un certo "Servizio ICT" rispetto alle caratteristiche peculiari dell'azienda e dello stile di management che la contraddistinguono.

Nel concetto di PAR rientrano quindi considerazioni su: caratteristiche del settore di mercato in cui opera l'azienda in esame, livello di spesa minimo considerato "adeguato" a supportare il normale svolgimento dei pro-

cessi aziendali (per quell'azienda), dimensioni economiche e di posizionamento sul mercato (cosa diversa è ragionare di un'azienda leader mondiale riconosciuta oppure di un'azienda di nicchia, piccola ma in forte fase espansiva), risposta ai bisogni delle singole attività di business in funzione della specifica redditività, piani di espansione o di investimento o di dismissione, ecc. e stile di management delle singole direzioni aziendali (più o meno aggressivi, più o meno operanti con ottica di breve o medio/lungo periodo).

Partendo da questi presupposti, è possibile definire, per ogni "Servizio ICT" (esempio: Contabilità, Acquisti "Core", CRM, Fatturazione Attiva, ecc.) un livello aziendale di spesa ritenuto "adeguato" per quell'azienda specifica che rappresenta appunto il livello PAR.

Prerequisito essenziale per rendere significativa l'analisi con il modello proposto è la sua coerenza rispetto al modello delle deleghe del management (in ogni caso l'allineamento rispetto alle caratteristiche del business). Nel caso Giochi Preziosi questo allineamento è stato garantito dalla esistenza del "Catalogo dei Servizi ICT" (descrizione "ITIL like").

Guardando al modello realizzato possiamo aggiungere quanto segue. In primis, il "PAR" di un Servizio ICT rappresenta il livello di spesa ICT considerato "adeguato" per erogare quel servizio in quell'azienda. Raggiungendo questa soglia, una azienda può contare su Servizi ICT adeguati alle proprie specificità. Su una scala ideale, per ogni servizio, esistono tre differenti livelli di spesa: Livello PARI, determinato in base agli standard del mercato e del settore di riferimento indipendentemente dall'azienda. Esempio: il sistema di contabilità è indispensabile non appena viene iniziata una attività commerciale di qualunque tipo.

Si ha poi il Livello "PAR" - Livello Aziendale Adeguato, determinato dal PARI, cui si aggiunge la spesa derivante dalle peculiarità dimensionali e gestionali interne all'impresa. Esempio, di questo caso: il fatto di adeguarsi alla normativa SOX dipende dall'eventualità che l'azienda sia quotata sul mercato finanzia-

rio americano, oppure, per scelte di management in prospettiva di strategie aziendali in corso (IPO sul mercato USA).

Si passa poi al Livello Target (o Management Driven), determinato da scelte di top management. Esempio: Fast closing, il CFO richiede che la chiusura contabile mensile avvenga entro 2 giorni lavorativi (scelta di management e non dettata da fattori aziendali).

Ciascun livello di spesa è quindi riconducibile a una motivazione e/o soggetto/organo all'interno dell'impresa. In questo contesto, è compito del CIO assicurarsi che la spesa sia adeguata al Livello Par atteso per quell'azienda. E' invece di maggiore responsabilità da parte dell'alta direzione determinare il Livello Target a cui l'azienda aspira.

La rappresentazione logica del concetto di PAR esposto in ascisse e ordinate mostra come il livello di spesa attuale potrebbe trovarsi al di sotto del livello PAR o al di sopra del livello PAR. Nel primo caso, costituirebbe un segnale che il livello di spesa non è adeguato all'azienda e merita attenzione da parte del CIO.

La metodologia prevede l'analisi di dettaglio delle singole voci di spesa che compongono un determinato "Servizio ICT" e la loro attribuzione (totale o parziale) all'interno del livello PAR (quindi ritenuta essenziale oppure no per un adeguato livello aziendale di quel servizio). Questa attività di dettaglio è necessaria (oltre che utile) poiché ciascuna voce di spesa può racchiudere elementi (funzionalità o servizi) che sono da considerarsi essenziali (quindi che ricadono nel livello PAR) oppure "innovativi", che vanno oltre il minimo sufficiente (quindi oltre la soglia della semplice

adeguatezza aziendale definita dal livello PAR).

Considerata la profonda granularità del metodo applicato, diventa piuttosto semplice elaborare dati e analisi sulle varie dimensioni organizzative dell'azienda.

Il valore riscontrato utilizzando il modello preso in considerazione dal Gruppo Giochi Preziosi è più leggibile dal management aziendale perché non è generico e tiene conto delle peculiarità dell'azienda in esame, delle sue caratteristiche e della sua cultura aziendale. In qualche modo il management si riconosce all'interno del modello di analisi. Inoltre facilita la dialettica tra funzione Sistemi Informativi e Direzione Aziendale su quali aree di business indirizzare investimenti esistenza di livelli eccessivi (o meno) di spesa ICT.

Nel momento in cui il livello PAR è condiviso con il management aziendale (business) il modello rappresenta un chiaro punto di riferimento per il CIO nell'ottica di verificare e governare le aree "in sofferenza" o di "insoddisfazione del business" rispetto alle aree di possibile efficienza, per mantenere costantemente la coerenza tra il livello di spesa ICT e l'azienda che cambia nel tempo (esempio: IPO, Livello di Internazionalizzazione, cambiamenti normativi, ecc) e, infine, indirizzare i nuovi investimenti nel tempo.

In chiusura, d'incontro, il presidente Aused oltre ad aver ringraziato SDA Bocconi e tutti gli speaker, ha sottolineato l'interesse mostrato verso questo aspetto dell'IT da parte dei molti partecipanti all'evento e si è ripromesso di tornare sull'argomento in una delle prossime occasioni. □

## Tema

# Le soluzioni Informatiche a disposizione delle Aziende Farmaceutiche, per meglio affrontare le sfide di un mercato in continua evoluzione

di Luigi Pachi



Il Gruppo di Lavoro FARMA di AUSED, capitanato dal consigliere Aused Adriano Riboni, CIO di Sanofi-aventis per l'Italia e Malta, ha riscontrato grande successo durante l'evento svolto presso Assolombarda giovedì scorso. Si è trattato di un workshop focalizzato sulle soluzioni informatiche a disposizione delle Aziende Farmaceutiche, per affrontare al meglio i challenge di un mercato sempre effervescente e in costante evoluzione. Adriano Riboni ha aperto i lavori, ringraziando tutti i partecipanti e gli speaker, facendo poi un piccolo panorama relativo allo scenario farmaceutico nazionale. Da ormai un quinquennio – ha sottolineato Riboni – l'Agenzia Italiana

del Farmaco (AIFA) ha adottato provvedimenti legislativi per contenere la spesa farmaceutica nel territorio Italiano. Secondo stime a cura di Federfarma, a fronte di un calo della spesa farmaceutica netta, a carico del Sistema Sanitario Nazionale, si è però potuto registrare un aumento del numero delle ricette mediche. Di conseguenza risulta evidente una riduzione del valore medio delle ricette mediche, in quanto vengono prescritti farmaci di prezzo mediamente più basso. Significativo è l'impatto del prezzo di riferimento per i farmaci equivalenti. Iniziative diverse, incidono all'aumento del numero delle ricette: la reintroduzione in alcune Regioni del ticket sanitario oppure il suo appesantimento, o è stata introdotta la prescrizione ad una confezione per ricetta. E poi ancora, varie riduzioni dei prezzi soprattutto per i prodotti equivalenti non coperti da brevetto. La vendita diretta, da parte delle ASL, e varie altre iniziative introdotte di anno in anno.

Uno scenario sempre più difficile che, oltre a richiedere una rapida flessibilità organizzativa, comporta un'attenzione massima a tutte le attività svolte e un loro un costante monitoraggio. Occorre quindi poter disporre di strumenti informatici che diano un significativo

contribuito alla riduzione od al contenimento dei costi, che permettano una maggiore attenzione ai nuovi scenari, che offrano una maggior semplicità d'uso e non ultimo, che siano accessibili utilizzando nuovi e moderni supporti mobili.

Riboni ha poi mostrato un riepilogo di tutti gli interventi fatti dal governo per ridurre la spesa farmaceutica in questi ultimi anni. Dal 2005 hanno iniziato a proporre una riduzione dei prezzi del 6,8%, ad esclusione dei prodotti generici e quelli inferiori ai 5 euro. L'anno successivo è stata applicata una riduzione temporanea dei prezzi del 4,4% su tutti i prodotti, a cui si è aggiunto un 1% di sconto solo sui prezzi retail. Da luglio in avanti si è aggiunta un'ulteriore riduzione del 0,6% su tutti i prodotti e del 10% sulle molecole a crescita rapida. Poi nell'ultimo trimestre, sempre del 2006, è stata applicata una nuova riduzione su tutti i prodotti pari al 5%.

Tutte azioni temporanee legate al meccanismo del payback, che sono state introdotte anche negli anni successivi. Nel 2010, con l'intento di ridurre il margine dei grossisti del 6,65% al 3,0%, è stato introdotto un sistema di payback che doveva incidere solo sul prezzo al pubblico in farmacia, ma invece le farmacie si sono opposte e hanno voluto dividere questo valore tra loro e le società farmaceutiche. Infine, nel 2011 stanno pensando a una riduzione sui prodotti generici del 15%. Tutte azioni che hanno inciso direttamente sull'utile delle società farmaceutiche, sebbene – lo vedremo nello svolgersi delle presentazioni successive – quello FARMA sia un mercato sicuramente in ottima salute, anche se queste azioni portano le aziende di settore a modificare le loro strutture, rivedendone l'organizzazione (per affrontare ad esempio la regionalizzazione) e ridurre al contempo i costi interni. Inoltre vengono introdotte nuove figure professionali (es. Scientific Market Access, a supporto degli opinion leader), e queste nuove strutture necessitano di essere gestite con strumenti validi; non più ETMS, ma soluzioni CRM che si focalizzano sui clienti, permettono di gestire

le attività di queste nuove figure professionali e verificare tutte le iniziative avviate col cliente e quelle che esso richiede.

Riboni, al termine di questa disquisizione si è soffermato a presentare il suo gruppo aziendale.

Sanofi-aventis è un leader della salute a livello globale che si trova al primo posto nei mercati emergenti, con una presenza ampia e bilanciata. Consta di circa 105.000 collaboratori in 110 Paesi e

un'offerta diversificata di farmaci, prodotti Consumer Health Care e generici. E' anche leader mondiale nel settore Vaccini, oltre che leader globale nel settore della Salute animale. In termini di vendite 2009, il valore totale è stato pari a 29,3 miliardi di euro, con una crescita del 6,3% sull'anno precedente.

## Cosa fa Sanofi-aventis

Sanofi-aventis è la prima realtà industriale farmaceutica nel Paese. La sua consolidata presenza sul territorio e le sue attività spaziano dalla ricerca, alla produzione, alla commercializzazione di farmaci. Un'offerta terapeutica ampia e bilanciata di farmaci innovativi, prodotti maturi, di automedicazione, generici, vaccini e prodotti per la salute animale. La più grande realtà industriale del settore, grazie a cinque stabilimenti di riferimento per il Gruppo che producono farmaci destinati a tutto il mondo e concorrono all'economia del nostro Paese, offrendo soluzioni farmacologiche innovative che costituiscono risposte ai bisogni medici anche dei Paesi in via di sviluppo. Un'attività di Ricerca articolata e complessa che conta, a Milano, oltre che su un Centro di Drug Discovery, su un'attiva e consolidata unità di ricerca clinica, a Brindisi su un centro multidisciplinare di biotecnologie e a Scoppito (AQ) su un laboratorio di galenica, vale a dire di sviluppo industriale di nuove formulazioni chimiche. Professionalità e competenze al servizio di uno sviluppo economico e sociale sostenibile.

Numericamente parlando in Sanofi-aventis sono presenti 3 unità di ricerca, 5 siti produttivi, oltre 3.100 collaboratori, 1.517,3 milioni di € di fatturato complessivo nel 2009, 303,7 milioni di € export generato nel 2009 e circa 470 milioni di € di imposte versate nell'ultimo triennio 2006-2008.

Questo in breve Sanofi-aventis, che risulta essere tra le prime aziende per tasso di occupazione e per volontà di investire nel Paese: circa 240 milioni di euro nel triennio 2007-2009, di cui 90 per il comparto industriale e 130 per Ricerca&Sviluppo e studi clinici. E circa 270 milioni di euro nel quadriennio 2010-2013, di cui 120 per il comparto industriale e 150 per Ricerca&Sviluppo e studi clinici.

Da un punto di vista dei risultati possiamo citare vendite totali in Italia per 1.213,6 milioni di €, di cui: Etico + Generici: 1087,6 milioni di € e Consumer Health Care 126 milioni di €. L'Export generato equivale a 303,7 milioni di €, con una quota di mercato del 6,6%.

Nel campo del Consumer Health Care, nell'ambito dei farmaci per l'automedicazione, Sanofi-aventis ha 42 prodotti CHC, 15 prodotti OTX, con 126 milioni di € di fatturato 2009, 5,8 % di quota di mercato, 3 prodotti CHC tra i primi 20 della filiale, detenendo il 3° posto nel mercato italiano e il

3° posto tra le filiali del Gruppo per business CHC. Tra i farmaci generici, invece, si contano 53 molecole (compresi gli autogenerici), 10,8 milioni di € di fatturato 2009 (pari allo 0,9% del fatturato totale). Sanofi-aventis punta su una strategia di crescita globale, con circa 270 milioni di € di investimenti per il quadriennio 2010-2013 e progetti di ricerca nel 2010 in partnership con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca per 2,3 milioni di € (che si aggiungono ai 15,3 milioni di € investiti dal 2005 ad oggi) per lo stabilimento di Brindisi.

Di grande interesse anche il centro di Drug Discovery. Si tratta del centro ricerche Sanofi-aventis di Milano, polo scientifico di alto livello riconosciuto dal Ministero della Salute e inaugurato nel 2008, frutto di un in-

vestimento di 27 milioni di €, con 5.500 mq di laboratori, 2000 mq di utilities, 1000 mq per le funzioni supporto, 1500 mq di servizi comuni, 70 collaboratori, 430 molecole originali sintetizzate nel 2009 e 5 brevetti, sempre nel 2009.

Il budget 2010 per il supporto a studi no-profit è stato pari al 21% del totale.

Gli obiettivi di Sanofi-aventis sono chiari: mantenere in Italia una presenza che va dalla ricerca alla produzione, dall'informazione scientifica alla responsabilità sociale valorizzando il capitale umano,

sviluppando e consolidando in modo etico partnership con i protagonisti d e l mondo della salute: medici, pazienti, mondo accademico, istituzioni, proponendo soluzioni che contribuiscono al miglioramento e alla competitività del settore e, infine, garantendo uno sviluppo compatibile alle risorse disponibili.

La filiale italiana Sanofi-aventis è anche impegnata da anni nel Programma di Accesso ai Farmaci promosso dal Gruppo per favorire la sensibilizzazione e la prevenzione di malattie - quali la malaria, la tubercolosi, la malattia del sonno, la leishmaniosi e l'epilessia - che hanno ancora un enorme impatto sui Paesi in via di sviluppo ed estendere il più possibile le vaccinazioni ad adulti e bambini.

## Il progetto Mobiel Intelligence

La parola è quindi passata ad Andrea Arrigoni, che in Sanofi-aventis si occupa del progetto di CRM. Arrigoni ha ribadito come il cambiamento sia una costante del mercato farmaceutico. Il mercato farmaceutico - ha sottolineato - è cambiato e continuerà a cambiare rapidamente. Clienti e consumatori vogliono sapere sempre di più, chiedono informazioni e danno il loro contributo. Chi prescrive non è più l'unico riferimento, e il contatto tra aziende e clienti avviene utilizzando sempre maggiori canali.

In questo scenario il sistema ETMS non

era più sufficiente. Non più, quindi, singoli team con una specifica visita del cliente e modelli di business statici, ma occorre passare da un orientamento al prodotto verso un orientamento al cliente. Questo significava implementare una soluzione di CRM con una vista comune del cliente a 360°, che permettesse di lavorare con un profilo del cliente unico tra funzioni aziendali, misurandone l'importanza e in grado di supportare nuovi modelli di business come per esempio la regionalizzazione.

Arrigoni ha poi menzionato i 4 obiettivi chiave che hanno spinto l'azienda a optare per la soluzione Mobile Intelligence: abilitare la collaborazione tra i team, profilare il cliente univocamente tra le funzioni aziendali, supportare la gestione del cliente ad ogni livello dell'organizzazione e avere un sistema flessibile e processi facili.

Il gruppo si è trovato inizialmente davanti ha tre scenari. Implementare il tutto a livello locale e personalizzare il sistema Stato per Stato, implementare via Baseline, con un roll-out su modello preconfigurato e personalizzazioni localizzate, oppure Core puro, con un'unica soluzione con tutti gli stati allineati e anche le localizzazioni effettuate nel core. Di queste tre opzioni la decisione è stata quella di avere una Baseline europea.

Il perché di un progetto multi-country può così essere riassunto: l'orientamento al Cliente è visto come strategia aziendale che in ogni Paese potrebbe avere caratteristiche differenti. Occorre abbinare la visione strategica richiesta dal Business con l'operatività necessaria per l'implementazione in ogni Stato. Vi è inoltre la necessità di condividere processi e metodologie comuni che le filiali europee adotteranno per sviluppare la strategia "Customer oriented". Non da meno l'implementazione deve essere veloce ed avere successo.

Dal punto di vista progettuale è sicuramente meglio avere un progetto multi-country che 14 progetti diversi tra loro, inoltre condividere attraverso un'unica piattaforma sviluppi, hosting, help-desk e tutti i nuovi fu-

turi progetti diventa importante anche sotto l'aspetto finanziario.

Per realizzare il tutto ci si è avvalsi di un team strutturato da tre entità specifiche: Sanofi-aventis Corporate, Cegedim Corporate e Filiali Europee.

In questo modo si è partiti con l'esecuzione del progetto "Baseline", che ha incluso la definizione del perimetro (processi da implementare, la raccolta dei Requirements dalle filiali e gap analysis con Mobile Intelligence "out of the box" e l'emissione del cosiddetto EU multi-country CCD (Client Customization Document). Sono stati 12 i progetti implementati, di cui solo nove scelti dall'Italia. Al momento sono restati fuori il Samples Management, il Survey Management e il Meeting Request. Il piano di lavoro ha visto nel 2010 il Baseline Project, che ha previsto tutte le attività di analisi IT. Nel 2011 il roll-out dell'Italia prevede una serie di fasi (QA e Test, Training, Pilot) che porterà al Go-live il prossimo settembre.

Arrigoni ha poi risposto ad alcune domande provenienti dalla platea. Ha confermato che nelle subsidiary Sanofi-aventis le realtà sono tutte piuttosto eterogenee. La piattaforma hardware attuale poggia sui laptop agli informatori, sebbene vi sia un certo interesse verso il fenomeno dei tablet. Alcuni esperimenti con l'iPad sono attualmente in atto, anche se la Corporation non ha ancora deciso se optare per la soluzione Apple o Android.

Sempre rispondendo alle domande del pubblico, Arrigoni ha confermato che la componente analitica non poggerà su Mobile Intelligence, ma sarà invece parte dell'esistente sistema di BI esterno.

Per quanto riguarda i tempi di roll-out, essi sono stati definiti a livello Italia con l'OK della Corporation; di conseguenza, ogni filiale ha tempistiche diverse per il Go-live.

La soluzione scelta è di tipo on-line, mentre per i dati sui clienti il sistema si appoggia sul database Cegedim, in quanto connesso e integrato con Mobile Intelligence. Il training sarà possibile anche off-line, montando una

macchina virtuale con Virtual PC di Microsoft.

Infine è stato ricordato che gli informatori hanno fatto parte della Gap analysis iniziale; in questo modo il sistema che verrà testato durante il pilot non riserverà particolari sorprese in quanto frutto di riunioni congiunte. Eventuali richieste successive verranno comunque valiate e implementate in una seconda fase.

## L'impegno nell'innovazione

A seguire è intervenuto Roberto Mondonico, CIO Novartis Farma che ha portato la sua recente esperienza nell'ambito delle soluzioni informatiche a disposizione delle Aziende Farmaceutiche, per affrontare le sfide di un mercato in evoluzione. Anche Mondonico è partito dal presentare Novartis. Novartis dispone di un ampio e qualificato portafoglio di prodotti per la salute, sviluppati dalle divisioni Farmaceutici, Vaccini e Diagnostici, Sandoz e Consumer Health. Le attività produttive della Divisione Farmaceutici sono concentrate nello stabilimento di Torre Annunziata, in provincia di Napoli, uno dei più importanti poli produttivi del Gruppo e il maggiore insediamento farmaceutico del Mezzogiorno. Nel 2009, lo stabilimento ha ulteriormente incrementato i volumi produttivi, raggiungendo il livello record di circa 103 milioni di confezioni di farmaci in forma solida (comprese, confetti e granulati) esportati in 100 mercati, pari a 5,5 miliardi di compresse, di cui 1,3 destinate prevalentemente al Giappone. A Torre Annunziata è concentrata la produzione dei principali farmaci antipertensivi, destinati all'Europa e al resto del mondo (ad eccezione degli USA), per la quale sono stati attivati nuovi reparti. Nel corso del 2008 è stata infatti completata una nuova area dedicata alla produzione dell'antipertensivo di nuova generazione aliskiren. Nell'area chimica il volume di produzione è stato pari a oltre 16 tonnellate dell'intermedio del principio attivo di un importante farmaco salvavita per i talassemici.

I dipendenti sono stati, in media nell'anno, circa 390, ai quali sono da aggiungere circa 70 occupati temporanei e un indotto di altri 120 lavoratori.

Novartis opera anche nella ricerca e produzione nel settore dei vaccini e della diagnostica molecolare. Novartis Vaccines and Diagnostics è la divisione di Novartis nata in seguito all'acquisizione di Chiron, nell'aprile del 2006. La divisione ha due business unit: Novartis Vaccines e Novartis Diagnostics. C'è poi Sandoz, leader nel mercato mondiale dei farmaci generici, che sono destinati a svolgere un ruolo sempre più importante nel "sistema della salute" a livello globale, contribuendo a contenere la spesa farmaceutica e consentendo ai pazienti di accedere a una gamma sempre più estesa di soluzioni. Sandoz mette a disposizione dei medici e dei loro pazienti un portafoglio estremamente ampio di farmaci generici di alta qualità, rigorosamente selezionati per efficacia clinica e affidabilità terapeutica. Infine alla divisione Consumer Health fanno riferimento in Italia tre unità autonome, specializzate in altrettante aree di attività: prodotti per automedicazione, salute animale, lenti a contatto e prodotti per la cura dell'occhio. In ognuno di questi settori, Novartis è ai primi posti nel mercato nazionale, con soluzioni che si distinguono per efficacia e contenuto innovativo.

Il fatturato del gruppo Novartis, presente in oltre 140 paesi, è pari a 50,6 miliardi di dollari. Gli investimenti di ricerca e sviluppo pesano per 9,1 miliardi di dollari e la struttura consta di 119.000 dipendenti.

Calato a livello nazionale possiamo riassumere Novartis in queste cifre: Fatturato 2010, 1.743 milioni euro (2.017 milioni euro considerando i fattori eccezionali relativi a produzione vaccino pandemico), investimenti fissi 50,8 milioni di euro, risorse in Ricerca & Sviluppo 226 milioni di euro, 3.900 collaboratori, 1.600 in produzione e più di 630 in R&S.

Per Novartis la ricerca clinica Farma rappresenta un impegno costante e crescente, con

investimenti per 49,5 milioni di euro (+10% rispetto al 2009), 212 studi e 19.760 pazienti. La sua pipeline in R&S, da qui al 2015, è tra le più promettenti del settore e opera nella realizzazione di nuove molecole, nuove indicazioni e nuove formulazioni.

Anche Novartis promuove, direttamente o attraverso la Novartis Foundation for Sustainable Development, progetti di educazione e assistenza sanitaria nei Paesi in via di sviluppo e programmi internazionali contro malaria, tubercolosi e lebbra. Esiste anche un recente accordo con il Ministero della Salute per l'educazione sanitaria, la prevenzione e cura della malaria nel Tigris.

Venendo invece al tema della giornata, ovvero l'innovazione IT in ambito FARMA, anche Mondonico ha presentato uno scenario compatibile con quanto ascoltato in precedenza. Il business è in rapida evoluzione e occorre una IT snella, flessibile, capace di adattarsi con soluzioni semplici... pur garantendo qualità e sicurezza.

Serve una ricerca dell'efficienza operativa per supportare la ricerca di nuove terapie, più complesse e costose da identificare, di conseguenza l'IT deve essere in grado di portare soluzioni a basso costo e/o con ROI molto breve, e deve essere fortemente orientata ai bisogni dei clienti interni ed esterni.

Si assiste di conseguenza a una rapida trasformazione dell'IT aziendale che da centro di sapere diventa struttura di servizio. Questo perché gli utenti oggi ne sanno quasi più dell'azienda stessa e

spesso utilizzano sistemi più innovativi di quelli presenti nelle nostre aziende.

Mondonico ha quindi presentato un paio di progetti a partire da quello relativo allo scarico saggi. La situazione di partenza vedeva un processo di distribuzione dei campioni omaggio fortemente regolamentato e basato sul documento cartaceo. C'era un invio mensile dei moduli "scarico saggi" a una società esterna per l'elaborazione OCR e l'archiviazione, e si ottenevano report mensili sulle quantità distribuite. Questa situazione poneva però un

grosso limite, ovvero i report erano disponibili solo a posteriori, con forte ritardo sulla generazione del dato. A questo punto occorreva identificare una soluzione che, senza appesantire le attività degli informatori, garantisse dati in "tempo reale" e in compliance con la normativa.

La soluzione identificata è stata "Anoto digital Pen", che utilizza moduli realizzati su carta "speciale", dove ogni foglio è dotato di "puntinatura" posizionale e ogni area è diversa da ogni altra. Grazie a un'apposita penna digitale dotata di videocamera a infrarossi si riconosce la posizione in cui sta scrivendo e memorizza i dati. Poi un "USB cradle" consente di scaricare i dati dalla penna al PC e quindi ai sistemi centrali. A questo punto l'utilizzatore quando rientrerà a casa e collegherà la penna al proprio PC, il sistema si collegherà automaticamente in rete, scaricando il contenuto della penna. Nel caso di mancato riconoscimento del carattere o errore nella compilazione del form, il sistema invia una email di Alert al laptop del Sales Rep segnalando quale documento non è stato compilato correttamente. Ovviamente se non vi sono errori, l'utilizzatore non deve fare nulla se non collegare la penna al cradle, il resto viene fatto tutto in automatico senza coinvolgerlo nel processo di aggiornamento.

Grazie a questa soluzione Novartis ha così garantito tempestiva tracciatura delle consegne saggi ai medici, la verifica e la segnalazione delle anomalie immediata, nessun carico di lavoro aggiuntivo per gli informatori e giacenze aggiornate in tempo reale con minori rese.

## iPAD

Pur sottolineando una certa lentezza nell'implementare di soluzioni innovative in azienda, Mondonico ha poi illustrato un progetto che punta a migliorare l'efficienza operativa, attraverso l'introduzione dell'iPAD agli informatori.

La situazione attuale vede 800 informatori sul territorio divisi in 3 linee principali dotati di notebook, ADSL aziendale e/o Connect card. Le principali applicazioni utilizzate sono quelle per il CRM, la Gestione saggi, i Congressi, la Posta, il Reporting e la Nota spese. La gestione dell'infrastruttura è affidata a Global Infrastructure per la gestione hardware, software di base ed Help Desk.

Il progetto pilota prevede per i soli informatori scientifici la sostituzione del notebook attuale con un iPad (3G da 32GB, sostituito ogni 2 anni). I principali benefici attesi da questa soluzione sono il miglioramento dell'efficacia della comunicazione, la riduzione dei costi HW, la riduzione dei costi legati ai materiali stampati e alla loro distribuzione, il miglioramento della qualità del dato preso "on the field" e la riduzione delle attività amministrative.

Il pilot - va detto - ha anche portato con sé anche alcuni ostacoli, a partire da una scarsa conoscenza del mondo Apple sia in ambito IT che Purchasing. Ci si è trovati davanti ad applicativi sia Global che Local non compatibili con Safari (per esempio Flash, macro excel, ...) che hanno necessitato di una attività extra di verifica della compatibilità e di remediation. In alcuni casi vi è stata la necessità di migrazione della piattaforma. Altro ostacolo l'integrazione con l'infrastruttura attuale, che si è portata appresso tematiche correlate all'accesso sicuro alla rete e alla disponibilità della posta, calendar. Anche l'accettazione da parte degli informatori verso questo nuovo approccio è qualcosa che va tenuto in considerazione, soprattutto perché in fase iniziale può dar vita a criticità sui temi della privacy e della geo-localizzazione automatica dell'informatore. Problematiche indubbiamente risolvibili, ma che portano l'azienda a interfacciarsi coi sindacati per spiegare al meglio questi nuovi strumenti.

Mondonico ha anche sottolineato come Apple stessa sia tuttora orientata al mondo Consumer, di conseguenza effettuare acquisti per conto di una realtà importante come No-

vartis, non solo non trova vantaggi in termini di sconto, ma ci si deve allineare alle politiche di vendita Apple passando dai suoi Apple Store od online, senza che vi sia uno specifico servizio dedicato a questi progetti.

A parte quanto sopra, Novartis è comunque partita col suo pilot che vede a tutt'oggi 50 informatori utilizzare da febbraio anche l'iPad "stand alone" per la presentazione di materiale di informazione medico scientifica; altri 30 si aggiungeranno nelle prossime settimane. Il feedback pare essere molto positivo sull'utilizzo dello strumento e sulla sua affidabilità. Da fine marzo verrà garantita anche la disponibilità di connessione ai sistemi aziendale (intranet, posta, agenda), mentre da maggio saranno presenti le applicazioni critiche (CRM, nota spese, gestione congressi). Infine, entro settembre, vi sarà la completa integrazione e disponibilità di tutte le applicazioni.

Per la soluzione di CRM, Novartis si affida a Cegecim, che con un semplice fine-tuning renderà il sistema CRM disponibile su iPad. Per la gestione note spese, basata su Lotus Notes, Mondonico ha detto che con un piccolissimo investimento, è possibile accedervi via web da iPad. Più problematico allo stato attuale il discorso legato ai report di Business Intelligence tramite Cognos e l'integrazione con Outlook, rispetto alla situazione odierna di posta elettronica basata anche su Lotus Notes.

Nella discussione è subentrata anche Chiesi Farmaceutici, presente tra il pubblico. Il referente Chiesi ha sottolineato come nel momento in cui gli iPad sostituiranno tutti i laptop anche le App integrate al CRM dovranno essere pensate in modo nativo e non semplicemente sincronizzate, entrando nell'App Aziendale tramite Receiver da iPad, come se questo device fosse in sostanza un PC. Di sicuro questo non è l'unica considerazione interessante emersa. Per esempio resta anche il problema di come gestire i "Proof of Concept" delle agenzie e le piattaforme di Content Management correlate.

Novartis ha poi spiegato che gli iPad acquistati sono stati tutti ricevuti già configurati con password. Da Basilea si ha una piattaforma di “software distribution” per evitare i problemi di sincronizzazione tramite 3G.

Tra le soluzioni di sincronizzazione è stata ricordata l'MDM di Sybase/SAP che, se installata in sede, controlla tutti i device e può bannare applicazioni come YouTube, ecc.

A proposito di bannare, in USA si sta cercando di inibire i collegamenti dell'iPad con iTunes, per evitare di far scaricare App ludiche a chi usa la tavoletta per lavoro. Un approccio differente è invece quello di munire gli informatori di carte prepagate, in modo che essi stessi possano effettuare l'acquisto di App utili al business (per esempio per leggere gli attachment di Office), perché ogni utente deve crearsi un suo Apple-ID e l'azienda non può comprare a pacchetto centinaia di App per i suoi informatori.

Il problema della configurazione dei device può essere affrontato via Vodafone, che offre un servizio di Outsourcing per l'occasione, senza vendere i tablet. Questa possibilità diventa interessante quando si tratta di grandi numeri, perché il configurare anche solo 800 utenti su iTunes per l'azienda rappresenta un grossissimo sforzo.

Il modello finale del progetto Novartis vedrà l'eliminazione di Laptop e ADSL wi-fi agli informatori, sostituendo la connessione tramite SIM dati da usare con l'iPad. Ogni informatore avrà un iPad, la docking station, una tastiera wi-fi, un connettore VGA per presentazioni tramite proiettore e la custodia.

L'intervento di Novartis ha portato il coordinatore del workshop Riboni a sottolineare come questi esempi di “early adopter”, mostrino in sostanza una IT sempre più vicina al business.

## Dal SaaS all'iPad

Dopo la pausa caffè è intervenuto Francesco Di Liscia, CRM Manager di Cegedim che

si è focalizzato sulla sua azienda e la soluzione Mobile Intelligence, per la quale il suo collega Massimiliano Siciliano ha poi effettuato una demo live utilizzando l'iPad collegato al sistema di CRM in questione e al proiettore della sala riunioni.

Il gruppo Cegedim – ha illustrato Di Liscia – è stato fondato in Francia nel 1969. Nel 2010 ha riportato un fatturato pari a 926 milioni di euro, con una presenza in 80 paesi, 8500 dipendenti.

Operante da 15 anni in Italia, con 150 dipendenti, Cegedim offre una varietà di prodotti e servizi integrati al mondo farmaceutico. Le soluzioni CRM basate sul Web sono in grado di fornire ogni tipo di servizio a livello globale con al centro il cliente. Sono state riconosciute come le migliori soluzioni CRM per il farmaceutico da Gartner Group per le attività KAM e Key Opinion Leader management. Cegedim Customer Information fornisce inoltre alle aziende farmaceutiche specifici dati nominativi su professionisti medici estratti da OneKey, il database di riferimento a livello mondiale per tutti i professionisti nel mondo medico.

L'area CRM & Data di Cegedim include: Global CRM, Compliance Solutions, Marketing Solutions, Market Access Solutions e Profiling Data.

Anche Di Liscia ha sottolineato le dinamiche tecnologiche nel mondo Farma che puntano alla riduzione dei costi on-going, a un marketing supportato digitalmente e alla semplificazione del lavoro delle forze esterne... Ma anche al supporto di nuovi Business Model e tanta flessibilità.

Se andiamo a guardare l'evoluzione tecnologica nel CRM farmaceutico, dal 2002 a oggi, scopriamo che questo ha iniziato a impennare la sua curva di crescita solo a partire dal 2008, ovvero con l'introduzione di Smartphone e SaaS. Il boom è poi stato sostanzialmente nel 2010 con l'avvento dell'iPad. Cegedim ha ricordato che il 90% delle nuove RFP è per sistemi Full Web, mentre il 20% include anche iPad, sia come companion che come strumento unico.

L'approccio Cegedim ai nuovi scenari è quello di offrire soluzioni SaaS e Mobilità. Guardando prima all'aspetto SaaS, scopriamo che rispetto al modello standard che prevede pay per use, deployment rapido, upgrade automatici, dati nel Cloud e uno scaling semplice, la visione Cegedim sostituisce alcuni di questi punti e ne aggiunge uno. In sostanza l'aggiornamento automatico viene trasformato in Aggiornamento personalizzato, mentre i dati vengono gestiti con la Privacy necessaria e su tutto viene aggiunto il tassello dei servizi di supporto. Il Cloud di Cegedim avviene attraverso tre hosting center. A Chesapeake (USA) vengono coperte le due Americhe, a Parigi si ci si occupa dell'Europa e parte dell'Africa, mentre a Singapore viene mappata Asia e Australia.

Il data center EMEA consta di 3500 server, oltre 22.000 servizi, un alto livello di virtualizzazione, 4 ambienti per Clienti SaaS, monitoraggio h24, disaster recovery e Data Privacy.

Venendo invece all'aspetto Mobilità, Cegedim propone la soluzione Mobile Intelligence, che è, parafrasando ciò che dice l'azienda, "tutto ciò che serve e nulla che non serve", ovvero un CRM realmente mobile e disponibile, sia online che offline.

Come si diceva all'inizio di questo paragrafo, l'intervento in questione si è poi trasformato in una demo live che sostanzialmente ha portato alla luce le fattezze di uno strumento portatile ma potente (l'iPAD), che presenta una batteria di lunga durata, grande schermo

e leggerezza rispetto al laptop (anche se l'iPAD 2 peserà un terzo meno dell'attuale).

L'iPAD è risultato di supporto agli strumenti di uso quotidiano per l'informatore, come l'e-mail, l'agenda web, la visualizzazione dei documenti e il VPN.

Abbiamo anche visto un CRM integrato e facile da usare: completo, ergonomico, pensato per la mobilità e interattivo. Certo - a parte l'area analitica - forse ci si aspettava qualcosa in più dal lato grafico delle singole task attivabili dall'utente, ma la sostanza la soluzione Mobile Intelligence ci propone sicuramente una combinazione in grado di apportare innovazione, abbattendo i costi sia dal lato IT che da quello relativo al training.

Le conclusioni di questa esperienza portano a dire che il CIO di oggi deve rispondere a costanti cambiamenti del Business e al tempo stesso deve poter garantire stabilità, sicurezza e innovazione. Il CIO necessita anche di flessibilità tecnologica per gestire efficacemente i costi, quindi il modello "Dedicated SaaS" e il supporto totale a iPad possono dare risposte concrete a queste sue necessità.

A chiusura dell'evento Riboni ha ricordato ai numerosi partecipanti che per qualsiasi ulteriore approfondimento, domanda, o messaggi è possibile scrivere alla segreteria Aused: [aused@aused.org](mailto:aused@aused.org) L'associazione dei CIO italiani, che quest'anno compie 35 anni, coordinerà le eventuali risposte. 

## Tema

# SAP – What’s New in Technology – “Incontro con SAP Italia e Partner”

di Luigi Pachì



Come ogni anno, anche il 2011 ha visto AUSED organizzare l’evento territoriale di Modena, grazie al coinvolgimento del socio consigliere Stefano Catellani della Caprari S.p.A.

L’evento si è svolto presso il Michelangelo Business Center di Modena dove il GUPS (il gruppo di lavoro AUSED dedicato agli utenti e prospect SAP) ha voluto portare l’attenzione sulla tecnologia: infatti, sia gli interventi diretti di SAP Italia che quelli dei Partner di SAP presenti hanno presentato, in ambiti applicativi diversi, il tema comune delle tecnologie IT.

Si è anche parlato con gli esponenti di SAP Italia delle novità proposte, o in arrivo, da

SAP AG e si è potuto analizzare alcuni scenari di business nei quali la tecnologia diventa condizione imprescindibile.

I lavori sono stati aperti da una breve introduzione a cura del presidente AUSED, Erminio Seveso, che ha ricordato l’importanza per Aused degli eventi territoriali e di come anche quest’anno il nutrito programma associativo preveda diverse tappe nelle regioni d’Italia, a partire dal prossimo incontro previsto a maggio in quel di Venezia.

La parola è passata poi a Stefano Catellani che, ringraziando il nutrito numero di presenti, ha introdotto l’agenda della giornata e ha passato il testimone a una lunga presentazione di SAP Italia a cura di Andrea Attanà e Salvatore De Caro che ha accompagnato i presenti fino al coffee-break.

Ma andiamo con ordine e vediamo brevemente di riassumere il primo intervento a cura di Andrea Attanà che si è focalizzato sui “SAP Enhancement Packages”. Lo speech si è caratterizzato su cosa sono, come attivarli e come trovare le funzionalità adeguate alle proprie esigenze. SAP - ha esordito Attanà - è una società tedesca nota per la stabilità e robustezza del suo software. A questa caratteristica si aggiunge oggi il concetto d’innovazione tramite una rapida e semplice introduzione

di “business innovation”, gestibile in qualsiasi momento del bisogno, grazie ai “SAP Enhancement Packages”.

## SAP Enhancement Packages

Innovazione continua significa soddisfare gli utenti fornendo loro soluzioni a elevate prestazioni, migliorare la qualità e ottimizzare i processi in modo continuo, far fronte ai cambiamenti con maggiore efficacia riducendo anche i rischi connessi a implementazioni e upgrade. I progetti di Upgrade a volte sono considerati “inutili”, in relazione al fatto che non portano valore aggiunto per i costi non trascurabili, tenendo conto anche dell’impatto degli Upgrade sugli sviluppi custom. Ma com’è possibile innovare senza Upgrade con costi contenuti? La risposta a questo quesito risiede nella piattaforma tecnologica SAP che consente un’evoluzione del software costante nel tempo attraverso gli “Enhancement Packages”. Si tratta di nuove funzionalità applicative che SAP mette a disposizione e che definisce “Business functions”, le cui caratteristiche introducono un’altissima flessibilità nell’Upgrade.

L’installazione opzionale della “Business functions” permette al Cliente di installare in modo selettivo le nuove funzionalità che gli servono e, anche dopo l’installazione, non avrà nessuna modifica all’interfaccia utente, se non al momento di espressa attivazione, evitando in questo modo problemi all’utente finale. La formazione agli utenti finali riguarda quindi solo le nuove funzionalità attivate, semplificando anche il processo di addestramento. La fase di test viene agevolata grazie alla disponibilità di templates, rilasciati specificatamente per ogni singola funzionalità. Nessuna implicazione di conflitti con la piattaforma NetWeaver.

In una slide Attanà ha riassunto il concetto di “Enhancement Packages” in più innovazione, resa disponibile in maniera ancora più semplice. Questa facilitazione abilita

l’innovazione evitando il “disruption”, punta sull’Enterprise SOA, propone nuove funzionalità indirizzando le priorità del mercato e si focalizza sull’innovazione in ogni settore dell’Industria. E’ di fatto possibile considerare l’Enhancement Package come un progetto di micro-upgrade, anche perché, in sostanza, si tratta di righe di codice.

Attanà ha poi mostrato l’Enhancement Package Roadmap e la “Business Suite 7 i2010”, in particolare ha illustrato il “SAP Enhancement Package 5” per SAP ERP con tutti i potenziali miglioramenti ed enhancement che si potrebbero ottenere in molteplici ambiti. Dall’area Sales, al Shared Service Center, dal Procurement e logistica al Quality management... ma anche in ambito Enterprise asset management, Production planning, Human capital management, sostenibilità e Financials.

In sostanza il SAP enhancement packages per SAP ERP, rispetto al vecchio modello basato sugli upgrade di release, permette di avere funzionalità nuove e migliorate, nuovi componenti software opzionali e la possibilità di attivare le nuove funzionalità nel “switch framework” via “Business Function”.

Infine Attanà si è soffermato sull’utilizzo del “Business Function Prediction” nella versione 1.1 e disponibile da gennaio 2011, che consta già di oltre 1600 clienti soddisfatti e i cui dettagli, se siete clienti SAP, possono essere letti al link <http://service.sap.com/bfp> o richiesti a [ehp-tech@sap.com](mailto:ehp-tech@sap.com). Per familiarizzare con gli Enhancement Packages è possibile collegarsi anche all’EHP InfoCenter all’indirizzo <http://service.sap.com/erp-ehp>.

## HANA e In-Memory

La relazione successiva di SAP è stata tenuta da Salvatore De Caro e si è focalizzata su HANA e sul motore di “in-memory computing SAP”, al centro di SAP HANA. Questo è uno strumento integrato di calcolo e database che consente di elaborare grandi quantità di

dati in tempo reale nella memoria centrale, per fornire istantaneamente i risultati di analisi e transazioni. Al pari di un comune database, il motore di “in-memory computing SAP” supporta gli standard di settore, come SQL e MDX, ma include anche un motore per il calcolo ad alte prestazioni che integra il supporto per il linguaggio procedurale direttamente nel kernel del database. Tale approccio elimina l’esigenza di leggere i dati dal database, elaborarli e quindi riscriverli nuovamente nel database.

Questa tecnologia, ha ricordato De Caro, viene a supporto dell’esplosione delle informazioni a cui ogni giorno si è sottoposti. I grandi volumi di dati necessitano un accesso real-time ai sistemi operazionali e grazie all’In-Memory Database si ottengono tempi di accesso in lettura che sono di 5 nanosecondi rispetto ai 5 millisecondi di un normale accesso al database tramite disco fisso. Quindi In-memory è una tecnologia che consente l’elaborazione di enormi quantità di dati in tempo reale nella memoria principale del server per fornire risultati immediati da analisi e transazioni.

SAP HANA è una appliance basata sulla tecnologia in-memory che consente quindi alle aziende di analizzare il proprio business in tempo reale lavorando su grandi volumi. Può essere utilizzata da Executive, utenti di business e analisti. Di fatto, serve ad analizzare grandi volumi di dati operazionali in tempo reale, ma anche accedere, modellizzare e analizzare dati operazionali in un singolo ambiente senza disturbare le applicazioni o i sistemi esistenti, e fornire una infrastruttura tecnologica ad alte prestazioni (newDB) per le analisi di business. In ambito Business Intelligence si è fino a 1.000 volte più veloci; non è richiesta nessuna ottimizzazione e si hanno più dati in meno spazio. In sostanza si ottiene una BI davvero molto più veloce.

Secondo Gartner, entro il 2012 il 70% di 1000 aziende globali caricheranno dati di dettaglio in memoria come metodo primario per ottimizzare le prestazioni delle applicazioni di BI (0.7 probability).

Per De Caro HANA rappresenta la terza innovazione rivoluzionaria introdotta sul mercato da SAP in 40 anni, a partire da SAP R/2 nel 1972, passando poi a SAP R/3 (ERP client-server) nel 1990-1992.

Oltre a offrire un’eccezionale innovazione in fatto di analytics, la tecnologia In-memory di SAP HANA abilita applicazioni assolutamente nuove che rispondono a problematiche precedentemente irrisolte. Combinando nuove tecniche di sviluppo software e nuovi modelli di programmazione con il pensiero progettuale, sono ora possibili prodotti eccellenti a velocità senza precedenti. SAP ha fatto ricorso alla sua posizione di leader in ambito analitico per individuare che tipo di interazione sussiste fra applicazioni Enterprise e Database e per consolidare alcuni elementi chiave a livello delle applicazioni, quali la logica di business e le strutture degli oggetti. Questa ottimizzazione si riflette in ulteriori sostanziali miglioramenti delle performance. Per esempio, durante la fase pilota di SAP HANA, SAP ha implementato scenari applicativi fondamentali, come il processo di sollecito crediti, ottenendo un miglioramento delle performance di 1.200 volte. Molti scenari applicativi dei clienti la cui esecuzione finora richiedeva dalle due alle tre ore di tempo, ora impiegano meno di due o tre secondi.

Il motore di In-memory computing SAP contiene un ambiente di programmazione integrato che consente la semplice creazione, inclusione ed estensione di funzioni di business native che possono essere definite in una molteplicità di linguaggi, come SQL, C++ e, a breve, Project R e Java Script. Il motore di In-memory computing SAP offre un ambiente di progettazione per la modellazione unificata delle informazioni e può accedere ai dati provenienti da fonti SAP e non-SAP. In questo modo, l’ottimizzazione e semplificazione fornite dal motore di In-memory computing SAP non avvengono a discapito della flessibilità.

Infine si è portato in evidenza il modulo SAP BusinessObjects Strategic Workforce Planning, nella Versione per In-memory com-

puting, con un bell'esempio di simulazione e modellizzazione di attività Real-Time.

## SAP Mobility

L'incontro è proseguito sempre con SAP Italia che è passata a illustrare SAP Mobility, ovvero come accelerare il business a fronte di una crescita massiva in azienda di applicazioni "Mobile". La mobilità sta passando da un concetto di Azienda estesa a un concetto di azienda trasformata. Vediamo assieme alcuni trend. Il numero dei device con un IP connessi in rete sta cambiando drasticamente. Avremo 1,2B "mobile workers" entro il 2013 secondo IDC e le grandi aziende si aspettano di triplicare i propri utenti di smart phone entro il 2015. La mobilità porta il mondo "consumer" all'interno dell'IT; 46% delle grandi aziende permette l'utilizzo di device personali (analisi Forrester, 2010) e vi sono miliardi di downloads di oltre 250.000 apps dall'AppStore di Apple.

Ovviamente assistiamo anche a un aumento della domanda di applicazioni Enterprise; il 20% dei "mobile workers" oggi scaricano le loro applicazioni da App stores e il 50% delle aziende hanno pianificato di sviluppare applicazioni "mobile" entro 12 mesi.

Stiamo dunque entrando nella quarta era dell'informatica che guiderà la prossima generazione di produttività aziendale e che vedrà un'attività che da "Computer-centrica" sarà sempre più "Human-Centric", attraverso attività di tipo "unwired Computing".

La strategia SAP in questo scenario - ha illustrato De Caro - prevede l'integrazione verso tutti i tipi di device e tutte le User experience. Grazie anche all'acquisizione di Sybase, SAP è in grado di mettere assieme, gestire, analizzare e "mobilizzare" le informazioni di business con quelle mobili. L'integrazione e la collaborazione vengono garantite da un'Unwired Platform che rende sempre disponibili dati da qualsiasi piattaforma, applicazione o servizio SaaS a qualunque persona e

verso qualsiasi device.

Per ottenere questa integrazione occorre appoggiarsi alla "Sybase Product Suite" che include SUP (ovvero la Sybase Unwired Platform), Mobile Sales (per il CRM di SAP), Mobile Workflow (per la Business Suite di SAP) e Afaria (in grado di gestire la mobilità, portando gli applicativi su tutti i device, da windows 32 a iPhone, iPad, Andorid, ecc.).

La "Sybase Mobile Sales" per SAP CRM permette di estendere i processi SAP CRM a tutti gli utenti in mobilità attraverso un'interfaccia semplice e intuitiva. Nella versione standard gestisce: Business Partner Management, Lead Management, Activity Management, Opportunity Management, CRM Analytics e report, e infine Native application integration, per esempio mappe, contatti... E' possibile estendere facilmente le funzionalità e i processi supportati e le applicazione sono disponibili per Blackberry, Windows Mobile, iPhone, iPad. Questa soluzione permette di mobilizzare le 4 aree chiave di SAP CRM che sono l'Activity management, il Lead & Opportunity management, l'Account & Contact management e l'Analytics & Reporting.

"Sybase Mobile Sales" per SAP CRM fornisce quindi accesso sempre e dovunque a SAP CRM su diversi mobile device.

Spostandoci al "Sybase Mobile Workflow" per Business Suite, esso permette di estendere il workflow SAP. Qui, usando un dispositivo mobile, è possibile approvare richieste e workflow provenienti dalla Business Suite SAP. Nella versione standard gestisce: Universal worklist workflows, alerts & Notifications, Leave and travel requests, Clock-in/clock-out capabilities. Anche in questo caso è possibile estendere facilmente le funzionalità e i processi supportati e l'applicazione standard è disponibile per iPhone, Windows mobile e symbian. L'obiettivo principale è abilitare gli utenti mobile a iniziare processi di workflow.

Chiudiamo questa parte con qualche informazione su "Afaria". Si tratta di una piattaforma di gestione dei device che permette di controllare gestire e monitorare i tutti i

device presenti in azienda. Tra le funzionalità principali ci sono: distribuzione del software, controllo dei device, policy di sicurezza, configurazione remota dei device, dismissione e protezione remota dei dati, sincronizzazione delle applicazioni e dei database e monitoraggio delle attività svolte dai device...

De Caro ha infine mostrato alcune schermate di dispositivi mobili collegati al sistema di BI in grado di visualizzare report, dashboard e tutta una serie di funzionalità su target, ricerche ed esplorazioni davvero utili. L'applicativo "Explore Mobile", ha concluso, è stato scaricato dall'AppStore già 140.000 volte.

## Digital Desk Managementi for SAP ERP

Dopo il coffee-break si è assistito alla presentazione di Andrea Papalia di Espedia che ha presentato la soluzione DDM for SAP ERP, riportando alcuni dettagli ed esempi e parlando anche delle prossime evoluzioni. I documenti, vero patrimonio aziendale, possono venire oggi archiviati tramite SAP grazie al modulo DMS di SAP (che include Gestione del Check in e check out dei file, Gestione del concetto di stato documento, Collegamento nativo agli oggetti SAP, Classificazione automatizzabile, Gestione autorizzativa ereditata dalle strutture di SAP e Gestione dei workflow a supporto della gestione documentale) e il Content Server di SAP, che tiene in considerazione il Versioning dei file, l'accesso ai file via http, utilizza certificati di sicurezza che scambia con il server SAP. In questo modo l'occupazione dei file non impatta con il database SAP. Il Content Server di SAP utilizza poi una Logica Content Cache per realtà geograficamente complesse.

Il momento "giusto" per archiviare i documenti - ha sottolineato Papalia - dipende dal processo di Business. Si può avere un concetto di Late Archiving e di Early Archiving. Nel primo caso in SAP l'oggetto gestionale esiste già (es. scrittura passiva), l'oggetto gestionale

ha compiuto il suo ciclo di vita, si digitalizza il documento relativo (es. fattura passiva) e si collega il documento digitale all'oggetto SAP. Nel secondo caso, invece, l'oggetto gestionale su SAP non esiste ancora, il documento fa nascere l'oggetto gestionale su SAP (es. la RdA), oppure documento e oggetto gestionale iniziano assieme il loro ciclo di vita e spesso è la modalità che viene usata per avviare cicli di approvazione sui documenti.

Gli obiettivi della digitalizzazione sono molteplici. Archiviare per il solo scopo di consultare velocemente a posteriori, dematerializzare in modo sostitutivo i documenti rilevanti ai fini fiscali, condividere la documentazione tra uffici e funzioni aziendali diverse, tracciare flussi approvativi basati sui documenti digitali e realizzare accessi distribuiti al patrimonio dell'azienda: dalla Sap Gui, dal Web, dai dispositivi mobili.

La gestione dei documenti cartacei è spesso strutturata solo in parte. In azienda si hanno diversi metodi per trasmettere, ricevere, archiviare (posta, fax, e-mail, raccoglitori tematici), i Layout sono "destrutturati" (documenti Cartacei o file PDF / Office) e i documenti cartacei vengono spesso pinzati assieme ed archiviati in molteplici copie in uffici diversi. Spesso rappresentano un costo rilevante anche quando "non servono più" e quando servono costa molto rintracciarli. La loro ricerca è possibile solo in un modo (e dipende da come sono stati fascicolati).

Con una soluzione moderna e integrata, come il DDM (acronimo di Digital Disk Management for SAP) questo problema può trasformarsi in vantaggio competitivo. Anzi - che investire in nuove architetture, riscrivendo processi, aggiornando il know-how per le nuove infrastrutture e verticalizzando settorialmente, è possibile optare per una soluzione moderna e integrata. Il DDM, infatti, è in grado di valorizzare l'infrastruttura tecnologica di SAP, integra l'utilizzo dei documenti digitalizzati agli attuali processi gestionali, minimizza l'impatto sugli utenti in termini di training e l'impatto sui Sistemi Informativi e,

infine, costituisce il terreno comune per tutti gli uffici.

Il DDM for SAP ERP è in sostanza la scrivania digitale con cui l'utente accede ai contenuti documentali.

Gestire i documenti digitali del proprio Business eliminando l'utilizzo della carta è diventato sinonimo di velocità, efficienza, agilità. Il DDM completa il modulo SAP di gestione documentale (DMS) ed è disegnato in chiave Look and Feel, quindi semplifica ogni operazione da parte dell'utente. È personalizzabile tramite customizing e implementazioni Badi, inoltre garantisce l'accesso ai documenti dalla SAP Gui, dall'ambiente Windows, dal Web e dal mondo Mobile. E ancora, utilizza le nuove tecnologie SAP come ABAP Object, Badi, Web Dynpro, Adobe Interactive Forms, Web Services / SOA. Infine rende scalabili i progetti documentali (con roll-out estremamente rapidi).

Papalia ha poi mostrato alcune schermate della soluzione facendo capire come sia tutto molto semplice da utilizzare "mouse oriented". Il layer di DDM for SAP viene visto come un'enterprise service bus che parte dai componenti base del DDM (integrazione Outlook e Lotus Notes) e può aggiungere la full search text integration, il modulo per la Enhanced Classification, per l'Approval Document Workflow, l'integrazione Sap Office/Sap Query e l'interfaccia Web Desk.

Il DDM realizza la pinzatura virtuale dei documenti dell'intero ciclo passivo e ciò avviene dinamicamente a seconda dell'oggetto SAP richiamato.

Nel caso di un'approvazione ordine d'acquisto l'approvazione dell'ordine avviene direttamente tramite la sua stampa PDF e non tramite transazione (maggiore appeal). Vi è poi la possibilità di personalizzare i livelli di approvazione gerarchica in base ai dati dell'ordine e la sincronizzazione tra le azioni gestionali e le azioni di approvazione. Le notifiche automatiche avvengono via e-mail all'owner del processo di acquisto e vi è la tracciabilità delle versioni dell'Ordine in caso di modifiche

in corso di approvazione. C'è anche la possibilità di gestire una stampa PDF in versione draft fino ad approvazione avvenuta.

L'evoluzione della soluzione DDM ha concluso Papalia prevede l'utilizzo di applicazioni su iPhone o iPad, dove è possibile tracciare l'approvazione di documenti senza necessità di interfacce, con accesso ai documenti SAP e ai dati di Business in tempo reale. E a proposito di sviluppi si è anche accennato a un'evoluzione nella direzione della SOA (Service-Oriented Architecture) in ambiente Windows.

Tutta l'azienda, in sostanza, trae vantaggio dal raggiungimento di questi obiettivi. Si ha un vantaggio dentro l'azienda: presso l'Ufficio Tecnico viene favorita la condivisione di informazioni documentali fin dalla progettazione di un prodotto; nell'Ufficio Commerciale viene favorita la ricerca strutturata e il riutilizzo di documenti legati ai clienti ed alle precedenti trattative e all'Ufficio Acquisti e Amministrazione viene favorito il cost saving nella gestione dei documenti legali e quelli del ciclo passivo in generale.

Ma poi abbiamo anche vantaggi fuori dall'azienda, per l'azienda in quanto sia sui clienti sia sui fornitori si accresce la precisione delle informazioni grazie alla tracciabilità dei documenti e viene favorita la possibilità di collaborare in modo più efficace.

Se possiamo identificare il vantaggio principale del DDM diciamo che si tratta di una soluzione integrata e non interfacciata a SAP. È progettato dentro SAP ed evolve con esso. Si basa su un'architettura SOA Compliant, è collegato ai processi di Business, è accessibile da dovunque, personalizzabile, scalabile e gli utenti lo assimilano in poche ore. Inoltre, cosa non da poco, non comporta cambi di architettura.

## SAP ERP e EuroText

Il CEO di IT SIDE, Antonio Bonsignore ha poi preso la parola per raccontare ai pre-

senti l'esperienza in essere della piattaforma "EuroText" per la conservazione sostitutiva e la fatturazione elettronica. Il tutto integrato con SAP.

Oggi esistono alcuni problemi che riguardano la Digital Identity. L'informazione cartacea, che crea problemi di costi, tempi lunghi e inefficienze. Il pieno valore legale ai documenti elettronici e l'identità digitale dell'autore risolvono questa situazione. Si hanno anche problematiche legate ai rischi sulla sicurezza, utilizzando carte di credito e di pagamento elettronico, home banking, ecc. La tendenza è quella di raggiungere un'e-access con servizi digitali per i cittadini, dove l'identità digitale rappresenta il punto focale.

In molti paesi l'identità digitale è legalmente garantita mediante la firma digitale. Secondo le direttive dalla UE alcuni processi cartacei devono essere trasformati in processi digitali con valore legale. La fatturazione elettronica sarà per altro obbligatoria nella UE mentre i processi digitali sono una soluzione contro la crisi attuale. In questo scenario il furto d'identità è in aumento.

Le esigenze delle imprese sono legate principalmente a ridurre i costi di archiviazione dei documenti contabili-fiscali, spesso originati in SAP. I progetti hanno spesso integrazioni SAP via spool, generiche e i fornitori italiani sono concentrati solo sulla conservazione sostitutiva

come un locale "add-on" dei sistemi documentali specifici per la legge italiana.

In passato, i documenti fiscali erano gestiti solo da un software locale (nazionale), ma oggi SAP è una realtà globale che si adatta a norme di molti paesi.

"EuroText" si pone, in questa situazione di mercato, come "add-on" per conferire valore fiscale e legale ai documenti elettronici originati su SAP, il tutto in un'ottica anche internazionale. "EuroText", la soluzione di conservazione sostitutiva, fatturazione elettronica e firma integrata in ambito SAP è stata presentata al SAP World Tour 2010 e Bonsignore ha ricordato che webinar SAP su "EuroText"

sono già disponibili per tutti i clienti SAP.

Il modello d'integrazione di "EuroText" con i metadata SAP e i file OpenText non prevedono directory condivise per processare i documenti, in quanto insicure. I PDF vengono generati automaticamente da SAP e OpenText è il centro dove i documenti vengono archiviati. L'originale prevede una sola istanza e il Backup SAP-OpenText è standard.

Guardando alle soluzioni comuni di firma, le norme italiane e UE danno pieno valore legale solo quando si utilizzano particolari accorgimenti per conservare le chiavi. Questi dispositivi sono certificati CCEAL4+: qui è impossibile estrarre la chiave privata e senza questi dispositivi è possibile ripudiare la firma con conseguenti problemi giuridici. I dispositivi di firma digitale possono essere smart card o token USB, ma richiedono una installazione lato client con traffico tra i client e il server.

"EuroText" è generalmente basata su HSM installato sul lato server, con queste peculiarità: chiavi private in un HSM CCEAL4+, HSM suddiviso in slot e ognuno protetto da un PIN indipendente e nativo. Il PIN non viene salvato nel database e non si installa nulla neppure sul proprio PC: è possibile accedere da remoto attraverso SAP GUI o un telefono cellulare o smartphone. E' anche possibile attivare centinaia di firme al secondo senza rischi di traffico Lan tra client e server.

Per le fatture attive su carta da inviare ai clienti, che non vogliono PDF via email o fattura elettronica, è possibile attivare tramite "EuroText" una stampa massiva con delivery postale. La copia interna rimane in formato digitale con valore legale.

Per quanto riguarda le interfacce utente è possibile utilizzare Mobile phone, web application o SAP per controllare da remoto lo stato della firma sui documenti e per effettuare avvio/arresto massivo (anche milioni di documenti) o firme singole. Quando viene attivata una richiesta di firma si riceve una email, un sms o un web alert.

Di fatto, ha spiegato Bonsignore, "Euro-

Text” è una piattaforma per molti usi. Può essere adottata in ambito eProcurement, e-invoices, Digital Docs, ma anche per pagamenti Mobili, servizio ad accesso pubblico, o a servizi finanziari, OTP e Sign Voice Disposition. Quindi sia in ambito prettamente aziendale che in ambito Consumer. Per quest’ultima categoria il target di “EuroText” può essere relativo all’utilizzo del cellulare come mezzo di autenticazione a valore legale, Mobile payment con valore legale (per esempio parcheggio, cinema, bus, supermarket, ecc...), archivio legale di documenti e transazioni elettroniche, Mobile banking e accesso a valore legale dell’home banking.

In ambito aziendale, invece, possiamo considerare la Conservazione sostitutiva, il valore fiscale e legale ai documenti digitali evitando la stampa, l’E-invoicing, l’E-procurement, la firma legale con il cellulare. Le soluzioni via web o mobile phone e i Workflow certificati.

Il cittadino, più in generale, può trarne vantaggio per l’autenticazione con il cellulare per accedere a servizi pubblici (certificati, servizi sanitari, elezioni, ecc.) e per la conservazione sostitutiva con disponibilità online.

“EuroText” è stata scelta dalla Camera di Commercio di Milano per rappresentare l’innovazione italiana a Copenhagen in occasione di euroPROC project, finalizzato a mettere in contatto le agenzie di e-procurement.

Infine Bonsignore si è soffermato sul progetto “Peppol” (Pan-European Public Procurement On-Line). Peppol è un progetto finanziato dall’U.E nell’ambito del Programma per l’Innovazione e la Competitività (CIP), che nasce con l’obiettivo di realizzare l’interoperabilità tra sistemi di e-procurement di diversi paesi dell’Unione, mettendo in grado qualsiasi operatore economico UE di partecipare alla gara d’appalto elettronica di una Pubblica Amministrazione di uno Stato Membro.

Sarà possibile inviare le attestazioni di partecipazione e offerte in forma di catalogo, trasmettere la propria documentazione di qualificazione, ricevere ordini ed emettere fatture, tutto in formato elettronico e con la

possibilità di firmare i documenti digitalmente. Partecipano al progetto: Italia, Norvegia, Austria, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Ungheria, Grecia, Portogallo, Svezia, Scozia.

Il progetto, iniziato a maggio 2008, è entrato da giugno 2010 nella sua fase di sperimentazione, che prevede fino a novembre 2011 la realizzazione di esperienze pilota da realizzarsi in collaborazione con Amministrazioni e fornitori. Amministrazioni e fornitori interessati a saperne di più sul progetto o a partecipare alla fase di sperimentazione possono accedere al sito: [www.peppol.it](http://www.peppol.it) o inviare una mail a: [peppol@tesoro.it](mailto:peppol@tesoro.it)

## **Integrazione e comunicazione per migliorare la relazione con il cliente**

L’incontro si è concluso con l’ultimo intervento da parte di SIDI per conto di Antonella Alberti e Gialuca Panini.

SIDI è presente da 30 anni sul mercato dei servizi IT e vanta una doppia partnership con SAP (“GOLD Value Added Reseller Partner” per il mercato delle medio-grandi Aziende con fatturato 20-500 M€) e “Alliance Service Partner” e “Special Expertise Partner”, per progetti SAP della grande Azienda. SIDI ha sede a Milano, Roma Torino e Padova con una struttura di 220 consulenti SAP, tre soluzioni SAP Business All In One qualificate, due referenziate e oltre 100 progetti SAP in quindici diverse Industry. Recentemente SIDI ha vinto il premio SAP Best Performance Challenge. Le aree di competenza dell’azienda si focalizzano sul supporto alla vendita e all’innovazione, con soluzioni per il mercato delle Utilities, Finance e Industria/Servizi. Moltissime le referenze mostrate in tutti questi ambiti, alcune di queste anche internazionali, come Eni, Fiat Group, Peg Perego, Telecom, Vodafone, ecc.

L’argomento chiave della presentazione è stato il CRM, poiché oltre a proporre questa soluzione, SIDI è essa stessa utilizzatrice.

Il CRM – ha affermato Alberti – è una strategia competitiva basata sulla capacità di mantenersi costantemente in contatto con i clienti effettivi e potenziali, di comprendere i loro bisogni, per sviluppare prodotti e servizi che realizzino la “Customer Satisfaction”, differenziandosi dalla concorrenza. Riuscire a differenziarsi è l’elemento vincente in questo momento particolare di mercato. Le aziende sono fatte sia di beni materiali e immateriali, sia di risorse cosiddette “Firm Specific”, ovvero risorse di conoscenza e risorse “reputazionali”.

Il CRM è quindi un concetto strettamente legato alla strategia, alla comunicazione, all’integrazione tra i processi aziendali e alle persone, e alla cultura che pone il cliente al centro.

Vi sono quattro ragioni fondamentali per cui le imprese dovrebbero adottare un sistema CRM. La prima è attrarre nuovi clienti/consumatori, la seconda è incrementare le vendite per cliente/consumatore, la terza riguarda la riduzione dei costi attraverso lo sviluppo di processi di business e, infine, aumentare (migliorare) la relazione con i clienti/consumatori e, di conseguenza, agire sulla “Customer Loyalty”.

Per SIDI il punto di partenza chiave è il Customer Database. Le applicazioni CRM servono infatti a tenersi in contatto con la clientela, raccogliere e mantenere le informazioni e fornire modalità per interagire in modo che tali interazioni possano essere registrate ed analizzate. Il presupposto per l’implementazione di un sistema di CRM è l’esistenza di un database marketing focalizzato sui clienti, cioè un database informatizzato contenente un complesso di dati e informazioni che descrivano i clienti sia sotto l’aspetto demografico che comportamentale.

La soluzione SIDI sfrutta le ultime innovazioni con un prodotto leader di mercato SAP CRM 7.0.

Occorre iniziare con la maggior parte dei processi fondamentali e, quando necessario, ampliarne facilmente la copertura grazie a

una soluzione scalabile. E’ importante lavorare con i limiti di budget a disposizione, quindi la soluzione deve avere un prezzo accessibile a ogni azienda. I processi da coprire riguardano ovviamente il Marketing, le Vendite e i Servizi, e la costruzione della soluzione avviene tramite building block.

La schermata SAP CRM dell’utente può essere personalizzata con molteplici servizi, widget, news, ecc. Può integrare motori di ricerca esterni e applicativi come Outlook. Quindi l’utilizzatore, con un colpo d’occhio alla sua Home Page personalizzata, è in grado di controllare le attività da effettuare, i suoi appuntamenti, le aree di lavoro e tantissimo altro ancora, in base al livello di personalizzazione effettuato. Con SAP CRM e ERP il tutto viene integrato nativamente a partire dai processi di vendita e marketing, alla gestione ordini e spedizioni, fino alla fatturazione, la gestione del credito e per finire i servizi di post-vendita.

La presentazione di SIDI si è conclusa con l’esposizione delle attività analitiche della soluzione adottata internamente e proposta anche alla clientela, e quelle relative all’ambito “CRM Mobile” e come sia possibile utilizzare l’Enhancement Package di SAP, di cui abbiamo parlato inizialmente in questa relazione, anche per venire in contro al SAP CRM. Per sfruttare tutta questa flessibilità basta utilizzare la suite Solution Management SAP CRM versione 1.1.

Purtroppo il tempo a disposizione non ha permesso di entrare nei dettagli di un interessante caso di studio SIDI legato al CRM sviluppato per il Banco Alimentare, che raccoglie le eccedenze di produzione agricola, dell’industria alimentare, della Grande Distribuzione e della ristorazione organizzata. Raccoglie anche generi alimentari nel corso della “Giornata Nazionale della Colletta Alimentare” dai clienti dei supermercati e ridistribuisce agli enti caritatevoli che si occupano di assistenza ai poveri, agli emarginati e, in genere, a tutte le persone in stato di bisogno.

In sostanza l’obiettivo di base è stato quel-

lo di preservare e valorizzare la conoscenza e le informazioni raccolte negli anni dal Banco Alimentare, incrementando l'efficienza e l'efficacia dei processi logistici (qualità prodotti distribuiti), oltre a migliorare l'integrazione. Il tutto cambiando il modus operandi dei donatori, passando da push a pull.

E' stato scelto il CRM di SAP per via dell'integrazione CRM/ERP (il CRM guida i processi ERP). In questo modo vi è una

centralità dell' "Anagrafica", si ha semplicità d'uso, grande flessibilità e la soluzione viene considerata "solida" e duratura.

In conclusione possiamo riassumere bre-

vemente le caratteristiche peculiari della soluzione SAP CRM di SIDI. In prima istanza si fonda su standard sicuri e collaudati; la piattaforma è scalabile, dal semplice all'utilizzo, permette interazioni coerenti, precise e veloci con i clienti. Permette processi semplificati e garantisce l'accesso "controllato" alle informazioni (sicurezza e riservatezza). Non ultimo, si adatta con facilità e senza rigidità alle diverse esigenze aziendali.

Tutti punti che riteniamo fondamentali e che vanno assolutamente considerati al momento di scegliere una soluzione di CRM. □

## Tema

# Le relazioni di Sourcing: governo e sicurezza

di Luigi Pachi



Nel proseguire il suo intento di aprirsi maggiormente a tutto il territorio nazionale, l'AUSED ha organizzato per tutti i suoi soci e gli interessati una splendida giornata di lavoro, con annessa visita cultural-musicale in quel di Venezia.

L'incontro si è svolto il 12 maggio scorso presso l'Hotel Amadeus e ha permesso di riunire una cinquantina di CIO di aziende/professionisti attorno al tema delle relazioni di sourcing, dal punto di vista del governo e della sicurezza. Al termine dell'intensa mattinata di approfondimento, subito dopo un gustoso pranzo offerto a tutti gli ospiti, la giornata è proseguita dal punto di vista culturale grazie alla squisita presenza del Maestro

d'Organo Roberto Micconi, organista titolare della Basilica di San Marco. Con lui, dopo una visita guidata a una scuola di arti e mestieri e un mini-concerto d'organo in due delle più importanti chiese veneziane, i partecipanti all'evento sono stati esclusivi ospiti di un concerto d'organo privato nella Basilica di San Marco. Una giornata davvero unica per tutti gli amici dell'Aused. Ma veniamo ai contenuti dell'incontro della mattina.

### Capacità di gestire i contratti di fornitura

Ha aperto i lavori il presidente AUSED, Erminio Seveso, che ha esordito ringraziando tutti i partecipanti, oltre ai soci Gabriele Faggioli di ISL e Francesca Gatti di Bticino che hanno contribuito alla realizzazione dell'incontro nella splendida cornice di Venezia.

Il presidente ha poi ribadito l'importanza di Aused nell'essere sempre più presente, a supporto dei CIO, anche in altre regioni, e come questo incontro sia stato fortemente voluto per avvicinarsi ancora meglio all'area nord-est. E' stato osservato come la quota rosa in Aused stia aumentando, osservando i presenti in sala, e di come le nuove generazioni

stiano cominciando ad affacciarsi in associazione. Seveso, per i diversi presenti che ancora non avevano avuto modo di incontrare l'Aused, ha ricordato le molteplici attività associative, a partire dai diversi Gruppi di Lavoro e Osservatori che si adoperano per tenere informati e coinvolgere i CIO su ogni particolare aspetto del mercato ICT.

Seveso ha poi spostato il suo intervento introduttivo presentando i tre relatori: Gabriele Faggioli, Legale, ISL Consulting e docente MIP-Politecnico di Milano, Stefano Aiello, partner di HSPI consulenti di direzione, esperto degli aspetti tecnologici ed organizzativi dell'IT Governance e Giorgio Toma, partner di HSPI consulenti di direzione, esperto degli aspetti economici ed organizzativi dell'IT Governance. Con loro si sono affrontati i temi riguardanti la gestione del sourcing sotto molteplici aspetti. Va detto che la capacità di gestire i contratti di fornitura rappresenta oggi una leva competitiva essenziale per aumentare la qualità dei servizi offerti e di ridurne i costi. I contratti di outsourcing stanno assumendo un peso sempre maggiore sui budget delle Direzioni dei Sistemi Informativi (DSI). Nel 2009 il valore mondiale dei contratti di IT Outsourcing è stato circa 280 miliardi di dollari ed è prevista una crescita stabile del 6% annuo fino al 2013 (analisi Gartner Research). Nonostante l'IT Outsourcing (ITO) sia percepito da molti come lo strumento per ridurre i costi e raggiungere i sempre più stringenti livelli di servizio richiesti (performance, sicurezza, continuità, supporto utente), nella pratica i benefici ipotizzati in fase di ideazione verranno raggiunti in meno della metà dei casi. Esistono infatti molti rischi insiti nell'ITO, che possono portare al fallimento dell'iniziativa (es: perdita di know-how e di controllo dei sistemi informativi, rischio di lock-in con il fornitore esistente e sostanziale impossibilità di sostituzione del provider, rigidità del contratto, peggioramento del rapporto prezzo/qualità). Nonostante questi rischi, l'ITO rappresenta per le DSI un'opportunità per raggiungere economie di scala, per

acquisire competenze specialistiche e offrire servizi innovativi e livelli di servizio elevati, altrimenti concepibili solo in organizzazioni IT di grandi dimensioni. Obiettivo del seminario è stato quello di fornire delle linee guida per impostare correttamente i progetti di esternalizzazione dei servizi IT, perseguendo obiettivi di ottimizzazione e innovazione, in coerenza con le best practice di Outsourcing (OPBoK, eSCM) e di IT Governance (ITIL, COBIT).

## Tematiche contrattuali e legali

Gabriele Faggioli ha preso successivamente la parola per introdurre il tema dei contratti per la gestione del sistema informativo, sotto l'aspetto delle tematiche contrattuali e legali.

Il primo aspetto affrontato è stato quello delle dinamiche azienda-fornitore e gli aspetti legali. Faggioli ha anche trattato il ciclo di vita dei sistemi informativi e del contratto, oltre le più comuni patologie. Ha anche affrontato il tema Domanda e Offerta attraverso diversi punti di vista contrattuali. Infine ha toccato il punto riguardante l'analisi di convenienza di un'eventuale azione legale.

L'azienda che si rivolge al mercato dei servizi - ha sottolineato Faggioli - necessita di forme di regolamentazione della relazione di tipo contrattuale. Il fornitore, nella sua relazione col cliente, tende a massimizzare l'economicità della relazione entro i confini della soddisfazione di quest'ultimo. Per relazione, in questo caso, si intende una transazione economica che ha per oggetto un bene o un servizio informatico ed è composto da alcuni passaggi che partono dagli obiettivi, dall'oggetto, per passare alle fasi successive riguardanti la modalità (come), gli attori coinvolti, il dove e, infine, la durata. Quanto sopra porta a individuare i diritti e i doveri delle regole del gioco che coinvolgono sia il fornitore che il cliente. Si passa dall'accordo iniziale, alla vita della relazione, fino a giungere alla conclusione della relazione. Questi passaggi, sia che si tratti di

progetti o servizi, vengono gestiti sia da competenze di management del sistema informativo aziendale, sia da competenze legali.

Le principali casistiche di acquisto prevedono l'utilizzo di contratti tipici (es. appalti e compravendita) e atipici (es. licenza d'uso).

Guardando al ciclo di vita del Sistema Informativo e del suo contratto possiamo identificare il suo sviluppo attraverso molteplici step. Osservando gli aspetti legali di questo ciclo, durante la verifica preliminare del contratto, occorre verificare la conformità alle norme di legge del progetto ipotizzato, guardandone la coerenza con le procedure aziendali e i regolamenti interni. Al momento delle definizioni degli obiettivi e delle specifiche funzionali, l'attività legale valuta il livello di determinatezza dell'oggetto del contratto e i rischi a esso correlati. Serve, in questa fase, progettare le prime tutele relative all'impostazione "macro" dei rapporti con i fornitori. Durante la fase di studio di fattibilità tecnica ed economica, invece, l'attività legale deve identificare i rischi correlati alle criticità progettuali e progettare le conseguenti tutele contrattuali, individuando l'impostazione di fondo del contratto.

Quando il ciclo di vita del sistema informativo giunge alla fase di ricerca della soluzione migliore, l'attività legale deve tendere a condividere con i fornitori la prima bozza del contratto e degli allegati, analizzando eventuali controproposte. La fase di negoziazione con i fornitori, rivedendo clausole alla luce di controproposte dei fornitori, è invece un'attività legale che si attiva quando si passa alla negoziazione di dettaglio e alla stipula del contratto. Tutte queste fasi sono relative alla parte di pianificazione, che scaturisce poi in fase di sviluppo. Questa parte include progettazione, realizzazione, test e avviamento, e l'attività legale che ne consegue fa riferimento al monitorare il contratto e applicare le disposizioni specifiche. Nel caso, allineando il contratto a eventuali variazioni di progetto.

Faggioli ha quindi affrontato il tema delle patologie e contromisure delle relazioni di ac-

quisto per la realizzazione di un nuovo Sistema Informativo. Innanzitutto nelle potenziali patologie comuni a tutte le relazioni di acquisto di servizi informatici vi è l'identificazione di strumenti e tecnologie non coerenti alla soluzione del problema. Come contromisura è possibile prevedere un coinvolgimento del business coerente con la complessità del servizio acquistato, prevedere un coinvolgimento degli specialisti della funzione sistemi informativi orientato ad anticipare le potenziali problematiche di natura tecnica e tecnologica e creare team di competenze e professionalità coerenti con la natura della relazione, in grado di gestirne i contenuti successivamente.

Altra patologia riscontrata riguarda l'indeterminatezza degli obiettivi e delle specifiche funzionali e/o l'incompletezza delle specifiche funzionali. In questo caso, come contromisure, serve identificare correttamente gli obiettivi della relazione e formalizzare con il corretto livello di dettaglio i "business requirement". Una terza patologia coinvolge la sovrastima/sottostima dell'investimento necessario e la definizione di strumenti e tecnologie non coerenti alla soluzione del problema. Qui occorre effettuare un attento studio di fattibilità economica, coinvolgendo sia gli specialisti dei sistemi informativi sia il business, identificare tutte le dimensioni della relazione che hanno un impatto, anche indiretto, sulla variabile economica e valutare gli impatti tecnologici e organizzativi. Altra patologia segnalata da Faggioli fa leva sulla selezione di una "short list" di fornitori non coerente con i fabbisogni aziendali. In questo caso, come contromisura, occorre individuare tutti gli elementi utili al fine di una corretta valutazione dei fornitori, coinvolgere figure con competenze specifiche sia tecniche sia di business, identificare tutti gli elementi caratteristici della relazione di acquisto e negoziare non solo le tutele legali ma anche gli aspetti di contenuto della relazione.

Ci si può anche trovare nella condizione di impossibilità di comparare le offerte dei potenziali fornitori. Per venire incontro al problema è importante redigere una richiesta di

offerta dettagliata e suddivisa in aree logiche omogenee, ed esigere che le offerte tecniche ed economiche dei fornitori siano articolare rispettando le aree logiche della richiesta di offerta predisposta dall'azienda.

Tra le potenziali patologie comuni a tutte le relazioni di acquisto di nuovi servizi informatici troviamo anche l'identificazione di una soluzione e di un fornitore non coerente con le esigenze aziendali o una negoziazione subottimale dei contenuti della relazione con il fornitore. In questo caso le possibili contromisure sono molteplici: individuare una "short list" di potenziali fornitori coerenti per dimensioni, referenze, sistema di offerta; individuare fornitori in grado di supportare nel tempo l'evoluzione delle esigenze aziendali (per esempio, il perimetro funzionale del prodotto non coincide solamente con quello richiesto ma presenta anche ulteriori funzionalità attivabili in futuro); considerare attentamente elementi quali la solidità economica, patrimoniale e/o finanziaria, ecc.; evitare fornitori che non presentano un'architettura target o requisiti tecnologici coerenti con le esigenze aziendali; redigere una richiesta di offerta dettagliata e suddivisa in aree logiche omogenee; esigere che le offerte tecniche ed economiche dei fornitori siano articolare rispettando le aree logiche della richiesta di offerta predisposta dall'azienda; individuare tutti gli elementi utili al fine di una corretta valutazione dei fornitori; coinvolgere figure con competenze specifiche sia tecniche sia di business.

Altra patologia sottolineata da Faggioli riguarda la deriva incontrollata dell'ambito di progetto, la resistenza al cambiamento e le risorse effettivamente necessarie superiori a quanto originariamente stimato. In questo caso si può intervenire per identificare i ruoli e gli utenti collegandoli ai nuovi processi aziendali e alle modalità operative introdotte con l'introduzione del sistema informativo; identificare le competenze disponibili (in particolar modo all'interno delle aree ritenute maggiormente critiche) e quelle richieste dal

nuovo sistema informativo, determinando il gap presente e le relative cause; analizzare e identificare le contromisure necessarie (creazione di nuovi ruoli, formazione di processo, formazione sul sistema, ecc.); pianificare le attività di formazione più idonee per i diversi ruoli e i relativi utenti aziendali; definire puntualmente l'ambito della relazione, la tipologia e la natura dei servizi al momento della sottoscrizione del contratto; formalizzare i cambiamenti di ambito approvati dalla direzione del progetto, isolando gli effetti economici e temporali collegati ad ogni decisione; rendere effettivamente operativi le figure e i comitati previsti contrattualmente dedicando particolare attenzione alla fase istruttoria e di follow-up; identificare e comunicare gli ambiti di delega decisionale attribuiti alle risorse che fanno parte del team coinvolto nella relazione di acquisto; definire e utilizzare procedure di gestione, formalizzazione, quotazione, approvazione e realizzazione delle variazioni contrattuali; definire un budget (a valore o a quantità di giornate) "spendibile" dall'azienda nel caso le risorse effettivamente necessarie per l'erogazione dei servizi risultassero essere state sottostimate; mantenere costantemente elevato il coinvolgimento di tutto il management sul progetto.

Continuando in questa disamina - osservandola però sotto l'aspetto della gestione di un Sistema Informativo esistente (quindi non nuovo, come spiegato più sopra) - vediamo che tra le patologie esiste anche qui una scelta non corretta dei processi della funzione S.I. da esternalizzare e/o un'errata considerazione delle caratteristiche specifiche della relazione. In questo caso bisogna subito prevedere un coinvolgimento del business coerente con la complessità del servizio acquistato, prevedere un coinvolgimento degli specialisti della funzione sistemi informativi orientato ad anticipare le potenziali problematiche di natura tecnica e tecnologica e, infine, creare team di competenze e professionalità coerenti con la natura della relazione ed in grado di gestirne i contenuti successivamente.

Se invece la patologia riguarda l'indeterminatezza del contenuto dei servizi e la determinazione di livelli di servizio non coerenti con le esigenze aziendali, allora è importante identificare puntualmente il contenuto della relazione ossia i processi e le attività da affidare all'esterno (maturity model), identificare e definire livelli di servizio e più in generale livelli prestazionali coerenti con le esigenze del business, identificare correttamente gli obiettivi della relazione e formalizzare con il corretto livello di dettaglio i "business requirement".

Quando abbiamo una sovrastima/sottostima dell'investimento necessario o un'errata percezione della "readiness" dei processi della funzione SI, occorre identificare correttamente il rischio tecnologico e organizzativo sottostante la relazione di acquisto, effettuare un attento studio di fattibilità economica coinvolgendo sia gli specialisti dei sistemi informativi sia il business, identificare tutte le dimensioni della relazione che hanno un impatto, anche indiretto, sulla variabile economica e valutare gli impatti tecnologici ed organizzativi.

Può accadere anche in questo scenario di selezione di una "short list" di fornitori non coerente con i fabbisogni aziendali e l'impossibilità di comparare le offerte dei potenziali fornitori. In questa situazione è fondamentale individuare tutti gli elementi utili al fine di una corretta valutazione dei fornitori, coinvolgere figure con competenze specifiche sia tecniche sia di business, identificare tutti gli elementi caratteristici della relazione di acquisto, negoziare non solo le tutele legali ma anche gli aspetti di contenuto della relazione, ma anche redigere una richiesta di offerta dettagliata e suddivisa in aree logiche omogenee ed esigere che le offerte tecniche ed economiche dei fornitori siano articolare rispettando le aree logiche della richiesta di offerta predisposta dall'azienda.

Altra patologia descritta da Faggioli è stata l'identificazione di una soluzione e di un fornitore non coerente con le esigenze aziendali o una negoziazione subottimale dei contenuti

della relazione con il fornitore. Qui è importante individuare una "short list" di potenziali fornitori coerenti per dimensioni, referenze, sistema di offerta, individuare fornitori in grado di supportare nel tempo l'evoluzione delle esigenze aziendali (ad esempio, il perimetro funzionale del prodotto non coincide solamente con quello richiesto ma presenta anche ulteriori funzionalità attivabili in futuro), considerare attentamente elementi quali la solidità economica, patrimoniale e/o finanziaria, ecc.

Occorre anche evitare fornitori che non presentino un'architettura target o requisiti tecnologici coerenti con le esigenze aziendali, redigere una richiesta di offerta dettagliata e suddivisa in aree logiche omogenee, esigere che le offerte tecniche ed economiche dei fornitori siano articolare rispettando le aree logiche della richiesta di offerta predisposta dall'azienda, individuare tutti gli elementi utili al fine di una corretta valutazione dei fornitori e coinvolgere figure con competenze specifiche sia tecniche sia di business.

Sempre guardando alle patologie relative a Sistemi Informativi esistenti se ci troviamo deriva incontrollata dell'ambito di progetto, con resistenza al cambiamento e/o risorse effettivamente necessarie per le attività di setup e transizioni superiori a quanto originariamente stimato, con impossibilità di raggiungere i livelli di servizio ipotizzati, allora le contromisure possono essere due. Definire volumi e livelli di servizio teorici (validi per il solo periodo di transizione) in fase di sottoscrizione dell'accordo, rimandando la negoziazione sui livelli di servizio definitivi e sui relativi corrispettivi economici al termine di tale periodo o, in alternativa, definire "ex ante" volumi, livelli di servizio e corrispettivi anche per il periodo di esercizio utilizzando la fase di transizione come arco temporale all'interno del quale potrebbero non trovare applicazione eventuali deterrenti economici.

Faggioli ha poi spiegato come tra domanda e offerta vi siano diversi punti di vista e se da una parte, per esempio, è sempre preferibile

un contratto d'opera, dall'altra non necessariamente si deve parlare di contratto d'appalto e comunque al limite di appalto di servizi con obbligazioni di mezzi.

Il tema si è poi spostato sull'analisi di convenienza di un'azione legale, con un occhio alle principali macrovariabili da indagare e un possibile schema di sintesi. Faggioli ha sottoposto ai presenti l'analisi di diciassette elementi rispetto ai quali sono generalmente riconducibili, con diversi livelli di gravità altrettanti possibili inadempimenti. Più in particolare ci si riferisce a:

- Rispetto della Project Definition: esprime la coerenza e l'aderenza tra quanto proposto all'interno del contratto e nei relativi allegati tecnici (in termini di articolazione del progetto in fasi, tempo complessivo stimato, impegno delle risorse sia interne che esterne, deliverable prodotti, ecc.) e quanto effettivamente realizzato

- Rispetto dell'ambito iniziale di progetto: esprime la coerenza tra quanto dichiarato essere in ambito (in termini di scope del progetto, aziende coinvolte, aree funzionali oggetto di implementazione, processi in ambito, applicativi da sostituire con il nuovo sistema, interfacce in ambito, ecc.) e quanto effettivamente realizzato

- Conseguimento degli obiettivi di progetto: esprime la coerenza tra gli obiettivi generali del progetto presenti all'interno del contratto e quelli realmente conseguiti

- Rispetto della durata e delle scadenze del progetto: esprime il livello di puntualità del fornitore nel consegnare i diversi deliverable previsti all'interno delle varie fasi di progetto definite contrattualmente

- Coerenza del Piano di Lavoro Generale: esprime il livello di coerenza tra il Piano di Progetto definito all'interno del contratto e la reale complessità del Progetto. Esprime altresì l'accuratezza e il livello di descrizione delle singole attività definite all'interno del Piano di Lavoro Generale

- Aderenza tra quanto rilasciato e quanto richiesto all'interno delle specifiche tecni-

che: esprime il livello di coerenza tra quanto richiesto all'interno delle specifiche tecniche, quanto descritto in fase di analisi e quanto effettivamente realizzato

- Coerenza dell'allungamento dei tempi rispetto all'entità delle variazioni in corso d'opera: esprime quale sia la quota parte relativa all'allungamento dei tempi di progetto non imputabili alla controparte

- Adeguatezza del team di progetto: esprime la coerenza tra il profilo complessivo delle risorse "staffate" sul progetto e la complessità dello stesso, tenendo per altro conto di eventuali sostituzioni lungo la vita del progetto

- Adeguatezza delle attività e degli strumenti di project management utilizzati: esprime la coerenza degli strumenti di project management effettivamente utilizzati rispetto alla complessità di gestione e monitoraggio delle attività relative al progetto

- Adeguatezza delle procedure adottate per la gestione delle variazioni in corso d'opera: esprime, se presenti, il livello di adeguatezza delle procedure per la gestione delle variazioni al fine di contenere i costi di progetto e rispettare le scadenze definite all'interno del Piano di Lavoro Generale

- Adeguatezza delle procedure, dei metodi e del linguaggio utilizzato per gli sviluppi: esprime se la metodologia utilizzata per la realizzazione degli sviluppi specifici è coerente con quanto previsto dal software vendor. Esprime altresì un giudizio sulla effettiva "bontà" degli sviluppi rilasciati

- Adeguatezza delle attività relative alla migrazione dati: esprime se la metodologia utilizzata per la migrazione dati è coerente con quanto previsto dal software vendor. Esprime altresì un giudizio sul risultato complessivo relativo alle attività di migrazione dati

- Adeguatezza delle attività e delle metodologie utilizzate per la costruzione dei report: esprime se la metodologia utilizzata per la realizzazione dei report e dei "batch" è coerente con quanto previsto dal software vendor. Esprime altresì un giudizio sull'effettiva corrispondenza tra i report richiesti e

quelli effettivamente rilasciati

- Completezza e consistenza della manualistica rilasciata: esprime un giudizio sul livello qualitativo della manualistica rilasciata, sulla facilità di manutenzione e adeguamento della stessa e sugli strumenti utilizzati per la sua realizzazione

- Adeguatezza delle procedure di gestione della documentazione di progetto e gestione della stessa: esprime la coerenza tra la documentazione di progetto prodotta, i meccanismi di gestione e manutenzione della stessa e la reale complessità del progetto

- Correttezza con cui sono state svolte le attività di test: esprime il livello di correttezza con cui sono state svolte le attività di test

- Attività non completate e stima delle giornate a finire: esprime la gravità delle attività non ancora completate e fornisce una stima delle giornate necessarie per chiuderle

Ora, per ciascuna delle precedenti variabili è utile, al fine di una corretta analisi di convenienza ad intraprendere un'azione legale, esprimerne un giudizio rispetto al livello di gravità dell'inadempimento della controparte, rispetto anche al livello di dimostrabilità in sede tecnica, all'impatto dell'inadempimento e la presenza all'interno del contratto.

In funzione dei diversi livelli di gravità dell'inadempimento e di dimostrabilità dello stesso possono essere conseguentemente individuate tre macro aree che esprimono, a prescindere dall'impatto dell'inadempimento e dalla presenza di una specifica obbligazione contrattuale, l'opportunità o meno per la parte di intraprendere un'azione legale diretta.

Nell'esempio a pallogrammi proposto da Faggioli era possibile verificare se l'inadempimento è stato grave sia come entità (sono molti gli sviluppi software non correttamente realizzati), sia in termini di ampiezza (non è stata applicata né una precisa metodologia né sono stati utilizzati gli strumenti idonei). Oppure se, sebbene l'inadempimento sia stato grave, la difficoltà di dimostrare tale inadempimento, la non immediata e diretta ricondu-

cibilità dello stesso a una precisa obbligazione contrattuale, l'impossibilità di ricondurre tale inadempimento direttamente a un potenziale danno economico certo per il cliente, sconsigliano di intraprendere un'azione legale.

Il basso livello di dimostrabilità in sede tecnica dell'inadempimento è dovuto alla difficoltà intrinseca di una perizia sul codice, ai tempi che sarebbero necessari per lo svolgimento della stessa, alle probabilità di dimostrare il pieno inadempimento del fornitore e alla difficoltà di ricondurre direttamente tale inadempimento ad un danno economico certo per il cliente.

In sostanza, a seconda del posizionamento del pallogramma che ne deriva dai punti precedentemente trattati, è possibile identificare le aree dove è meglio evitare l'azione legale, dove valutare meglio la convenienza all'azione stessa, e dove, invece, sarebbe certamente conveniente intraprenderla.

## Impostazione delle iniziative di outsourcing

Dopo l'intervento di Faggioli ha preso la parola Stefano Aiello di HSPI che ha illustrato il modello di governance e i livelli di servizio. Le problematiche che riguardano le iniziative di Sourcing sono molteplici e possono essere riassunte come segue. Possiamo avere una scarsa comprensione dei processi post-contratto e delle responsabilità collegate, ma anche una mancanza di conoscenza di quanto previsto dal contratto da parte di chi lo deve attuare (lato cliente e lato service provider), oppure una "retained organization" non adeguata in termini di competenze gestionali, o difficoltà di coordinamento delle attività di molteplici outsourcer. Altra problematica emersa, la gestione inefficace della transizione (phase-in), l'inadeguata regolamentazione del phase-in e del phase-out nel contratto. Ma anche la perdita di know how e dipendenza dal provider (lock-in), lo "scontro di culture" tra cliente e service provider, livelli di servizio

Technology-driven, non Service-driven e la difficoltà a gestire dei cambiamenti (di ambito, di livelli di servizio) nel corso del contratto.

Ne conseguono ovviamente alcuni rischi. I primi sono di carattere economico, con una riduzione del potere contrattuale nei confronti del fornitore con conseguente perdita di profittabilità/vantaggio competitivo sul mercato, oppure inefficienze causate dalla mancata o scarsa valutazione dei costi nascosti. Ulteriori rischi si hanno da un punto di vista più strategico-progettuale. Qui può subentrare una perdita di controllo di una variabile critica per il successo del proprio “core business” e la demotivazione e smobilitazione della struttura interna interessata dal processo di esternalizzazione. Infine, possiamo avere dei rischi anche di tipo operativo, con perdita di flessibilità e di controllo del processo produttivo e della gestione delle informazioni e una rigidità del fornitore rispetto alla clausole contrattuali. Aiello ha quindi sottolineato come la mitigazione dei rischi dell’IT Outsourcing richieda un approccio strutturato e bilanciato all’iniziativa di outsourcing, che tenga conto di variabili economiche, legali, tecniche, tecnologiche, organizzative e di processo.

Esistono numerose “best practice” per l’impostazione e gestione di una iniziativa di IT Outsourcing. La più utilizzata è l’Outsourcing Professional Body of Knowledge (OPBOK).

L’OPBOK, realizzato dalla IAOP (International Association of Outsourcing) struttura l’iniziativa di IT Outsourcing in cinque fasi. Nella prima abbiamo l’identificazione delle attività che porteranno un vantaggio competitivo all’organizzazione se saranno esternalizzate, lo sviluppo del business case e la valutazione del mercato dei provider. Poi, se l’azienda approva la strategia identificata, si passa all’analisi di dettaglio di tutti i fattori di processo, tecnici, economici, regolamentatori. Successivamente abbiamo l’impostazione e la gestione della gara, eventuali attività di negoziazione e la stipula del contratto. Nella quar-

ta fase troviamo la gestione della transizione e, come ultima fase, abbiamo la gestione del contratto, il monitoraggio e l’analisi dei benefici apportati dall’operazione di outsourcing. L’arco temporale prende dai 3 ai 6 mesi per le prime due fasi, e 6-18 mesi fino alla quarta, prima di passare alla quinta fase relativa al “management stage”.

La definizione (e successiva attuazione) di un buon modello di governance allegato al contratto consente di mitigare molti dei rischi evidenziati in precedenza anche dall’intervento di Faggioli.

In particolare, assicura la chiarezza nei ruoli e nelle responsabilità del cliente e del provider, garantisce maggiori efficienze nelle interazioni con il provider e assicura l’adeguato livello di controllo sui servizi in outsourcing (spesso necessari per il successo del proprio core business). Inoltre garantisce al cliente il mantenimento del know-how, limita il rischio di lock-in e impedisce aumenti di costi causati dalla perdita di potere negoziale del cliente, garantisce la capacità di monitorare in autonomia le performance del provider e intervenire tempestivamente in caso di degrado e garantisce anche la necessaria flessibilità nella evoluzione dei servizi.

I componenti del modello di Governance vanno a calarsi nell’ambito dei processi, dell’organizzazione e dei tool. Un framework di processo per la regolamentazione delle attività e delle interazioni tra outsourcer e outsourcee, ha osservato Aiello, è fondamentale per assicurare il governo del fornitore e il raggiungimento dei risultati.

Non è conveniente sviluppare ex-novo un proprio sistema di processi IT, procedure e mansioni organizzative senza tenere conto delle “best practice” internazionali; infatti, in tal modo non verrebbe sfruttato e valorizzato il lavoro di sviluppo, di manutenzione e di miglioramento operato dalle associazioni professionali e dagli organismi di standardizzazione. Infine, lo sviluppo di metodologie proprietarie non consente di confrontarsi con le altre aziende.

D'altra parte, l'adozione delle best practice non è garanzia di successo, infatti le best practice non possono tenere conto del contesto da cui ciascuna azienda parte. Perciò, occorre identificare con chiarezza il contesto (priorità dell'azienda, maturità dei processi, risorse disponibili, vincoli normativi, ...) adottare tecniche di analisi dei processi, di progettazione organizzativa, di pianificazione e controllo dei costi e di gestione del cambiamento.

Standard e "best practice" sono da tempo adottati in realtà fra loro eterogenee che ne validano l'efficacia e li sottopongono ad un continuo aggiornamento. Standard e "best practice" prevedono anche percorsi formativi e di certificazione e possono essere adottati sia dalle aziende clienti che dai fornitori di servizi e consentono di formare un linguaggio comune sia all'interno delle aziende che con i fornitori, favorendo l'integrazione.

Gli standard ISO/IEC 20000 e ISO/IEC 27001 e i framework pubblici eSCM e CMMI offrono anche la possibilità di certificare non solo i professionisti, ma anche il Service Provider.

In Europa e nel Nord America le prime due certificazioni sono oggi molto diffuse, in particolar modo nelle banche, nelle assicurazioni e nei settori in cui la gestione dei sistemi informativi ha raggiunto livelli di maturità più alta. Il conseguimento delle certificazioni consente al Service Provider di oggettivare la propria capacità di progettare ed erogare servizi IT, garantendone la sicurezza. Il possesso di uno di questi certificati da parte del Service Provider sta diventando un requisito nelle gare per l'outsourcing dei sistemi informativi o dello sviluppo applicativo.

Negli ultimi anni, per altro, sono stati prodotti numerosi framework per aiutare le Organizzazioni IT a migliorare la governance, l'accountability e l'erogazione dei servizi. Sfortunatamente non esiste un "silver bullet", un framework completo per governare l'IT ma esistono numerosi standard e "best practice" relativamente maturi che possono essere utilizzati per assemblare l'impianto compless-

sivo di governance che meglio risponde alle esigenze dell'organizzazione IT.

Vediamo assieme, qui di seguito, gli Standard e i framework per il Software Development.

PMBOK, che descrive i processi necessari per la realizzazione di un progetto (Project Management). Il framework è applicabile a qualsiasi tipo di organizzazione (non specificamente IT) e si tratta di un framework pubblico che permette la certificazione delle persone (CAPM, PMP).

PRINCE2, che descrive i processi necessari per la realizzazione di un progetto (Project Management). Il framework è applicabile a qualsiasi tipo di organizzazione (non specificamente IT) e si tratta di un framework pubblico che permette la certificazione delle persone (Prince2 Foundation, Prince2 Practitioner).

Abbiamo poi il CMMI, che descrive i processi per la gestione dei progetti di sviluppo applicativo,

È un framework pubblico che permette la certificazione delle organizzazioni IT.

C'è poi anche ITIL versione 3, che fornisce delle indicazioni sui processi, l'organizzazione e i tool necessari per la progettazione, la realizzazione e l'erogazione dei servizi IT e il loro miglioramento continuo. Si tratta di un framework pubblico che permette la certificazione delle persone, non delle organizzazioni IT (ITIL Foundation, ITIL Service Lifecycle stream, ITIL Service Capability Stream, ITIL Expert).

ISO/IEC 20000, descrive invece i processi di Service Management. È uno standard che permette la certificazione delle organizzazioni IT, mentre l'ISO/IEC 27001, descrive i processi e le attività per la sicurezza IT. È anch'esso uno standard che permette la certificazione delle organizzazioni IT.

COBIT, invece, identifica i processi necessari per la gestione dei sistemi informativi e si focalizza sull'allineamento con il business, la gestione dei rischi, l'importanza delle misure ed il miglioramento continuo dei processi.

Si tratta di un framework pubblico che permette la certificazione delle persone (COBIT Foundation) ed è possibile utilizzarlo per valutare la maturità delle organizzazioni.

OPBoK, descrive le prassi e i processi per l'avvio e la gestione delle relazioni di outsourcing. Il framework, pubblico, è applicabile a qualsiasi tipo di organizzazione (non specificamente IT) e permette la certificazione delle persone (COP).

Ancora si segnala l'e-SCM, che descrive i processi di cui dovrebbe dotarsi un'organizzazione per la gestione di una relazione in outsourcing. È un framework pubblico che permette la certificazione delle persone ed è possibile utilizzarlo per valutare la maturità delle organizzazioni.

Da un punto di vista dell'organizzazione è auspicabile una Governance multilivello. In questo scenario abbiamo un'Operating Committee che si occupa del monitoraggio delle attività di tipo "Day-to-day" e operative, un Management Committee, il cui ruolo riguarda la revisione/approvazione dei deliverable chiave del contratto e dei cambiamenti, la revisione dei piani operativi, l'approvazione di nuovi livelli di servizio, l'approvazione nuovi requisiti dei clienti e la risoluzione di eventuali problematiche. Infine, abbiamo un'Executive Committee. Quest'ultimo si occupa di monitorare la relazione con il service provider, della revisione dei piani strategici e della risoluzione di problematiche di rilevante entità che nel percorso di escalation non hanno trovato soluzione nei livelli precedenti.

Aiello ha poi introdotto la matrice RACI. La definizione chiara e precisa delle responsabilità è fondamentale per qualsiasi processo al fine di evitare confusione nella comprensione delle relative responsabilità e la tendenza a lavorare come prima dell'introduzione delle nuove procedure.

Questo il significato delle lettere che compongono la matrice RACI: la lettera "R" equivale a "Responsible", ovvero colui che è responsabile della esecuzione di processi

e attività. La "A" sta per "Accountable", cioè colui che è responsabile dell'approvazione ed autorizzazione finale del processo o dell'attività. La "C" significa "Consulted", ovvero che deve essere coinvolto per lo svolgimento di una data attività. Infine abbiamo la "I" di "Informed": in questo caso si riceve informazioni circa la qualità e l'esecuzione dei processi.

La responsabilità del provider e del cliente può essere affrontata in ambito Multi-Sourcing o Full Outsourcing. Nel primo caso è essenziale definire un modello dei processi che regolamenti sia le attività di governo che le attività operative (in carico ai singoli fornitori). Senza tale modello non è possibile assicurare la gestione coordinata delle attività (per esempio la risoluzione di incidenti). Quando invece si tratta di Full Outsourcing è invece possibile concentrarsi solo su un modello dei processi che regolamenti le attività di governo, lasciando il fornitore libero di adottare il modello di processi operativi più adeguato. È sempre utile – ha ricordato Aiello – avere una conoscenza dei processi seguiti dal fornitore, al fine di misurare anche il modo in cui il fornitore raggiunge gli obiettivi concordati.

L'obiettivo del Change Management non è prevenire il cambiamento, ma permettere che il cambiamento avvenga secondo un processo strutturato. E per questo occorre definire delle linee guida come definire un processo formale di individuazione, giustificazione e approvazione dei change, definire dei criteri per valutare i change obbligatori e quelli discrezionali, verificare i requisiti del change e ottenere l'approvazione dai ruoli direttivi, disporre eventuali contingency (in termini di tempo, denaro, risorse), considerare tutti gli effetti del cambiamento sulla baseline di progetto/servizio, valutare le alternative e documentare e tracciare i change e il loro avanzamento.

Il Service Provider deve poi poter essere oggetto di Audit sia direttamente da parte del cliente, che tramite seconde o terze parti incaricate dal cliente. Il fornitore deve avere sempre a disposizione i piani, le procedure, le

istruzioni operative e tecniche utilizzate, le registrazioni delle attività eseguite, i principali indicatori sull'andamento dei servizi e renderli disponibili in caso di richiesta da parte del cliente. Deve altresì attivare un team apposito di interfaccia con il team di Audit (sia interno che esterno) su richiesta preventiva del cliente che offra il supporto richiesto nei modi e tempi definiti in pianificazione dell'Audit.

I tool di automazione dei processi (per esempio tool di Incident Management) sono strumenti che oltre a efficientare i processi consentono di controllare il sistema informativo, i livelli di servizio e il rispetto delle metodologie. A tal fine il fornitore dovrebbe operare direttamente sugli strumenti del cliente laddove questo metta a disposizione del fornitore uno strumento per eseguire la specifica attività e utilizzare strumenti propri e integrarsi con gli strumenti del cliente, laddove questo non abbia uno strumento per eseguire la specifica attività. Al tempo stesso il fornitore potrebbe utilizzare alcuni tool di sua proprietà per la corretta esecuzione delle attività di processo. In questo caso, laddove si evidenzino alcune delle informazioni gestite da tali tool sono di interesse per il cliente, dovrebbe essere richiesto al fornitore di integrarsi. Dovrebbe valere il principio di accesso da parte del cliente a tutte le informazioni prodotte nella erogazione del servizio e in particolare dei dati di monitoraggio (sia aggregati che elementari). Ciò indipendentemente dalla proprietà degli asset IT di elaborazione degli stessi dati.

Dovrebbe essere evidenziata l'esigenza di tracciatura delle attività effettuate dal fornitore (per esempio la risoluzione incidenti, il cambiamento di configurazioni) in coerenza con i processi e le procedure. In generale il fornitore dovrebbe produrre e strutturare "knowledge" su manuali operativi, istruzioni tecniche a supporto dei processi (es. procedure di esecuzione dei back-up, procedure di gestione dei job), registrazioni delle attività di processo (es. known error record, ticket) e modelli per l'esecuzione delle attività di processo (es. incident model, request model,

problem model, configuration model, event model)

La sezione dell'allegato tecnico relativa alle performance descrive i livelli di qualità richiesti al service provider per il processo/servizio/attività da externalizzare. Si dovrebbe focalizzare su un numero gestibile di livelli di servizio che sono indicativi dei bisogni chiave del business.

I livelli di servizio dovrebbero essere oggettivi, misurabili e verificabili. Dovrebbero monitorare tempi di percorrenza dei processi, carichi di lavoro, disponibilità e performance dei servizi, sicurezza, qualità, innovazione, allineamento agli obiettivi, programmi e progetti.

Esistono differenti metodi per definire i livelli di servizio e i più comuni sono i seguenti: "Dati storici", analisi dei dati storici che documentano le prestazioni ottenute prima dell'esternalizzazione e definizione dei livelli di servizio adeguati; "Benchmarking delle prestazioni future", se l'organizzazione non ha a disposizione dati storici su cui basarsi, può eseguire stime, di dati raccolti nel mercato di aziende operanti nello stesso settore. I dati raccolti saranno utilizzati per definire gli SLA; "Altri clienti del service provider", definizione dei livelli di servizio sulla base delle informazioni fornite da altri clienti del service provider; "Esigenze dei clienti/Business e regolatorie", definizione dei livelli di servizio sulla base delle esigenze dei clienti, del business o per compliance a leggi o regolamenti.

Nell'ambito della Definizione dei livelli di servizio si sottolinea la necessità di identificare i fattori critici di successo per il business e definire KPI collegati ad essi. Definire KPI rilevanti, semplici da calcolare, comparabili e focalizzati su risultati misurabili. E in ogni caso non focalizzarsi solo sugli SLA. I service level agreement sono estremamente importanti ma vanno continuamente raffinati e migliorati e supportati da altri metodi per garantire la soddisfazione dei clienti (es. indagini formali o informali di customer satisfac-

tion, incontri con i clienti ecc.).

In caso di multisourcing o co-sourcing, il cliente deve assicurare la qualità complessiva del servizio ottenuto attraverso l'integrazione di servizi tecnologici elementari acquistati da fornitori diversi. Gli SLA del servizio complessivo devono essere sostenuti dagli UC e OLA coi diversi fornitori o gruppi interni e il tempo di risoluzione degli incidenti è dato dalla somma dei tempi impiegati dai diversi fornitori per svolgere le attività di propria competenza.

## **Outsourcing e gestione economica dei servizi ICT**

In conclusione della dissertazione di Aiello ha preso la parola il suo collega Giorgio Toma di HSPI che ha introdotto il tema di questo paragrafo sottolineando come l'IT abbia oggi un ruolo decisivo per lo sviluppo di servizi innovativi orientati all'incremento dei ricavi, ormai non più basati solo sui prodotti tradizionali, e rappresenta una leva di efficientamento aziendale. La componente IT interna alle aziende ha oggi più che mai bisogno di essere oggetto di una revisione sostanziale, funzionale al raggiungimento di una più efficiente infrastruttura di supporto al business.

Non è più sufficiente, quindi, la ricerca di una maggiore efficienza, efficacia e produttività delle risorse IT misurandola solo sotto gli aspetti operativi o tecnici, ed è necessario porre sempre più attenzione sugli aspetti che permettono di determinare e misurare l'efficienza in relazione alle esigenze di business, valutando il valore apportato dall'IT.

In questo contesto diventa critico per l'IT introdurre dei metodi di pianificazione e gestione delle risorse basato su criteri economico-finanziari, permettendo la valutazione delle performance e del valore apportato dall'IT, garantendo l'allineamento IT-Business.

Le problematiche più comunemente riscontrate stanno nella scarsa percezione dell'IT da parte del Business e la scarsa in-

tegrazione e allineamento tra IT e Business. Ci si trova davanti anche a Inefficiente nella pianificazione e valutazione degli investimenti e a scarsa integrazione con processi di Governo dell'IT e processi aziendali. La lista di Toma prosegue con altre problematiche comunemente riscontrate che vedono un'imaturità dei processi di Pianificazione e Controllo IT, un'assenza di un sistema di monitoraggio e controllo dei costi e investimenti IT strutturato, ma anche una assenza di un processo strutturato di costing e charge-back dei servizi, in quanto non viene effettuata la costificazione dei servizi IT erogati, oppure viene effettuata in maniera non strutturata e disallineata rispetto ai processi aziendali, con difficoltà nel pricing e nel charge-back verso i clienti interni.

A questo punto come possiamo intervenire? Il ruolo centrale dell'IT e gli investimenti crescenti a esso associati rendono necessaria l'adozione di metodi e strumenti in grado di pianificare, gestire e tracciare i costi IT, consentendo la definizione del pricing dei servizi e l'attribuzione dei costi al business. La componente IT interna alle aziende ha quindi oggi più che mai bisogno di essere oggetto di una revisione sostanziale, funzionale al raggiungimento di una più efficiente infrastruttura di supporto al business e più aderente al linguaggio del business.

La risposta a tali esigenze, ha sostanziato Toma, si concretizza, all'interno dell'IT Governance, nell'ICT Financial Management. La tendenza che emerge in maniera sempre più evidente è la crescente attenzione per i modelli di ICT Financial Management, con l'introduzione nella funzione IT di criteri di gestione economico-finanziari, necessari per valutare accuratamente valore, costi, rischi e prestazioni dei servizi forniti al Business. In questo settore l'incidenza della spesa IT varia significativamente in relazione alle caratteristiche del settore merceologico cui appartiene l'azienda. Attualmente il mercato più attivo, basandosi su Fonte elaborazione Net Consulting e su dati ISTAT, Banca d'Italia e ANIA è

quello delle Banche (col 5,01%), seguito dalle TLC (2,05%) e dalle Assicurazioni (1,07%). All'ultimo posto figurano distribuzione e servizi (0,18%).

La condivisione fra più clienti (dello stesso settore) di circa l'80% della base di costo è la leva di efficientamento perseguita dall'outsourcer. A partire dalle economie di scala e scopo evidenziate, l'azienda cliente dovrà operare per l'effettivo raggiungimento degli obiettivi qualitativi e quantitativi alla base della scelta di esternalizzazione.

Parlando di curva di apprendimento e le implicazioni economiche correlate, va detto che il pricing specifica come viene definito il prezzo per l'outsourcing delle attività e quando deve essere corrisposto al service provider, ed è sviluppato partendo dai costi attuali di base ed i costi a seguito dell'outsourcing, in funzione degli obiettivi dell'organizzazione.

Per identificare il modello di pricing migliore dell'intervento di outsourcing è importante capire la struttura dei costi di base di un service provider tipico, in modo da poter eseguire una analisi simile all'interno dell'organizzazione.

Gli elementi da considerare sono i costi base, la stima degli investimenti e le proiezioni sul cash flow, spese, ecc.

L'adozione delle metodologie e degli strumenti di ICT Financial Management, ha senz'altro facilitato la gestione della DSI secondo criteri di economicità, permettendo la pianificazione delle iniziative ICT coerentemente con la sua capacità operativa e con le esigenze del Business, migliorando l'allocazione delle risorse economiche. Permette anche di ottimizzare il portafoglio progetti e la gestione e misurazione degli investimenti in termini di costi e benefici e la gestione e misurazione dei costi sostenuti dalla Direzione Sistemi Informativi, del valore dei servizi erogati ai clienti e dei servizi acquistati dai fornitori, migliorando l'allocazione delle risorse. Inoltre permette anche la valutazione dell'assorbimento delle risorse IT da parte dei servizi di business, e la definizione del pricing

dei servizi e del chargeback verso le strutture interne, la comunicazione verso l'esterno del valore creato dall'IT, il rafforzamento delle attività di decision making della DSI, identificando le aree dove intervenire, secondo criteri economici e non solo basati su criteri operativi e il miglioramento del time to market per lo sviluppo dei nuovi servizi.

Il successo nell'introduzione di processi e strumenti di ICT Financial Management richiede l'integrazione tra IT e Business dei processi decisionali e di pianificazione degli interventi e la condivisione di servizi erogati, metriche, metodi e strumenti di analisi per la loro valorizzazione economica.

Il CFO può aiutare la Direzione Sistemi Informativi a rendere il "valore" centrale nella strategia dell'IT e trasferendo alla DSI le competenze necessarie per introdurre competenze economiche all'interno della DSI stessa, per la gestione delle attività di pianificazione del budget e degli investimenti, per la definizione del modello di costing dei servizi e il successivo charge-back e per l'analisi degli investimenti (ex ante e ex post)... il tutto in maniera integrata con i processi aziendali.

La Direzione Sistemi Informativi, ha proseguito Toma, non può lavorare indipendentemente dalle esigenze dei clienti interni ed esterni. Deve quindi essere in grado di comprendere e gestire le esigenze dei clienti (nuovi servizi, modifiche a servizi esistenti, domanda operativa ecc.) considerando priorità e capacità produttiva (Demand Management), deve comprendere i livelli qualitativi (es. performance, disponibilità) utili per il business ed erogare dei servizi di qualità non inferiore (né superiore) alle reali esigenze (Service Level Management) e comprendere i costi di evoluzione ed erogazione dei servizi, esponendoli al cliente e investendo laddove i costi sono giustificati da benefici reali (ICT Financial Management).

Il supporto dell'IT è quindi fondamentale al CFO e al Business per proporre nuove soluzioni e favorire l'innovazione derivante dall'introduzione di nuove tecnologie.

Il processo di Pianificazione e Controllo ICT prende avvio dalla pianificazione strategica ICT, come parte integrante della pianificazione strategica aziendale, declinando obiettivi e strategie per tradurli in iniziative di carattere operativo, da monitorare in corso d'anno.

Per funzionare correttamente, ha spiegato Toma, deve essere integrato con gli altri processi IT ed in modo particolare con il Demand Management, in quanto interagisce soprattutto nella fase di pianificazione, nella identificazione delle iniziative da attuare e nella identificazione dei requirement, che incidono sui servizi esistenti (su costi e investimenti), con il Portfolio Management, che interagisce nel corso dell'intero processo, fornendo dati su costi e tempi pianificati e sull'avanzamento dei progetti in corso, ricevendo in input le nuove iniziative e con il Service Operation, che interagisce soprattutto nella fase di rilevazione dei dati di consuntivo e nella fase di monitoraggio, fornendo i principali dati extra-contabili per l'avanzamento del budget dei costi e l'aggiornamento del costing dei servizi.

Il processo di Demand Management ha l'ownership delle attività volte a comprendere e influenzare la domanda dei servizi IT: gestisce la relazione con il Cliente interno, dall'individuazione dei fabbisogni alla loro formalizzazione e traduce le esigenze di business in requisiti per la soluzione tecnologica, definendo priorità di intervento, valutando gli impatti organizzativi, indirizzando le scelte sulla fornitura e prevedendo la capacità necessaria per soddisfare le richieste del Cliente.

Il processo di pianificazione annuale, ha sottolineato Toma, è il primo step per la realizzazione del piano strategico e ne garantisce l'attuazione: dettaglia le iniziative descritte nel piano strategico, traducendole in obiettivi per i piani operativi e di progetto previsti per l'anno successivo, assegna gli obiettivi a tutte le strutture interne (tempi e costi) e valuta gli impatti delle iniziative sui costi ed eventualmente i ricavi dell'IT per l'anno successivo.

La pianificazione annuale IT è svolta coerentemente con la pianificazione annuale aziendale e analogamente al processo di pianificazione strategica viene svolto in collaborazione con il Business e secondo la calendarizzazione definita dal CFO.

Altro punto chiave è il budget. Il budget dei costi ICT viene definito in base a quanto emerso dal processo di Demand Management, in coerenza con il piano degli investimenti ICT e con gli obiettivi della DSI in termini di qualità e servizi da erogare. Esso può essere in base ai nuovi fabbisogni espressi dal Business o identificati dalla DSI, in base ai dati sui costi correnti (servizi erogati, contratti in essere ecc.) e considerando i vincoli di budget e di capacità produttiva della DSI.

La definizione del budget ICT, ha rammentato Toma, avviene per mezzo di una raccolta e stima dei costi, a partire dal consuntivo dell'anno precedente. Il Budget dei Costi ICT è composto da tutti i costi di funzionamento ICT, e in particolare da fabbisogni ICT imputabili a costo: studi, analisi di fattibilità, prestazioni professionali ecc., costi di funzionamento: gestione dei sistemi centrali e periferici, delle applicazioni, della rete, supporto tecnico/Help Desk, canoni e licenze software, manutenzione ordinaria e costi di struttura della DSI: personale di staff, costi per trasferte, utenze, affitti, materiali di consumo ecc.

Il Budget dei costi viene definito a partire dai piani operativi svolti all'interno delle strutture della DSI per la gestione dell'infrastruttura corrente, ed è influenzato dalle modifiche apportate ad essa, attraverso le attività di implementazione e rilascio dei progetti. Il Budget dei Costi deve considerare le richieste di nuovi servizi da parte dei clienti interni e di modifiche ai servizi esistenti sia in termini di modalità di erogazione che di qualità del servizio, valutandone l'impatto economico sulla base di dati rilevati da analisi di mercato, "request for proposal" e contratti in essere.

Altro fattore sono le dimensioni del controllo, che rappresentano la vista che si vuole avere dell'azienda e dei risultati che sta otte-

nendo sul mercato. Sono pertanto definite in funzione dei livelli di controllo.

Toma si è poi chiesto che cos'è un servizio. Il servizio – ha circoscritto – rappresenta una modalità per fornire valore ai clienti, facilitando il raggiungimento di risultati per cui i clienti non vogliono supportare i relativi costi e rischi. Il servizio può migliorare il rendimento delle attività di business, riducendo l'effetto dei vincoli. Lo sviluppo e l'introduzione nella DSI di metodi e strumenti di ICT Costing, richiede preliminarmente la definizione del modello dei servizi, come la definizione di un catalogo dei servizi ICT, la definizione di un catalogo dei servizi di business, la predisposizione della distinta base dei servizi, l'adozione di un modello costing, l'implementazione di uno strumento a supporto del modello di costing e l'implementazione dei processi di pianificazione e controllo.

L'adozione di un modello di ICT Costing permette di ottenere molteplici benefici quali la definizione delle modalità di erogazione dei servizi e degli elementi che li compongono, il governo delle risorse ICT, la misurazione e valutazione dei costi sostenuti verso i fornitori e maggiore efficienza dei processi ICT, l'imputazione dei costi (chargeback) e il pricing dei servizi erogati dalla DSI ai clienti sulla base della fruizione del servizio e degli SLA concordati. Ma anche l'utilizzo dei dati economici per la valutazione del portafoglio servizi/prodotti erogati, la definizione di un'offerta chiara e coerente con le aspettative dei clienti e l'aumento della trasparenza e comunicazione del valore creato e maggiore qualità nei servizi erogati ai clienti, favorendo l'efficienza dei processi di business.

Il processo di costificazione dei servizi è scomponibile in quattro fasi: la definizione del catalogo servizi, la definizione del modello di costing, la costificazione dei servizi e il monitoraggio degli stessi. Il costing dei servizi costituisce uno strumento di base con cui la Direzione ICT si interfaccia con i Clienti per gestire e valutare le modalità, i costi e la qualità dei servizi erogati.

La definizione del modello dei costi parte dalla definizione del Catalogo dei Servizi ICT e di Business. L'applicazione di un modello basato sui Servizi ICT è tanto più accurata e affidabile quanto il catalogo dei servizi è ben disegnato, a partire dai processi della DSI, considerando i servizi ICT fino ad arrivare ai servizi finali (ottica end-to-end), o se il servizio finale è disegnato considerando tutti gli elementi della catena tecnologica di erogazione del servizio e tutti i costi ad essa afferenti. Ma anche quando i processi operativi della DSI sono definiti e attuati considerando l'impatto che essi hanno sul catalogo dei servizi, oppure se è operativo un "Configuration Management Database" (CMDB), in cui sono chiaramente identificati i "Configuration Items" (CI) appartenenti a ciascun servizio IT.

L'applicazione di un modello basato sui Servizi ICT è tanto più accurata e affidabile anche quando i costi sono allocati a un servizio sulla base dei CI appartenenti al servizio, quando i driver per l'allocazione dei costi ai servizi sono significativi e aggiornati continuamente, o quando i driver di attribuzione dei costi dei servizi (driver di utilizzo) sono pertinenti e condivisi con gli utenti finali. Ma anche quando i metodi di definizione del pricing sono chiaramente definiti e concordati con gli utenti finali e la distinta base del servizio, che riepiloga tutte le informazioni relative alla sua composizione e valorizzazione è mantenuta e aggiornata costantemente.

Il Catalogo dei Servizi è dunque una fonte di informazioni centralizzata che combina la vista ICT con una vista cliente dei servizi in uso, delle loro modalità di erogazione e utilizzo, dei livelli di servizio, costituendo il mezzo attraverso il quale l'organizzazione ICT rende evidente le proprie attività e come queste supportano i processi di business. Esso allinea le aspettative dei clienti alle reali possibilità della organizzazione ICT e permette a tutta l'organizzazione ICT di comprendere meglio come i servizi ICT forniscono valore al cliente. Semplifica la gestione dell'erogazione dei ser-

vizi definendo i termini, le modalità di erogazione, i livelli di servizio attesi e semplifica il governo dell'organizzazione ICT. Il Catalogo dei servizi ICT permette, in sostanza, di configurare i servizi erogati ai clienti, di monitorare le attività operative svolte internamente e attraverso i propri fornitori, di fare analisi di benchmark. Esso viene definito in base alle attività e ai processi svolti dalla DSI, dalla tipologia di servizi acquistati dai fornitori e dal contributo che essi forniscono all'erogazione dei servizi di business. Viene definito stabilendo la modalità di definizione e identificazione dei servizi di Business, secondo due possibili approcci: end-to-end e per Silos tecnologici o di attività. Nell'approccio end-to-end il servizio di business viene inteso come l'insieme di tutti i fattori (risorse, attività) che, nel loro complesso, ne consentono l'erogazione, in logica di presidio end-to-end della catena produttiva di erogazione del servizio. Nell'approccio per Silos tecnologici, o di attività il singolo servizio, viene invece mappato su una specifica piattaforma/tecnologia o su un'attività verticale di gestione. Si mantiene più una vista tecnologica che di business, senza discostarsi in modo sostanziale dalla vista già fornita dal Catalogo dei servizi ICT.

Il modello di ICT Costing può essere definito con due approcci diversi (o combinati): modello integrato con la contabilità analitica - in questo caso si utilizza un approccio top-down, si parte dai dati di contabilità analitica e si struttura il modello attraverso successivi cicli di imputazione e ribaltamento dei costi fino a giungere alla dimensione di analisi desiderata; modello stand-alone - in questo caso il modello non si basa sui dati contabili, ma si segue un approccio bottom-up, una volta definiti i servizi da valorizzare, vengono reperiti i principali elementi che ne determinano il costo, che vengono valorizzati utilizzando driver e tariffe standard.

Il modello di Costing, ha ricordato Toma, può essere strutturato in maniera più o meno complessa in relazione a informazioni e dati disponibili (es. granularità dei dati economici,

disponibilità di dati sulle catene tecnologiche, dati extra-contabili per l'attribuzione dei costi, driver di utilizzo ecc.), necessità informative dell'azienda (costificazione dei processi, dei servizi ICT, dei servizi di Business) e dimensioni di analisi considerate strumenti informatici a supporto (es. CMDB). Ma anche in base alla metodologia di imputazione dei costi che utilizzata (full costing, direct costing, activity based costing ecc.), alla tipologia di costi considerati (es. solo i costi di funzionamento o anche i costi capitalizzabili) e alla modalità di definizione del catalogo servizi (es. considerando solo l'erogazione del servizio o anche il servizio di sviluppo, progettazione ed evoluzione del servizio).

L'approccio integrato prevede la definizione di un sistema di costing dei servizi a partire dai dati contabili. Deve essere integrato con il modello di contabilità analitica aziendale e utilizza metodi di attribuzione condivisi, deve prevedere l'utilizzo di dati certificati dal CFO, ma è anche di complessa gestione in quanto richiede una integrazione con i sistemi e i processi contabili e può essere calcolato solo in coerenza con i calendari contabili aziendali.

L'approccio stand-alone prevede invece la definizione di un sistema di costing dei servizi in base ai dati di costo gestiti dalla DSI. Non è integrato con il modello di contabilità analitica aziendale e può prevedere meccanismi e metodi di calcolo differenti (es. direct costing anziché full costing). Prevede inoltre l'utilizzo di dati non certificati e può generare dei disallineamenti con la contabilità industriale aziendale o con i dati del Business e può essere calcolato secondo tempistiche indipendenti dai calendari contabili. Utilizza dati provenienti dalla contabilità, dati di avanzamento interno e dati provenienti da contratti e ordinativi ed è di più semplice gestione in quanto non richiede una integrazione con i sistemi e i processi contabili. Infine può essere implementato come primo step per l'introduzione di un modello di ICT costing e può evolvere successivamente in un modello integrato.

L'implementazione di un sistema di impu-

tazione dei costi dei servizi erogati – ha rammetato Toma – necessita di accurate misure dei costi ICT e di condivisione con i “business user” sulla loro allocazione. Risulta pertanto indispensabile la definizione di un modello che permetta di identificare e allocare tutti i costi di utilizzo di un servizio da parte degli utenti, possibilmente in ottica end-to-end. Deve essere allineato alle procedure e agli strumenti di accounting dell’organizzazione e deve assicurare che tutti gli elementi presi in considerazione siano identificabili, misurabili e programmabili. In questo rientrano i costi di manutenzione ordinaria, i costi di gestione dei sistemi e della rete, i costi di supporto utente, i canoni e le licenze, i costi di struttura (overhead), i costi di gestione delle PdL, gli ammortamenti e i costi di progettazione, sviluppo e manutenzione.

Un modello di ICT costing prevede poi l’utilizzo di grandezze economiche (provenienti dalla contabilità analitica) e di misure extracontabili: driver di ribaltamento dei costi sui servizi ICT e di Business e metriche di consumo dei servizi di Business.

Il modello dei costi deve prevedere sia le modalità e le tecniche di imputazione dei costi sui servizi (es. ABC, full costing, direct costing) sia le modalità e le tecniche di imputazione dei costi verso gli utilizzatori finali

(chargeback, pricing).

I costi dei servizi ICT vengono determinati in base alle risorse economiche utilizzate per la loro erogazione e sulla base del presunto consumo di tali costi. I servizi di Business sono costificati in base alla quota di servizi ICT utilizzati, attribuendo al cliente un costo di servizio corrispondente alla fruizione del servizio (consumo o canone).

In termini di charge-back verso i clienti – ha concluso Toma – una volta identificato il costo dei servizi di business, occorre calcolare la quota di costo assorbita da ogni cliente utilizzatore. L’attribuzione dei costi ai clienti può avvenire attraverso i driver di utilizzo, delle misure o delle grandezze extracontabili che approssimano ragionevolmente il livello di utilizzo di un servizio da parte del cliente. Essa può essere svolta attraverso un criterio di pricing che prevede l’utilizzo di un prezzo unitario, definito in fase di budgeting. Può anche essere svolta attraverso la definizione di un canone annuo definito a inizio anno, sulla base del costo pianificato. L’utilizzo di un criterio di pricing, o attraverso il canone annuo, può generare una sovra o sotto copertura dei costi sostenuti, e per questo motivo il prezzo unitario o il canone può essere ricalcolato a consuntivo. ■

## Tema

# Tecnologie utente: dall'approccio "User friendly" a quello "Human centric"

di Luigi Pachi



Il mese di maggio del 2011, oltre all'evento territoriale di Venezia, di cui si è già analizzato a fondo il contenuto, è stato anche occasione di un secondo interessante appuntamento dedicato alle nuove opportunità tecnologiche al fine sia di accrescere il proprio interesse verso i talenti delle nuove generazioni sia in ottica di razionalizzazione dei costi. Come ricordato nell'introduzione di Luigi Pignatelli (consigliere Aused che, assieme ad Adriano Marrocco, CIO di Wolters Kluwer - e anch'esso consigliere - ha organizzato la giornata relativa all'Osservatorio Tecnologie di AUSED), se fino ad oggi la missione dell'azienda era quella di essere attrattiva per il proprio personale, utilizzando ed investendo in tecnologie

"user friendly", in modo da agevolare l'attività lavorativa dei propri dipendenti, ora esistono diverse opportunità per ribaltare il concetto, consentendo all'azienda di integrare i propri sistemi e software con le tecnologie consumer di proprietà del dipendente, mobili o fisse che siano (PC, PDA o Smartphone).

Questo nuovo approccio - ha sottolineato Pignatelli - consente d'integrare l'ambiente lavorativo con quello personale del lavoratore, contestualizzandoglielo e quindi rendendoglielo più familiare. Si tratta di un passo suppletivo al "pervasive computing", che si focalizzava su devices sempre connessi, portatili e disponibili, verso lo "human centric computing", dove si pone l'utente al centro delle scelte tecnologiche, arrivando a utilizzare la tecnologia consumer in suo possesso, già oggi sostanzialmente sempre connessa e disponibile. Consentendo quindi di eliminare/ridurre quel fastidioso gap fra tecnologia aziendale e mondo consumer, spesso percepito nell'utilizzo delle postazioni di lavoro, rendendogli il contesto lavorativo più favorevole e la tecnologia stessa (di connessione, software o hardware che sia) più trasparente ed immediatamente fruibile.

Aprire però la propria rete privata ad "hardware esterno", comporta ovviamente delle

implicazioni di tipo organizzativo, normativo e di sicurezza che bisogna tenere bene in considerazione.

Nella giornata di lavoro si è dunque cercato di approfondire alcuni di questi argomenti tramite casi utente e l'intervento di partner qualificati, a partire dallo speech di Massimiliano Grassi, Marketing Manager di Citrix Systems Italia, introdotto da Adriano Marrocco.

## Virtualizzazione del desktop

Massimiliano Grassi ha introdotto l'argomento ricordando ai partecipanti che Citrix fa essenzialmente due cose: avvicina gli utenti finali all'IT e distribuisce servizi IT on-demand.

Citrix Systems, Inc. è leader nelle soluzioni di virtual computing che consentono agli utenti di lavorare da qualsiasi luogo e attraverso qualsiasi dispositivo. Più di 230.000 aziende in tutto il mondo si affidano a Citrix per migliorare il modo in cui utenti, IT e aziende lavorano utilizzando meeting, desktop e data center virtuali. Le soluzioni di virtualizzazione, networking e cloud computing di Citrix sono utilizzate da oltre 100 milioni di corporate desktop e coinvolgono il 75% degli utenti internet ogni giorno. Per dare un'ulteriore ordine di grandezza, Citrix collabora con oltre 10.000 aziende in più di 100 Paesi; nel 2010 ha totalizzato un fatturato pari a 1,87 miliardi di dollari.

Grassi ha poi mostrato una slide per spiegare il concetto di Virtual Computing riportandolo alla possibilità di collegarsi a un programma satellitare da qualunque parte ci si trovi. Da un lato abbiamo il "receiver", ovvero nel nostro caso un PC, un portatile, o un device di ultima generazione come uno smartphone o un tablet, dall'altro - passando da un delivery network con Access gateway che si occupa della sicurezza - una serie di soluzioni Citrix denominate XenDesktop, XenApp, XenServer e NetScaler. Grazie a questo

sistema il delivery di Servizi IT agli utenti è indipendente dal device che essi utilizzano.

L'obiettivo primario per Citrix è quello di ottenere la virtualizzazione del desktop attraverso la separazione in componenti virtualizzabili, riutilizzabili e di facile gestione.

Grassi si è poi soffermato sulle diverse tipologie di business interessate alla virtualizzazione del desktop. Vediamole assieme. In prima istanza abbiamo l'Apertura/Chiusura di sedi remote, poi il telelavoro e i team di lavoro distribuiti, oppure l'assunzione di nuovi dipendenti/consulenti, ma anche Merge & Acquisition che sono spesso all'ordine del giorno. Proseguendo in questa carrellata possiamo avere situazioni dove occorre una creazione/rilocazione dei data center, l'update di applicazioni, od occorre garantire con grande attenzione Compliance e Sicurezza. La virtualizzazione aiuta anche nei casi di PC refresh e migrazioni ottimizzate a nuovi OS (Windows 7) e coi nuovi device client o con programmi BYOD (acronimo di Bring Your Own Device).

Tramite XenDesktop CITRIX porta di conseguenza il desktop computing come servizio on-demand per ogni utente su ogni tipo di client e device.

Grassi ha inoltre ricordato che la virtualizzazione desktop tramite Citrix XenDesktop è cosa ben consolidata. Infatti abbiamo oltre 6 milioni di licenze vendute, con più di 100 clienti in produzione da oltre 1.000 desktop virtuali ciascuno; 50 delle Fortune 100 risultano in produzione con Citrix, che quindi è n.1 in ambito di market share. La soluzione si adatta anche a piccole realtà, ma è soprattutto "ideale" per contesti complessi.

Il criterio di base è che oggi abbiamo tipologie di utenti in azienda diversi tra loro (da chi opera in ufficio, ai lavoratori remoti, dagli utenti mobili agli utenti temporanei, ecc.) che si portano appresso esigenze diverse. Grazie a FlexCast di Citrix è possibile creare ogni tipo di desktop virtuale per ogni tipo di utente e tipo di client, il tutto con un'unica piattaforma.

Gli utenti mobili possono convivere con più virtual machine su un unico PC e per esempio avere il loro ambiente personale che gira con un sistema operativo e l'ambiente lavorativo che poggia su una virtual machine che tramite XenClient esegue il backup automatico delle modifiche effettuate e sincronizza tutto ciò che avviene a livello di utente mobile, lato lavoro. L'ambiente di lavoro è completamente crittografato e sicuro, quindi dati, setting, applicazioni e OS sono di fatto quello che l'azienda decide di mettere a disposizione del proprio utente mobile, che in questo modo avrà macchine virtuali multiple presenti sullo stesso client PC.

Questo permette di ottenere notevoli vantaggi, quali avere file aziendali criptati e memorizzati in XenVault, rimozione centralizzata delle informazioni aziendali in caso di furto del PC o al termine della collaborazione e applicazioni aziendali distribuite on-demand.

Grassi ha infine concluso il suo intervento ricordando l'impatto della virtualizzazione desktop sulle risorse IT. La virtualizzazione desktop Citrix non è il VDI. Il VDI impatta sulle risorse IT e sulla gestione del "virtual PC" (individuale). Citrix consente invece modelli più sostenibili e l'utilizzo flessibile (es. hosted shared desktop: consente 500 utenti su un singolo server). Inoltre è previsto un supporto offline e per utenti mobile. Se si necessita di VDI, con Citrix Provisioning si riduce drasticamente l'impatto sullo storage e sullo IOPS e, infine si ottimizza la gestione e l'update delle applicazioni (con almeno 50% riduzione costi). L'esempio allegorico portato da Grassi tra VDI e soluzione Citrix XenDesktop è stato quello del gelato: nel primo caso è come avere un cono solo fiordilatte, dall'altro è come poter scegliere tra una moltitudine di gusti e assaggiarli tutti (quindi la sostanza è che Citrix XenDesktop offre tutte le modalità di virtualizzazione necessarie all'azienda).

## CAAF Nord-Est

La parola è poi passata a un collaboratore di Antonio Squillace, Direttore Generale CGIL CAAF NORD EST e Responsabile del progetto di Virtualizzazione dei desktop, che ha raccontato l'esperienza di questa struttura. CGIL CAAF NORD EST si occupa di fornire i servizi fiscali più importanti a oltre 800.000 clienti: lavoratori dipendenti e pensionati, oltre che ai lavoratori con contratti atipici (a progetto, co.co.co.,etc.). I servizi vengono offerti tramite 12 società convenzionate così ubicate: Belluno, Padova, Rovigo, Treviso, Venezia, Verona, Vicenza, Trento, Bolzano, Gorizia, Pordenone, Trieste e Udine. Il Sistema Informativo è stato sviluppato internamente da CAAF nella sede regionale di Mestre-Venezia. Gli applicativi CAAF vengono utilizzati dalle 12 società del triveneto di cui sopra. Ogni società copre la provincia con una media di 12 sportelli territoriali per un numero complessivo di oltre 140 uffici. E' stato inoltre fatto notare come in periodo di dichiarazione dei redditi operano 1.000 utenti sparsi nel territorio che ricevono ogni 20 minuti un diverso cittadino e inseriscono nel gestionale i suoi dati. La mancata disponibilità per un'ora del sistema informativo, in periodo di dichiarazione dei redditi, crea disagio a 1000 operatori e 3000 cittadini che molto probabilmente sono in CAAF dopo aver richiesto un permesso lavorativo. E' dunque necessario che il sistema, in caso di guasto, sia ripristinato nel minor tempo possibile (valore espresso con RTO: recovery time object).

La perdita dei dati dei cittadini a seguito di un guasto obbliga CGIL CAAF NORD EST a richiamare i cittadini per recuperare i loro dati. Un'ora di perdita dei dati significa richiamare 3.000 cittadini agli sportelli. Il backup dei dati effettuato la notte precedente può essere mancante dei dati di 24.000 cittadini. E' necessario che il sistema, in caso di guasto, sia ripristinato con la minor perdita di dati possibile rispetto all'ultimo backup (valore espresso con RPO: recovery point object). L'RPO di

CAAF è richiesto nell'ordine dei minuti.

La perdita dei dati dei cittadini a seguito di un guasto obbliga inoltre CAAF NORD EST a richiamare i cittadini per recuperare i loro dati.

La gestione delle postazioni di lavoro assorbe circa il 65% delle attività operative dei sistemi informativi (SIA) e il 65% delle risorse SIA è utilizzato per attività di basso profilo. I problemi con le postazioni di lavoro tradizionali riscontrati riguardano i tempi elevati per la manutenzione, l'aggiornamento e il loro ripristino, oltre agli elevati costi. Si aveva anche un problema delle diverse prestazioni, anche per la stessa applicazione, in dipendenza alle diverse configurazioni dei diversi posti di lavoro in uso". Altro problema riscontrato faceva leva sulla sicurezza con "infezioni virali" e uso improprio dei posti di lavoro con installazione di applicazioni non aziendali. Di conseguenza lo scenario era quello di un'affidabilità debole in presenza di applicazioni forti, con problematiche di Business Continuity (front office, refertazione, CCE...). Per questo motivo c'era quasi la necessità di voler tornare al vecchio "Dump Terminal"...

Ovviamente la strada intrapresa è stata più coerente coi nostri tempi. CGIL CAAF NORD EST ha infatti adottato Citrix per la virtualizzazione dei Desktop. Vediamo assieme le caratteristiche della soluzione adottata. Per prima cosa si è ottenuta una indipendenza dall'hardware fisico che costituisce la postazione di lavoro, ma anche una riduzione di almeno il 50% del tempo necessario per attivazione, manutenzione e ripristino della PdL stessa.

Si è potuto intraprendere una riconversione delle attività di tipo LOW PROFILE in HIGH PROFILE degli operatori del SIA (gestione del "demand management", delle risorse infrastrutturali, sicurezza, Sistemi centrali, sistemi di monitoraggio, gestione applicativa ecc., oltre a

formazione, affiancamento e supporto in merito all'utilizzo delle applicazioni aziendali).

Si è poi passati a una gestione centralizza-

ta, nei server, delle problematiche delle PdL. Tramite la scelta effettuata è oggi possibile una definizione di Desktop Virtuali personalizzati per Utente/Gruppi, con la possibilità di introduzione, anche massiva di thin client (con Linux). Ovviamente questo cambio di impostazione ha anche portato a una riduzione dei costi di acquisto e manutenzione, mantenuti nel tempo.

Inizialmente vi erano alcune paure e dubbi, in particolare sono state poste queste domande: gli utenti con la postazione di lavoro virtuale, otterranno una funzionalità con affidabilità e performance uguali o meglio di prima? Quale soluzione: Citrix, VMware, Sun VDI, NEC VPCC?...Ci saranno problemi con i device? Quali tempi e costi?

Alla fine la scelta tecnologica per la virtualizzazione dei desktop è ricaduta su Citrix XenApp, Citrix XenDesktop e Citrix Netscaler.

I motivi della scelta possono essere riassunti nei seguenti punti. Citrix detiene la leadership di mercato nelle tre aree d'interesse (virtualizzazione applicativa, desktop, networking per application delivery), l'integrazione con l'infrastruttura di virtualizzazione server esistente in CAAF è prodotta da un altro vendor: quindi riutilizzo degli investimenti esistenti e, infine, la necessità di un approccio unico per tutti, ma fatto su misura per ogni tipo di utente, mantenendo però il tutto all'interno di un'unica piattaforma integrata per semplificare la gestione.

La soluzione è stata realizzata mediante la centralizzazione dell'infrastruttura in Business Continuity in LAN, la virtualizzazione dei Server (circa 100), la virtualizzazione delle applicazioni e la virtualizzazione dei Desktop (circa 1000). Inoltre l'infrastruttura di Disaster Recovery è stata fatta poggiare su un Data Center esterno.

In termini di risultati ottenuti CAAF ha realizzato un Cloud Privato estremamente sicuro e affidabile che permette ai 1000 operatori (nei momenti di picco) delle 12 società provinciali del triveneto di accedere al proprio desktop e agli applicativi. L'operatore si può

oggi collegare tramite una semplice connessione internet dal PC o ThinClient aziendale, dal PC di casa o dal proprio notebook quando si trova dai clienti.

La struttura di manutenzione del Cloud privato CAAF realizzato con tecnologia Citrix prevede un solo tecnico sistemista del CAAF per il 1° livello e un'azienda esterna per la manutenzione correttiva ed evolutiva di 2° livello.

## Scenari di connettività e security

Successivamente ha preso la parola Alessandro Braga, Collaboration & Security Manager di ELMEC, che ha proposto un intervento specifico sull'evoluzione del networking a supporto della tecnologia Mobile. Ha presentato alcuni scenari di connettività e security con focus particolare sul fenomeno iPad e ha poi illustrato il caso reale di MOBY LINES.

Elmec è una realtà da 500 professionisti che opera su tutto il territorio nazionali forte di cinque sedi e di partnership importanti con marchi quali HP, IBM, Apple, Cisco, VMware, Microsoft, ecc. Il fatturato si aggira sui 115 milioni di euro. Al fine di migliorare il servizio di assistenza ai clienti ELMEC monitora costantemente il loro grado di soddisfazione in seguito a interventi tecnici o ad altri servizi erogati. Il Cliente ha la possibilità di rispondere a un sondaggio di 7 domande a cui può dare risposte con punteggio da 1 a 5 (da Molto Insufficiente a Ottimo). I risultati di tali sondaggi vengono costantemente registrati e studiati per valutare la qualità del servizio offerto.

Il successo di strumenti come iPhone e iPad – ha sottolineato Braga – sta spostando il paradigma sull'utilizzo dei device in azienda. Il successo di questi nuovi strumenti sta nel fatto che in realtà non sono dei veri e propri device, ma dei meta-device. A tutti gli effetti si tratta di abilitatori di contenuti e il loro successo attuale è in funzione del fatto che è

proprio l'utente a personalizzarsi in base alle proprie esigenze, necessità e passioni. E', in sostanza, il contrario delle infrastrutture che siamo abituati a vedere nelle aziende, nella loro monoliticità.

Braga ha sostenuto che l'iPad in azienda può essere integrato in modo tale che non venga visto come un pericolo o un costo aggiuntivo, affrontando quindi il problema della sua introduzione come un puro aspetto IT, ma anzi guardandolo sotto l'aspetto dell'i-Device, ovvero uno strumento che serve a ridurre i costi dell'infrastruttura interna e soprattutto a incentivare il lavoro "mobile" e di conseguenza aumentare il business.

Il tempo della transizione verso questi nuovi strumenti è stato estremamente veloce, se si pensa che l'iPad è entrato in commercio nell'aprile dello scorso anno e già sta rivoluzionando diverse logiche. Pensiamo ad esempio allo scenario del mondo editoriale. Fino a qualche tempo fa per acquistare un libro occorreva recarsi in una libreria, oggi è possibile tramite eBook reader scaricare il libro via Wireless o 3G. Anche se in Italia il mercato della letteratura digitale è agli inizi (i dati presentati alla recente Fiera degli e-book recentemente svolta a Rimini parlano di uno 0,1 per cento del mercato complessivo del libro, ma con prospettive incoraggianti che potrebbero arrivare a quote di mercato fra il 5 e il 10 per cento entro il 2015), Amazon ha recentemente rilasciato un'interessante notizia. L'eBook pare infatti che abbia segnato un sorpasso storico, poiché su Amazon si sta vendendo più libri digitali che cartacei. Il rapporto è al momento di 105 a 100. Un sorpasso risicato, dunque, ma significativo. Perché Amazon è il più grande negozio online di libri cartacei e anche il principale fornitore di e-book al mondo.

Paragonando il concetto di negozio di libri, possiamo pensare all'acquisto e distribuzione di applicazioni in modo standard, ovvero collegandoci a soluzioni in-house di Oracle e SAP. Rapportando quello che sta invece accadendo oggi al mondo dei libri, come si accennava disponibili via wireless o 3G,

possiamo allo stesso tempo identificare nuovi scenari IT fondati sul concetto del Cloud Application Store, dove – sulla nuvola – gli attori cambiano e ci si trova davanti a marchi quali Google, Salesforce e Amazon.

Si diceva pocanzi che il tempo della transizione è stato estremamente veloce, quindi questo impone valutazioni fra usabilità o controllo. Occorre mettere assieme le priorità di business con l'efficienza operativa e l'innovazione. Braga ha ricordato che la sicurezza va posizionata correttamente e deve tener conto sia delle Device Policy che delle User Policy. Le policy di Security troppo intense riducono però il potenziale di Business, e in questo contesto occorre ricordare l'origine consumer del device, col quale l'utente è di fatto già abituato a fare tutto. Comunque sia non si tratta più solo di un problema IT, perché occorre intervenire sia sulle persone che sui processi e, infine, sulla tecnologia. Ogni Business Capability prevede parecchie aree di intervento. Occorre indirizzare un processo di cambiamento, non solo verso la tecnologia, ma in questo scenario è fondamentale una cosiddetta "Reasonable security policy", poiché non è possibile prevenire tutto.

## Il caso Moby Lines

Braga ha proseguito l'intervento passando a illustrare rapidamente il caso Moby Lines. La struttura si è formata nel 1959 con il nome Nav.Ar.Ma. (Navigazione Arcipelago Maddalenino) e inizialmente si occupava solamente delle tratte sulla Maddalena e sull'Isola d'Elba. Durante i primi anni l'espansione della compagnia è stata lenta ma costante, tuttavia è a partire dagli anni '90 che Moby Lines ha registrato uno sviluppo repentino grazie all'aumento della richiesta sulle tratte per la Corsica, l'Elba e la Sardegna. Moby Lines ha oltre 130 anni di tradizione ed esperienza nel settore della navigazione e offre ai suoi passeggeri un'esperienza paragonabile alle navi da crociera. La compagnia oggi collega l'Ita-

lia, la Sardegna, la Corsica e l'Isola d'Elba.

Per quanto riguarda il progetto in questione l'obiettivo è quello di portare la maggior parte della vendite dei biglietti effettuate online, passando quindi da un modello tradizionale (biglietteria fisica) a un modello basato sul ticketing online, supportato da Chat e Customer Support. Tutto ciò utilizzando al massimo quello che la tecnologia consente.

Braga ha ricordato che avvicinare le tecnologie dopo averle «aggiornate» porta nuovi vantaggi. Tutto il processo viene efficientato da strumenti multipli e ciascuno accede ai servizi all'interno della propria comfort zone (device). Se nel 2007 il web permetteva la connessione al data center, attraverso l'Unified Call Management prima e l'applicativo iMoby adesso, la connettività con l'azienda è diventato completamente di tipo end-to-end ed esso avviene attraverso LAN, WAN, Wi-fi e 3G. Unire le tecnologie e farle lavorare insieme porta di fatto all'Enterprise 2.0. Si uniscono i device per accrescere l'effetto sui servizi, in quanto le informazioni lato cliente andranno certamente ad aumentare. L'idea è di sfruttare piattaforme esistenti per aumentare i servizi e incrementare le vendite.

Il progetto iMoby è a tutti gli effetti un derivato del Self Service per quanto riguarda l'emissione di biglietti. Il punto di partenza è offrire agli utenti finali, indipendentemente dallo strumento utilizzato (iPad, Android, ecc) la possibilità di acquistare biglietti in mobilità attraverso un'apposita App.

Il progetto già operativo per la parte riguardante ordini, informazioni, prenotazioni e stato della nave, si concluderà con la seconda fase prevista nel 2012.

E' previsto che dopo l'acquisto di un biglietto in mobilità, per esempio un mese prima della partenza, il giorno dell'imbarco il sistema attivi all'interno della banchina specifica una connessione wi-fi gratuita basata sull'ID del biglietto emesso. A questo punto l'acquirente del biglietto potrà durante l'attesa per l'imbarco navigare gratis sul web o navigare nelle aree ad hoc di Moby Lines che effettue-

ranno anche attività di marketing push localizzato, presentando pubblicità, buoni sconto presso ristoranti o negozi, ma anche permettendo ad esempio – attraverso una piattaforma di collaboration – integrazioni con Facebook per condividere le foto del viaggio.

### **Aspetti giuridici del cloud computing, contesti virtualizzati e relativo licensing**

Per concludere, è intervenuto l'avvocato Andrea Reghelin che ha parlato di aspetti giuridici. Ha esordito ricordando la recente Newsletter del 4/2/2011, n. 345. Reghelin ha sottolineato che è stato varato il piano ispettivo per il primo semestre 2011e che nello scorso anno sono state applicate sanzioni per circa 3 milioni e 800 mila euro.

Investigatori privati, servizi informatici (in particolare quelli forniti mediante il cosiddetto “cloud computing”), istituti bancari e carte di credito, marketing (anche via sms ed e-mail), enti previdenziali: è proprio su questi delicati settori e sulle modalità con le quali vengono trattati i dati personali di milioni di cittadini italiani che si concentrerà l'attività di accertamento del Garante per la privacy nei primi sei mesi dell'anno.

Il piano ispettivo appena varato prevede specifici controlli, sia nel settore pubblico che in quello privato, anche riguardo alle informazioni da fornire ai cittadini sull'uso dei loro dati personali, all'adozione delle misure di sicurezza, alla durata di conservazione dei dati, al consenso da richiedere nei casi previsti dalla legge, all'obbligo di notificazione al Garante.

Intanto, un primo bilancio sull'attività ispettiva relativa al 2010 mostra il significativo lavoro di controllo svolto dall'Autorità: sono state circa 474 le ispezioni effettuate e 424 i procedimenti sanzionatori, relativi in larga parte alla omessa informativa, al trattamento illecito dei dati, alla mancata adozione di misure di sicurezza, all'inosservanza dei prov-

vedimenti del Garante. Le ispezioni hanno riguardato in particolare il settore sanitario, le catene alberghiere, l'attivazione di schede telefoniche multiple, la formazione online.

Le segnalazioni all'autorità giudiziaria per violazioni penali sono state 55, e hanno riguardato tra l'altro la mancata adozione misure di sicurezza, la falsità nelle dichiarazioni e nelle notificazioni, il mancato adempimento ai provvedimenti del Garante.

Complessivamente le entrate derivanti dalle sanzioni sono state pari a circa 3 milioni e 800 mila euro: in particolare, 2 milioni relativi alle violazioni degli obblighi sull'informativa, 800 mila relativi al trattamento illecito di dati e 450 mila relativi alla mancata adozione delle misure di sicurezza da parte di aziende e pubbliche amministrazioni.

Reghelin ha poi sottolineato come le caratteristiche del modello classico di contrattualistica per lo sviluppo di un sistema informativo facciano leva su un'alta contrapposizione di obiettivi fra cliente e fornitore, sull'asimmetria informativa fra cliente e fornitore e su molteplici aspetti della negoziazione. Inoltre va considerato il rischio del non accordo: nonostante entrambe le parti abbiano interesse affinché si concretizzi l'accordo, il rischio derivante da una mancata finalizzazione del contratto, è sicuramente più elevato per l'azienda che non per il fornitore. Incide anche il fattore tempo: il cliente è la parte che, generalmente, nell'ambito di una negoziazione, soffre il maggior costo legato all'allungamento dei tempi. C'è la necessità di costruire una contrattualistica “ricamata” sulle caratteristiche specifiche del progetto (e quindi del cliente).

Un “nuovo” modello – ha detto Reghelin – è invece basato sul Cloud (Software aaS – Platform aaS – Infrastructure aaS): si tratta di un modello di fruizione del software applicativo (o piattaforma o infrastruttura) e dei servizi connessi in cui il fornitore sviluppa, eroga (direttamente o tramite terze parti) e gestisce un'applicazione web / piattaforma / infrastruttura che mette a disposizione dei propri

clienti via web, a fronte del pagamento di un canone basato in genere sul numero di utenti e sul tempo di utilizzo. Trattasi di un contratto di appalto di servizi a cui viene tipicamente agganciata una obbligazione di risultato.

Tendenzialmente – ha ricordato Reghelin – non si tratta di contratti di licenza d’uso in quanto il prodotto software “utilizzato” dal cliente non viene consegnato o, nel caso, solo in minima parte. La regolamentazione dei diritti di proprietà intellettuale (l. 633 del 1941 – diritto morale e diritti di sfruttamento economico), pertanto, assume importanza secondaria salvo eventuali clausole di garanzia per il cliente (accesso ai sorgenti, formati dati, etc...).

Le principali caratteristiche distintive rispetto al modello classico prevedono l’assenza o valenza estremamente limitata della componente contrattuale “licenza d’uso” e l’assenza o valenza limitata della componente “implementazione”. Al limite è necessaria una fase di start-up.

Altra caratteristica la tendenziale omnicomprensività della prestazione in un contratto unico, la standardizzazione della contrattualistica, e la tendenziale rigidità in relazione a possibili “personalizzazioni del servizio”.

Per apprezzare un contratto basato sul nuovo modello “Cloud” è importante prendere delle contromisure. Per esempio effettuare una attività di due diligence nelle varie fasi del rapporto anche tenendo conto delle peculiarità del proprio business, ma anche una valutazione preventiva dei fornitori (dalla capacità finanziaria alla presenza sul mercato – trasparenza e completezza delle informazioni). Importante avere una localizzazione geografica dichiarata, diritti di audit e piani di intervento condivisi in caso di incidenti (business continuity e disaster recovery).

Oltre a “way out” rapide e flessibili, con obblighi determinati anche in punto esportazione dei dati, serve una regolamentazione proprietà intellettuale, industriale e sulla titolarità dei dati. L’intervento di Reghelin è stato

molto interattivo e ha messo in luce aspetti chiaroscuri legati all’attuale sistema normativo.

Nel caso in cui l’azienda cliente intenda virtualizzare determinati servizi sfruttando licenze già acquistate o da acquistare in proprio, occorre fare tutta una serie di ulteriori considerazioni: non esiste una regola universalmente valida, in quanto la licenza d’uso sul software è un contratto atipico che lascia alle parti la libertà di definirne il contenuto purché leciti e diretti a realizzare interessi meritevoli di tutela secondo l’ordinamento giuridico (art. 1322 c.c.). Inoltre occorre esaminare nel dettaglio ogni singola licenza per verificare le possibilità e limiti di utilizzo in un contesto virtualizzato e occorre verificare i limiti di utilizzo simultaneo di una medesima licenza (ci sono licenze legate all’end-point fisico. Cosa succede se un utente accede a un medesimo software attraverso diversi dispositivi?). Infine occorre prestare attenzione all’esistenza di eventuali licenze legate alla macchina in cui sono preinstallate (OEM).

Sulle responsabilità legate all’installazione di software copiati sul laptop di un dipendente, Reghelin ha ricordato che la responsabilità penale è a carico del dipendente, ma sotto l’aspetto civilistico resta responsabile l’azienda.

Anche l’aspetto dell’utilizzo di nuove funzionalità come la geolocalizzazione crea alcuni problemi di interpretazione normativa. Sicuramente se un dipendente si da malato e poi, tramite il suo device, lo si “scopre” al mare, l’azienda non può far rivalere questa ricerca in quanto il garante giudicherebbe l’attività effettuata eccedente e intensiva. Infatti, per questo genere di situazioni esistono le visite di controllo effettuate direttamente dall’Istituto Previdenziale.

In sostanza possiamo dire due cose: da un lato occorre una responsabilizzazione dell’utente all’utilizzo di questi nuovi strumenti, dall’altro che i controlli, almeno sulla sicurezza da parte dell’azienda, possono essere ritenuti legittimi.



In conclusione le convinzioni dei partecipanti sui trend di questi strumenti sono state certamente chiare a tutti, resta tuttavia qualche dubbio sull'aspetto normativo e non a caso il ruolo di Reghelin è quello di supportare le aziende anche sotto questi punti, oltre che sotto l'aspetto contrattuale o per quanto riguarda la fattibilità giuridica delle offerte da parte dei system integrator.

Come ci è stato detto, spesso sull'intro-

duzione di queste innovazioni alla fine il panorama giuridico esistente non dà risposte. Le normative sono talora vetuste e occorre quindi saper trovare una risoluzione ai propri quesiti attraverso il ragionamento e l'interpretazione delle stesse.

Con questa riflessione si è chiusa l'interessante giornata di approfondimento che ha messo in luce come questo tema sia di assoluto interesse. ▣

## Tema

# Workshop sulle competenze ed il lavoro dei Business Analyst

di Luigi Pachì



Il 20 Nell'ambito degli incontri del Cantiere dei Mestieri intitolati "Sfide, opportunità e competenze per i professionisti dell'ICT, si è svolto il 14 giugno 2011 un workshop a calendario AUSED sulle competenze e il lavoro della figura dei Business Analyst.

La giornata ha visto alternarsi gli interventi di Mauro Colaiacovo di Engineering, che ha fatto da coordinatore tra un intervento e l'altro, Paolo Schgör, responsabile certificazione AICA, Enzo Vighi, CIO di Vittoria Assicurazioni, Luca Baiguini, Adjunct Professor of Organization Behaviour al MIP di Milano e Guido Rèpaci, Chief Process and Innovation Officer di Cartorama Group.

L'argomento è partito da uno spunto di

base sottolineato da Mauro Colaiacovo. La competitività delle aziende dipende in molti settori dalla capacità di innovare i prodotti/servizi e/o i processi attraverso l'impiego della tecnologia ICT. Per far ciò occorre capire le situazioni esistenti, le potenzialità delle tecnologie digitali e saper individuare nuovi prodotti/servizi o ridisegnare processi attraverso l'impiego di idonei componenti ICT che migliorino l'efficacia delle offerte sul mercato o l'efficienza dei processi. Questa è la sfida con la quale si confronta il Business Analyst, profilo di collegamento fra il business e le strutture ICT di sviluppo ed esercizio.

Il workshop ha dunque cercato di chiarire quali sono le competenze tecniche-gestionali richieste oggi per avere successo, quali 'soft-skill' sono utili e come può essere stabilito un proficuo rapporto con le linee di business, a partire dal supporto fornito da AICA e EUCIP che inquadrano sempre meglio le caratteristiche e il miglioramento della professionalità del profilo del Business Analyst.

Nell'intervento di Paolo Schgör, responsabile certificazione AICA, è stato sottolineato cosa dicono i documenti ufficiali dell'EUCIP in merito a questo ruolo. Ricordiamo che l'EUCIP è lo standard europeo del CEPIS per le competenze dei professionisti ICT. E'

un sistema completo di servizi e certificazioni, indipendente dai fornitori, di riferimento nel mondo delle professioni informatiche, dell'impresa e della formazione. Innanzitutto questa figura professionale rientra in sintesi nell'area cosiddetta eBusiness & Innovation Agents ed è un profilo di confine tra le aree denominate Plan e Build.

L'Analista di business (così come viene tradotto, secondo CNIPA - Dizionario dei profili di competenza per le professioni ICT) corrisponde al profilo EUCIP Business Analyst. Deve essere molto efficace nel cogliere il caso aziendale, definirne i requisiti, modellarne i processi gestionali e nell'identificare una tipologia adeguata di soluzioni ICT. Un atteggiamento professionale di alto livello e l'abilità nel comunicare sono per questo ruolo altrettanto essenziali, quanto una competenza dell'ICT ampia e approfondita. Questo profilo mostra numerose analogie con l'Analista di Sistemi Informativi con il quale condivide numerose categorie di conoscenza. Si differenziano invece le attività in cui tipicamente sono impegnati. Nel contesto delle acquisizioni delle pubbliche amministrazioni, può essere più usuale la richiesta di una figura professionale che combini le competenze di questi due profili.

Quello del Business Analyst risulta essere il profilo che richiede una delle esperienze più elevate, in quanto vengono richiesti almeno 60 mesi di esperienza (cfr. This profile requires a minimum work experience of 60 months in a compatible job role; if this requirement is not fulfilled, the candidate might be certified as an Associate Business Analyst.)

Recentemente il documento che descrive questo profilo ha aggiunto anche la descrizione prodotta da Borsa Lavoro che, in sostanza, dice al riguardo della figura dell'analista di business quanto segue: nell'ambito dei bisogni e delle capacità ICT, l'analista di business identifica e definisce le soluzioni informatiche più appropriate a partire dalle strategie di business dell'impresa. Tiene inoltre in considerazione i vincoli culturali, organizzativi e di

business che si ripercuotono sulle possibilità di cambiamento, revisiona le prestazioni finali del sistema informatico sviluppato.

Ma nella versione 3.0 di EUCIP rilasciata lo scorso aprile, oltre a questa aggiunta su questa figura professionale vi sono state anche modifiche minimali al testo iniziale. Niente di trascendentale, secondo Schgör, perché esse sostanziano il rafforzamento riferito alla metodologia ITIL, s'avvicinano di più ai Social Network ai fini aziendali, alla green IT e ai temi del Knowledge Management, Social Media e Cloud Computing.

Lo speech si è poi concluso riportando alcuni dati sui profili più diffusi nella rilevazione CEPIS tuttora in atto. Su un campione di quasi 2.000 professionisti, in 28 paesi europei, emerge dai primi dati, per altro non ancora definitivi, che tra i 5 profili più diffusi nell'IT quello del Business Analyst non compare. Ai primi due posti abbiamo - sia in Italia che in Europa - il Software Developer, seguito dall'IT Administrator, mentre poi assistiamo ad alcune differenze. Al terzo posto in Italia abbiamo l'X-Systems Engineer, mentre in Europa vi è l'IT Trainer e al quinto posto in Italia figura il Network Manager, mentre in Europa abbiamo l'IS Project manager.

## La cassetta degli attrezzi

L'intervento successivo è stato a cura di Enzo Vighi, CIO di Vittoria Assicurazioni, che riprendendo la descrizione sulla figura del Business Analyst ha aggiunto alcune considerazioni pragmatiche attraverso la metafora della cassetta degli attrezzi. Per prima cosa ha introdotto il concetto di competenze esplicite e competenze "nascoste". Nel primo caso si tratta di identificare una figura professionale adatta al ruolo del Business Analyst con buona predisposizione al contatto ed alla comunicazione, che abbia la capacità di condurre interviste efficaci, conoscenza di sistemi e strumenti di mercato, oltre a capacità di modellazione nelle varie declinazioni tecnologiche (in

quest'ottica esistono vari strumenti e linguaggi per business process analysis, modeling, integration, reengineering, management...). Ma oltre a queste competenze ve ne sono anche altre, sempre di tipo esplicito, come la conoscenza del linguaggio del business, l'esperienza di disegno e realizzazione di soluzioni IT. Un background IT è oltremodo fondamentale per garantire soluzioni realizzabili e sostenibili, sia dal punto di vista tecnologico che organizzativo IT, mentre occorre anche competenza organizzativa, per supportare obiettivi di miglioramento dei processi e la capacità intrinseca di costruire proposte che generano valore facendolo percepire all'interno.

Com'è facilmente possibile notare, trovare una figura professionale che abbia queste caratteristiche non è facile.

A questo punto Vighi suggerisce un passo avanti e introduce le competenze "nascoste". Osserva: Diciamo che un Business Analyst è bravo quando sa capire la differenza fra committente e utente, sa identificare il bisogno "vero" di entrambi, spesso nascosto più o meno coscientemente e sa trovare una mediazione applicabile fra le esigenze di committenti e utenti e le esigenze del backend IT. Inoltre è un innovation broker, ma non è troppo innamorato della tecnologia, perché è fortemente orientato al ritorno dell'investimento (es. vendere polizze, non realizzare il sistema di preventivazione mobile più evoluto, usabile ecc.) e sa sostenere la soluzione, convincendo le parti in causa e collaborando al change management.

Per fare un salto di qualità il Business Analyst deve capire la differenza fra bisogni di diverse persone e mettersi davvero in ascolto, non solo conoscendo il contesto e guardando al processo. La maieutica è scontata, e per risultati di eccellenza occorre quindi anche molta empatia. La fiducia e l'autorevolezza – ha sostanzialmente Vighi – possono essere più importanti della competenza tecnologica.

Serve inoltre stare attenti ai segnali deboli e non solo al gioco di squadra, eventualmente avendo la capacità di creare metafore adeguate.

Per esercitare a un livello adeguato la professione di Business Analyst occorre un insieme di competenze riconosciute, codificate e fortunatamente standard.

Le competenze di base quasi sempre possono essere trasmesse adeguatamente, con le modalità tradizionali, e richiedono capacità sufficientemente diffuse. Per raggiungere livelli di eccellenza, in aggiunta agli strumenti di base, la cassetta degli attrezzi del Business Analyst deve contenere anche altri attrezzi, che normalmente non si trovano all'interno del perimetro del sapere IT o comunque tecnologici, e che risultano difficili da "insegnare" in modo tradizionale.

Le aziende che puntano a livelli di eccellenza non possono concentrarsi solo sugli aspetti di base, ma nei processi di selezione e formazione dei talenti devono sempre più prestare attenzione alle meta-competenze necessarie.

## Elementi sociali

Trascinante l'intervento successivo di Luca Baiguini del MIP di Milano, che nel suo ruolo di docente ha parlato del Business Analyst come "essere sociale", attraverso la negoziazione, la persuasione e l'uso del potere. Baiguini ha subito chiarito che il suo intervento non porta con sé ricette, ma solo idee. L'intervento è partito dalle logiche dei processi formativi e la logica della varietà: laddove non c'è varietà non c'è più capacità di "lettura", ha osservato Baiguini. L'esempio calzante che riporta Baiguini è che se io sono un martello, prima o poi tutto quello che ruota attorno a me può solo assumere la forma di chiodo, limitando completamente la mia visuale del mondo che mi circonda che è ben più ampia.

E' stato detto che un Business Analyst deve avere conoscenze e abilità anche mediante elementi non tecnici, ma di tipo sociale. La "logica dell'appropriatezza" ci insegna a identificare qual è la variabile situazionale rilevante, eliminando i rumori di fondo. Questo perché

l'ascolto necessita sempre di un filtro. Una volta filtrato il messaggio ecco che siamo in grado di utilizzare una logica dell'appropriatezza per determinare l'azione rilevante conseguente da intraprendere e la variabile situazionale rilevante.

Ma parlando di azione ci portiamo appresso due ingredienti fondamentali: il primo riguarda la Capacità il secondo la Disponibilità. L'azione infatti genera autonomia e per essere in grado di svolgere una task bisogna essere capaci. Ora, se rapportiamo questo contesto alle persone IT che lavorano sotto il CIO possiamo avere persone non disponibili e non capaci, persone disponibili ma non capaci, capaci ma non disponibili, o totalmente autonome.

Per trasferire la capacità in azione una persona deve essere disponibile. Quando manca la capacità – prosegue Baiguini nella sua disquisizione – si passa alla formazione.

Il problema vero è quando una persona manca di disponibilità, anche se ha la capacità. In questo caso occorre chiedersi perché ciò accade. Può succedere perché a questa persona gli mancano le risorse. In questo caso occorre fornirgli le risorse adeguate. Ma possono anche mancare le motivazioni. In questo caso il gioco si fa qui più sottile, perché possiamo intervenire sugli incentivi, ma anche sui disincentivi, quest'ultima scelta però può creare in azienda schegge impazzite. Infine la mancanza di disponibilità di una persona può essere rapportata alla mancanza di sicurezza, in quanto viene percepita l'inadeguatezza dell'identità rispetto al ruolo assegnato. In questo caso occorre capire perché si forma questo senso di disagio e intervenire tramite attività specifiche di Coaching e Mentoring.

L'ultimo tema trattato è stato quello del potere. Nelle aziende, negli ultimi anni, le mappe del potere si sono molto complicate. Una volta – nella media – si capivano subito ruoli e potere di chi si interfacciava; oggi, con l'esplosione di reti e matrici, non sono più così evidenti le relazioni di potere in gioco tra le persone.

Sostanzando il ruolo del potere possiamo affermare che si tratta di una “causazione sociale intenzionale o interessata”. La differenza tra intenzionale o interessata, paragonata metaforicamente alla figura di un iceberg, equivale nel primo caso alla parte emersa dello stesso, mentre l'altra alla parte che stanziava sott'acqua. La differenza tra i due tipi di potere è che quando io riesco a far fare qualcosa a qualcun altro in modo diretto, esercito un potere di tipo intenzionale, mentre l'esercizio del potere senza intenzione, quindi indiretto, porta a definirlo una causazione sociale interessata.

Purtroppo il tempo non ha permesso di andare oltre e la conclusione finale sul potere è stata che sicuramente chi ha il potere lo esercita, ma soprattutto è stato fatto notare che chi ha potere cerca comunque di esercitarlo al minor costo possibile.

## Processi e innovazione

Dopo l'intervento di cui sopra, il tema si è spostato dalle teorie intriganti che fanno meditare ai processi e all'innovazione a supporto delle aziende, il tutto anche attraverso le figure del Business Analyst. In questo contesto si è posizionato l'intervento di Guido Répaci che ha raccontato la sua esperienza parlando del Business Analyst visto dal Business. Répaci ha una lunga esperienza nei settori dell'IT; ha iniziato la sua carriera nel 1985 passando per aziende come Ciba-Geigy, Bnp Parisbas, Mars, Disney, DeAgostini, A. Manzoni & C. e ultimamente Gruppo Cartorama. Quest'ultimo è leader in Italia nel licensing per i prodotti scuola e cancelleria, regalistica e articoli natalizi. Sviluppa più di 10.000 prodotti all'anno usando i marchi dei licenzianti (Ferrari, Ducati, Disney, Fiorucci, Hello Kitty, Milan, Juventus etc ...) e li distribuisce in migliaia di cartolerie e nella grande distribuzione, in Italia e nel mondo, sviluppando un fatturato complessivo di circa 130 milioni di Euro. Répaci ha sviluppato l'argomento odierno ba-

sandosi sulle sue esperienze personali costruite in tutti questi anni. Partendo dalle basi è possibile riassumere dicendo che quando la relazione funziona bene il Business e l'IT collaborano in modo efficace realizzando i progetti più utili al business, al momento giusto e in modo sostenibile. Viceversa, la relazione non funziona quando mancano le basi comuni di conoscenza e i collegamenti organizzativi tra Business e IT.

Per fare la cosa "giusta" occorre mappare la roadmap dell'evoluzione di Business e IT in termini di nuovi bisogni e opportunità IT. Una volta strutturato un Business plan e un IT Plan, si passa al Concept Development. Occorre lavorare su di un business case che includa i cambiamenti raccomandati in termini di processi, organizzazione e sistemi, ma che includa anche le specifiche di alto livello, la stima dei benefici per il Business e la stima delle risorse IT e di altre eventuali aree. A questo punto si può passare alla vera e propria implementazione, passando dal cosiddetto "Proof of Concept" che include il Pilot, i business requirement e la fase di Adopt & Adapt.

Ciò che risulta fondamentale è la fase di Readiness Assesment, che deve avvenire al momento giusto per ottenere il meglio dalle seguenti aree: Communication (planning & execution), Leadership, Culture (lavoro di gruppo), Project Management, Technical (architetture IT), Functional (domain experts), Resources (€) and Efforts (FTE).

Ma chi si occupa di tutte queste cose? E la provocazione conseguente potrebbe essere la seguente: il Business Analyst è una figura IT?

Secondo Répaci, in ambito Business, la parte relativa al business case, al proof of concept e alla readiness è ad appannaggio del Business Analyst, mentre in ambito IT le stesse aree della matrice vengono coperte dalla figura del Demand Manager. L'area Implementation riguarda invece il Process Owner e il Key User in ambito business, mentre è il project manager colui che si occupa di questa parte nell'IT.

Come è possibile notare questo modello, quindi, mette la figura del Business Analyst all'interno dell'area Business e non nell'IT.

La discussione emersa, anche dalle domande finali dei partecipanti, ha sicuramente consolidato il fatto che il Business Analyst fa riferimento a una professione "di confine". I suoi percorsi possono variare a seconda dell'azienda e dal contesto in cui opera. Può tendere verso il reparto IT quando si occupa di applicazioni, project o demand management, ma può anche figurare nell'area business quando il suo ruolo lo vede coinvolto con le operations in ambito Supply Chain, nelle marketing e vendite (nel ruolo del Marketing & Sales Analyst), in ambito Finance (nel ruolo di Controller), nei Servizi, ecc.

L'intervento di Répaci su questo argomento ha sostanzialmente in definitiva che il Business Analyst è una funzione di Staff che opera come un agente di cambiamento e che si tratta anche di un job baricentrato su problematiche "di business" ma con forti interazioni IT. Rappresenta, in sostanza, le esigenze del business, in contesti di cambiamento e facilita le decisioni esaminando a 360° le opportunità di sviluppo. Il Business Analyst deve però essere autorevole/protetto per non essere delegittimato (nella tensione tra innovazione e conservazione dello status quo).

Dopo l'intervento conclusivo di Répaci, come si diceva pocanzi, vi sono state una serie di domande che hanno portato ulteriori spunti. Per esempio si è detto che la figura del Business Analyst ha tendenzialmente un salario più elevato di altre funzioni IT perché si tratta di un mestiere dalle alte criticità. Se non esiste una struttura ad hoc, questo figura professionale dovrebbe dipendere gerarchicamente dalla BU in cui opera, ma funzionalmente appartenere all'IT.

In alternativa è consigliabile che il Business Analyst venga inserito nell'area ritenuta più innovativa in azienda: a volte quest'area può essere individuata nell'IT, ma altre può trovarsi all'interno del Business.

Concludiamo con un'ultima interes-



te chiosa di Baiguini che va un po' contro al modo di pensare del mondo degli ingegneri, ma è molto interessante: il professore del MIP ha sottolineato come ogni livello di cambiamento di valore, convinzione, credenze, o di identità aziendale, utilizzi la metafora come strumento comunicativo identitario. A livello di cambiamenti alti paga il linguaggio evocativo che è strategicamente vago. Questo è in

forte controtendenza rispetto al linguaggio di precisione, quasi chirurgico, a cui siamo invece abituati ai livelli più bassi, dove ci è stato insegnato che la comunicazione per essere efficace deve essere precisa. Certo, per il 90% dei casi è corretto così, ma per il rimanente 10% riferito agli ambienti alti, un'abile ambiguità paga di più. □

## Tema

# Aggiornamento Normativa sulla Sicurezza

di Luigi Pachi



Lo scorso 23 giugno, AUSED ha organizzato un evento fuori calendario relativo al tema dei dati personali. L'incontro è stato realizzato grazie a Francesca Gatti e Carlo Galimberti del Gruppo di Lavoro AUSED "Osservatorio Sicurezza e Compliance" con la collaborazione di Gabriele Faggioli, legale, Partner ISL e docente del MIP-Politecnico di Milano.

L'iniziativa è stata fortemente voluta da AUSED, a fronte delle possibili semplificazioni relative al tema del trattamento dei dati personali, introdotte nel recente Decreto Legge n° 70/11.

Per l'occasione, l'incontro si è svolto nel tardo pomeriggio e si è protratto fino le ore 20.00, con un aperitivo piacentino finale of-

ferto ai partecipanti, abbastanza numerosi considerato il particolare slot temporale scelto.

Ha aperto i lavori Carlo Galimberti che ha manifestato la sua soddisfazione di utente e ha sottolineato la tempestività dell'associazione nell'affrontare il tema in questione, relativo a un recentissimo decreto presentato solo ai primi di maggio di quest'anno. Galimberti ha inoltre aggiunto l'importanza della presenza di Gabriele Faggioli in questo contesto, rammentando che lo stesso cura il servizio di Telefono Amico AUSED reattivo alle problematiche legali e contrattuali in ambito IT.

La parola è quindi passata a Gabriele Faggioli che ha cercato di mettere in luce gli aspetti più salienti del contenuto del Decreto Legge 70/2011 e le possibili evoluzioni normative. Infatti, nel decreto 70/2011 sono state introdotte, in attesa di conversione in legge, una serie di importanti semplificazioni in relazione al trattamento dei dati personali. Questo aggiornamento sulla normativa sicurezza – ha illustrato Faggioli – propone una forte limatura rispetto agli obblighi odierni. In data 13 maggio 2011 è stato approvato il Decreto Legge n.70/2011 "Semestre Europeo - Prime disposizioni urgenti per l'economia". All'articolo 6, comma 1 sono elencate alcune

riduzioni e semplificazioni di adempimenti burocratici e all'articolo 6, comma 2 lettera "a" vengono invece elencate le modifiche al D. Lgs 196/2003, Codice per la protezione dei dati personali.

Guardando con attenzione le novità introdotte dal D.L. 70/2011 occorre soffermarsi sul tema delle persone giuridiche. Si dice infatti che: il trattamento dei dati personali relativi a persone giuridiche, imprese, enti o associazioni effettuato nell'ambito di rapporti intercorrenti esclusivamente tra i medesimi soggetti per le finalità amministrativo-contabili non è soggetto all'applicazione del Codice per la protezione dei dati personali (articolo 5 d.lgs comma 3-bis 196/2003).

Rispetto a quanto oggi vigente, il legislatore si è spinto molto oltre, e questo particolare punto pare essere quello che sta facendo discutere maggiormente in termini di interpretazione. La parola chiave di quanto sopra è "effettuato". Si tratta di una norma radicale, secondo Faggioli: in sostanza significa disapplicazione totale dell'attuale normativa quando si trattino dati inerenti persone giuridiche per finalità amministrativo-contabili.

Quindi, in altre parole, secondo il decreto 70/2011, i rapporti intercorrenti per le finalità amministrativo-contabili non sarebbero più soggetti all'applicazione del Codice per la protezione dei dati personali.

Se verrà convertito il decreto senza modifiche si potrà creare uno schema diviso tra persone fisiche e giuridiche, e all'interno delle stesse avere due aree di differenziazione.

La prima riguarda le finalità di tipo amministrativo e contabile, la seconda fatta da finalità diverse. Ora, sotto l'area dei trattamenti inerenti dati relativi a persone giuridiche per finalità amministrative e contabili, vi sarà disapplicazione totale della normativa inerente il trattamento dei dati personali. Mentre per tutte le altre finalità, continua l'applicazione del decreto legislativo 196/03, più eventuali semplificazioni e aspetti legati verso formazioni e regolamentazioni specifiche.

Ora, sotto l'area dei trattamenti inerenti

dati relativi a persone fisiche per finalità amministrative e contabili, vi sarà applicazione di eventuali semplificazioni previste dalle vigenti normative e regolamenti. Mentre per tutte le altre finalità, continua l'applicazione del decreto legislativo 196/03, più eventuali semplificazioni e aspetti legati verso formazioni e regolamentazioni specifiche.

Faggioli ha anche sottolineato la differenza tra dati sensibili e dati non sensibili. Tutti i dati relativi agli economici non sono dati sensibili.

Faggioli ha successivamente sottolineato che, come previsto dal D.L. 70/11, in ambito HR un trattamento di natura strettamente contrattuale è da considerarsi di tipo amministrativo-contabile, a meno che non vengano inseriti concetti di valutazione strettamente personali, come ad esempio politiche di crescita, valutazioni del proprio capo.

Tornando alle persone giuridiche, il decreto 70/2011 cita che ai fini dell'applicazione delle disposizioni in materia di protezione dei dati personali, i trattamenti effettuati per finalità amministrativo-contabili sono quelli connessi allo svolgimento delle attività di natura organizzativa, amministrativa, finanziaria e contabile, a prescindere dalla natura dei dati trattati. In particolare, perseguono tali finalità le attività organizzative interne, quelle funzionali all'adempimento di obblighi contrattuali e precontrattuali, alla gestione del rapporto di lavoro in tutte le sue fasi, alla tenuta della contabilità e all'applicazione delle norme in materia fiscale, sindacale, previdenziale-assistenziale, di salute, igiene e sicurezza sul lavoro (articolo 34 comma 1-ter d.lgs 196/2003).

La discussione emersa ha aperto alcuni temi, come quello delle misure di sicurezza minime o idonee da adottare. E' stato detto dai partecipanti che le misure idonee sono quelle ritenute logiche e razionali per una azienda e anche se si tratta di dati amministrativo-contabili, quindi non più soggetti alla norma attuale, essi possono ritenersi comunque riservati per l'azienda stessa. Oggi, è stato

sottolineato dai presenti, una normativa di questo tipo è certamente devastante dal punto di vista dell'adempimento. Ma dal punto di vista della gestione di un sistema informatico e informativo per una azienda le misure minime da adottare sono ovvie: uso di password, backup, ecc. Non è certo perché il Garante ora dice con la 70/2011 che certi adempimenti non sono più necessari che l'azienda renderà pubbliche tutte queste informazioni. Faggioli ha sottolineato come, dopotutto, già oggi le aziende non applichino solo le misure minime previste, ma siano spesso esse maggiorative. Per esempio, anche se il back-up viene richiesto essere su base settimanale, la maggior parte delle aziende lo esegue su base giornaliera.

Tornando alle novità introdotte dal D.L. 70/2011 c'è una passo che riguarda i Curricula inviati spontaneamente. Si dice infatti che l'informativa non è dovuta in caso di ricezione di CV spontaneamente trasmessi dagli interessati ai fini dell'eventuale instaurazione di un rapporto di lavoro. Al momento del primo contatto successivo all'invio del curriculum, il titolare è tenuto a fornire all'interessato, anche oralmente, una informativa breve contenente almeno i seguenti elementi: le finalità e le modalità del trattamento cui sono destinati i dati; i soggetti o le categorie di soggetti ai quali i dati personali possono essere comunicati o che possono venirne a conoscenza in qualità di responsabili o incaricati, e l'ambito di diffusione dei dati medesimi; gli estremi identificativi del titolare e, se designati, del rappresentante nel territorio dello Stato e del responsabile (articolo 13 comma 5-bis d.lgs 196/2003). Inoltre il consenso non è richiesto quando il trattamento riguarda dati contenuti nei curricula, spontaneamente trasmessi dagli interessati ai fini dell'eventuale instaurazione di un rapporto di lavoro (articolo 24 comma 1 lettera i-bis). I dati sensibili contenuti nei curricula, spontaneamente trasmessi dagli interessati ai fini dell'eventuale instaurazione di un rapporto di lavoro possono essere oggetto di trattamento senza il consenso scritto dell'interessato e senza previa autorizzazione

del Garante (articolo 26 comma 3 b-bis)

Questo – ha evidenziato Faggioli – risulta essere un indubbio e ulteriore sgravio nella gestione dei CV ricevuti rispetto alla normativa vigente.

## Comunicazioni tra imprese dello stesso gruppo e DPS

Un altro passo importante nelle novità introdotte dal D.L. 70/2011 riguarda le comunicazioni tra imprese dello stesso gruppo. Si dice infatti che il consenso non è richiesto quando il trattamento riguarda, con esclusione della diffusione e fatto salvo quanto previsto dall'articolo 130 del d.lgs 196/2003, la comunicazione di dati tra società, enti o associazioni con società controllanti, controllate o collegate ai sensi dell'articolo 2359 del codice civile, ovvero con società sottoposte a comune controllo, nonché tra consorzi, reti di imprese e raggruppamenti e associazioni temporanei di imprese con i soggetti ad essi aderenti, per le finalità amministrativo-contabili e purché queste finalità siano previste espressamente con determinazione resa nota agli interessati all'atto dell'informativa (articolo 24 comma 1 lettera i-ter).

Faggioli ha ricordato che l'articolo 2359 qui sopra menzionato prevede che cos'è il controllo. Esso ha diverse articolazioni: esiste il controllo diretto, che è il diritto di voto di maggioranza in assemblea. Poi esiste il controllo indiretto che riguarda l'influenza dominante e quelle particolari situazioni tra aziende in cui una delle due esercita un controllo influente sull'altra.

Nella disamina in atto sono emersi alcuni elementi sempre validi da tenere a mente. Per esempio Faggioli ha ricordato che il timbro postale sul DPS non serve poi a nulla, poiché non è considerato legalmente una data certa (e comunque non è necessaria la data certa sul DPS).

Continuando l'analisi del D.L. 70/2011 è stato sottolineato il punto riguardante l'au-

tocertificazione in sostituzione del DPS. Per i soggetti che trattano soltanto dati personali non sensibili e che trattano come unici dati sensibili e giudiziari quelli relativi ai propri dipendenti e collaboratori, anche se extracomunitari, compresi quelli relativi al coniuge e ai parenti, la tenuta di un aggiornato documento programmatico sulla sicurezza è sostituita dall'obbligo di autocertificazione; resta dal titolare del trattamento ai sensi dell'articolo 47 D.P.R. 445/2000, di trattare soltanto tali dati in osservanza delle misure minime di sicurezza previste dal codice e dal disciplinare tecnico contenuto nell'allegato B (articolo 34 comma 1-bis d.lgs 196/2003).

Continuando a parlare di autocertificazione, in relazione a tali trattamenti, nonché a trattamenti comunque effettuati per correnti finalità amministrativo-contabili, in particolare presso piccole e medie imprese, liberi professionisti e artigiani, il Garante, sentiti il Ministro per la semplificazione normativa e il Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, individua con proprio provvedimento, da aggiornare periodicamente, modalità semplificate di applicazione del disciplinare tecnico contenuto nel citato allegato B in ordine all'adozione delle misure minime (articolo 34 comma 1-bis d.lgs 196/2003).

Quindi ci saranno dei casi in cui le aziende, sia per le situazioni relative al comma precedente, dove il DPS non viene più richiesto, sia per quelle legate ai fini amministrativo-contabili (in particolare nella PMI, dove verrà emanato un provvedimento di semplificazione delle misure minime), gioveranno di una doppia semplificazione.

## Marketing

Un ulteriore punto analizzato della 70/2011 riguarda l'utilizzo dell'indirizzo di posta cartacea inserito negli elenchi telefonici per finalità di marketing. Il trattamento dei dati inseriti negli elenchi telefonici, mediante l'impiego del telefono e della posta cartacea

per le finalità di invio di materiale pubblicitario, o di vendita diretta, o per il compimento di ricerche di mercato, o di comunicazione commerciale, è consentito nei confronti di chi non abbia esercitato il diritto di opposizione mediante l'iscrizione della numerazione della quale è intestatario e degli altri dati personali nel registro pubblico delle opposizioni (articolo 130 comma 3-bis d.lgs 196/2003).

Ciò vuol dire che, fondamentalmente, se io non mi sono iscritto al registro delle opposizioni e sono sulla lista del telefono le aziende possono inviarmi per posta o per telefono messaggi di tipo pubblicitario. Se sono iscritto al registro, casella vuota e telefono libero!

Negli ultimi anni il Garante per la protezione dei dati personali ha adottato diversi provvedimenti di semplificazione, vediamo insieme: semplificazioni di taluni adempimenti in ambito pubblico e privato rispetto a trattamenti per finalità amministrative e contabili - 19 giugno 2008; semplificazione delle misure di sicurezza contenute nel disciplinare tecnico di cui all'Allegato B) al Codice in materia di protezione dei dati personali - 27 novembre 2008; misure e accorgimenti prescritti ai titolari dei trattamenti effettuati con strumenti elettronici relativamente alle attribuzioni delle funzioni di amministratore di sistema - 27 novembre 2008 (modificato dal provvedimento del 25 giugno 2009). Con l'art. 29, comma 1, del decreto legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133 è stato introdotto il comma 1-bis dell'articolo 34 del D.lgs 196/2003.

Per i soggetti che trattano soltanto dati personali non sensibili e che trattano come unici dati sensibili quelli costituiti dallo stato di salute o malattia dei propri dipendenti e collaboratori anche a progetto, senza indicazione della relativa diagnosi, ovvero dall'adesione ad organizzazioni sindacali o a carattere sindacale, la tenuta di un aggiornato documento programmatico sulla sicurezza è sostituita dall'obbligo di autocertificazione, resa dal ti-

tolare del trattamento ai sensi dell'articolo 47 del testo unico di cui al decreto del Presidente della Repubblica 28 dicembre 2000, n. 445, di trattare soltanto tali dati in osservanza delle altre misure di sicurezza prescritte (Articolo 34 comma 1-bis).

In relazione a tali trattamenti, nonché a trattamenti comunque effettuati per correnti finalità amministrative e contabili, in particolare presso piccole e medie imprese, liberi professionisti e artigiani, il Garante, sentito il Ministro per la semplificazione normativa, individua con proprio provvedimento, da aggiornare periodicamente, modalità semplificate di applicazione del disciplinare tecnico di cui all'Allegato B in ordine all'adozione delle misure minime di cui al comma 1.

Si passa poi alle semplificazioni di taluni adempimenti in ambito pubblico e privato rispetto a trattamenti per finalità amministrative e contabili - 19 giugno 2008. Qui il provvedimento si rivolge a tutti i titolari del trattamento in ambito privato e pubblico, in particolare a piccole e medie imprese, liberi professionisti, artigiani, le seguenti indicazioni per semplificare l'informativa rispetto allo svolgimento di correnti finalità amministrative e contabili, anche in relazione all'adempimento di obblighi contrattuali, precontrattuali o normativi. Il Garante per la protezione dei dati personali non da in questo contesto una definizione vera e propria di trattamento per finalità amministrativo contabili.

Ma al momento qual è la situazione? Il 21 giugno la Camera dei Deputati ha approvato il testo definitivo della legge di conversione del decreto 70/2011 visto più sopra nei suoi punti principali e il testo definitivo è passato al Senato. Cosa succederà ora? Impossibile dirlo al momento, anche se il feeling è abbastanza positivo. Come abbiamo visto la 70/11 porta con sé molte semplificazioni rispetto alle leggi oggi vigenti sul trattamento dei dati personali e in ambito marketing. Naturalmente quanto presentato da Faggioli resta in attesa dell'eventuale conversione in legge,

che potrebbe anche determinare ulteriori modifiche o arretramenti di posizione. Per altro è risultato evidente come su questa materia l'interpretazione svolga sempre un ruolo molto importante.

## Marketing e Banche

Faggioli ha poi chiuso l'incontro toccando due ulteriori argomenti di spunto. Il primo ha riguardato il marketing, presentando un'utile tabella che riassume le attività cartacee e quali sono le possibili tipologie di raccolta dati. In quest'ottica il Garante, ai sensi dell'art. 154, comma 1, lett. "h" del Codice, nel segnalare a tutti i titolari di trattamenti di dati personali soggetti all'ambito applicativo del Codice ed effettuati con strumenti elettronici la particolare criticità del ruolo degli amministratori di sistema, richiama l'attenzione dei medesimi titolari sull'esigenza di valutare con particolare attenzione l'attribuzione di funzioni tecniche propriamente corrispondenti o assimilabili a quelle di amministratore di sistema (system administrator), amministratore di base di dati (database administrator) o amministratore di rete (network administrator), laddove tali funzioni siano esercitate in un contesto che renda ad essi tecnicamente possibile l'accesso, anche fortuito, a dati personali. Ciò, tenendo in considerazione l'opportunità o meno di tale attribuzione e le concrete modalità sulla base delle quali si svolge l'incarico, unitamente alle qualità tecniche, professionali e di condotta del soggetto individuato. Il Garante, inoltre, ai sensi dell'art. 154, comma 1, lett. "c" del Codice prescrive l'adozione delle misure ai titolari dei trattamenti di dati personali soggetti all'ambito applicativo del Codice ed effettuati con strumenti elettronici, anche in ambito giudiziario e di forze di polizia (artt. 46 e 53 del Codice), salvo per quelli effettuati in ambito pubblico e privato a fini amministrativo-contabili che pongono minori rischi per gli interessati e sono stati oggetto delle misure di semplificazione introdotte per legge (art. 29

d.l. 25 giugno 2008, n. 112, conv., con mod., con l. 6 agosto 2008, n. 133; art. 34 del Codice; Prov. Garante 6 novembre 2008).

Vediamo quindi di riassumere la situazione attuale. Se facciamo una azione di marketing tramite posta cartacea, prelevando i dati da elenchi telefonici, deve essere inviata l'informativa ed è necessario verificare che l'interessato non abbia espresso il proprio dissenso all'invio di materiale marketing via posta cartacea nel "Registro pubblico delle opposizioni".

Se i dati vengono presi da elenchi pubblici, vale quanto affermato pocanzi per l'informativa, ma non è necessario richiedere il consenso se la finalità di marketing è prevista dalla normativa che regola tale elenco pubblico, o se l'attività di marketing è strettamente correlata all'attività svolta dall'interessato (es. albo professionale). Non è invece possibile prelevare dati da siti web, forum e chat on-line, ne possono essere ovviamente utilizzati i dati forniti dal potenziale cliente tramite coupon, schede, form via web). E' utilizzabile però il dato fornito dal cliente durante una vendita o un servizio; qui l'informativa deve essere fornita/inviata e il consenso non è necessario, nel quadro del perseguimento di ordinarie finalità amministrative e contabili, per l'invio di marketing relativo a beni e servizi del medesimo titolare e analoghi a quelli oggetto della vendita.

In tutti i casi dove la raccolta dati sia possibile esiste sempre la possibilità di opporsi al trattamento.

Da sottolineare che prima dell'approvazione del Decreto legge 70/2011 era necessario verificare nell'elenco telefonico che l'interessato avesse acconsentito alla ricezione di materiale promozionale all'indirizzo inserito in tale elenco.

Se spostiamo l'attività dal cartaceo alla posta elettronica, la raccolta dati è solo possibile in due casi:

con dati forniti dal potenziale cliente (tramite schede, coupon, form web) o con dati forniti già dal cliente in occasione della vendi-

ta di un prodotto o di un servizio. Nel primo caso il consenso è necessario in forma espressa per trattamenti con finalità di marketing e di profilazione, mentre nel secondo non è necessario, nel quadro del perseguimento di ordinarie finalità amministrative e contabili, per l'invio di marketing relativo a beni e servizi del medesimo titolare e analoghi a quelli oggetto della vendita. In entrambi i casi l'informativa va fornita/inviata, e come per le attività di marketing sulla carta, è sempre possibile opporsi al trattamento dei dati.

Un terzo approccio marketing è di tipo telefonico, tramite operatore di Call Center. Lo scenario qui prevede l'impossibilità di raccogliere i dati da siti web, forum e chat e da dati forniti dal cliente in occasione di vendite di prodotti o servizi. Mentre è possibile raccogliere i dati da elenchi telefonici, elenchi pubblici e dati forniti dal potenziale cliente tramite form via web, schede, coupon, ecc. Nel primo caso è necessario verificare che l'interessato non abbia espresso il proprio dissenso all'invio di marketing via telefono nel "Registro pubblico delle opposizioni", mentre nel secondo non è necessario richiedere il consenso se la finalità di marketing è prevista dalla normativa che regola tale elenco pubblico o se l'attività di marketing è strettamente correlata all'attività svolta dall'interessato (es. albo professionale). Infine, nell'ultimo caso previsto è necessario il consenso in forma espressa per trattamenti con finalità di marketing e di profilazione.

Infine abbiamo un ultimo approccio, sempre di tipo telefonico, ma tramite fax, mms, sms... L'unico caso possibile di raccolta dati per questa attività è legata ai dati forniti dal potenziale cliente (tramite schede, coupon, form web). Il consenso per tale attività è necessario in forma espressa per trattamenti con finalità di marketing e di profilazione, l'informativa deve essere sempre fornita e - come per gli altri casi visti finora - vi è sempre la possibilità di opporsi al trattamento.

Dal punto di vista delle sanzioni ricordiamo che sono ne sono previste di tipo ammi-

nistrativo di vario tipo e anche di tipo penale. Vediamole assieme: per la mancata applicazione di norme in materia di informativa la sanzione prevede da 6.000 € a 36.000 €. Per la mancata applicazione di norme in materia di consenso si va da 10.000 € fino a 120.000 € e sul trattamento di dati in violazione di norme in materia di consenso è prevista una reclusione da 6 mesi a 18 mesi.

L'inosservanza dei provvedimenti del Garante di prescrizione di misure necessarie hanno una sanzione da 30.000 € a 180.000 €, mentre più violazioni di un'unica o di più disposizioni vanno da 50.000 € fino a 300.000 €.

Nei casi di maggiore gravità con violazione che coinvolge numerosi interessati, i limiti minimo e massimo delle sanzioni sono applicati in misura pari al doppio. L'inefficacia delle sanzioni in ragione di condizioni economiche del contravventore prevedono invece un aumento delle sanzioni fino al quadruplo. Infine la sanzione accessoria prevede la pubblicazione dell'ordinanza-ingiunzione e, dal lato penale, la pubblicazione della sentenza.

Lasciato il tema Marketing si è passati in conclusione al nuovo provvedimento sul tracciamento delle operazioni bancarie. Il Garante per la protezione dei dati personali ha emanato in data 12 maggio 2011 il testo "Prescrizioni in materia di circolazione delle informazioni in ambito bancario e di tracciamento delle operazioni bancarie". Il provvedimento si applica alle banche, incluse quelle facenti parte di gruppi (disciplinati, in generale, dall'art. 2359 c.c. e, in particolare, dagli artt. 60 e ss. del d.lg. n. 385/1993); alle società, anche diverse dalle banche purché siano parte di tali gruppi (di seguito anch'esse denominate "banche"), nell'ambito dei trattamenti dalle stesse effettuati sui dati personali della clientela; a Poste Italiane S.p.A. (relativamente all'attività che gli operatori postali possono svolgere nell'ambito dei servizi bancari e finanziari).

Obiettivo del provvedimento è fornire prescrizioni in relazione al trattamento di dati personali della clientela, effettuato al fine

di garantire il rispetto dei principi in materia di protezione dei dati personali ai sensi del d.lgs. 30 giugno 2003, n. 196 in ordine ai temi della "circolazione" delle informazioni riferite ai clienti in ambito bancario e della "tracciabilità" delle operazioni bancarie effettuate dai dipendenti di istituti di credito (sia quelle che comportano movimentazione di denaro, sia quelle di sola consultazione, c.d. inquiry).

In relazione al profilo degli accessi informatici da parte dei dipendenti delle banche ai dati relativi alla clientela e al correlato tracciamento delle operazioni poste in essere dagli stessi, si ritiene di dover formulare alcune prescrizioni. Le diverse soluzioni adottate da ciascuna banca o gruppo bancario, oggetto di accertamento in loco in ordine alle caratteristiche tecnologiche dei sistemi informativi con cui vengono tracciate le operazioni bancarie (sia dispositive, sia di semplice inquiry), sono espressione della discrezionalità riconosciuta a ciascuna banca o gruppo bancario nel dare attuazione a quanto previsto nelle "Disposizioni di vigilanza per le banche in materia di conformità alle norme (compliance)", adottate dalla Banca d'Italia il 10 luglio 2007.

In linea con gli orientamenti emersi in sede internazionale, le Istruzioni di vigilanza definiscono ruolo e responsabilità degli organi di vertice delle banche e prevedono la costituzione della funzione di compliance, quale elemento integrante del sistema dei controlli interni. Tale funzione, istituita per la prima volta proprio con le citate disposizioni, è preposta al presidio e alla gestione del rischio di incorrere in sanzioni amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione in conseguenza di violazioni di norme imperative o di autoregolamentazione (rischio di compliance). Le disposizioni stabiliscono i principali compiti e i requisiti qualitativi minimi della funzione di compliance, le attribuzioni del suo responsabile, le interrelazioni con le altre funzioni aziendali (in particolare con la funzione di controllo interno, c.d. internal auditing).

Tale funzione, preposta al controllo inter-

no nelle banche, è disciplinata dalla legge e da un quadro di norme regolamentari emanate dalla Banca d'Italia mediante apposite istruzioni, in particolare, le Istruzioni di vigilanza in materia di "Organizzazione e controlli interni". Queste ultime richiedono alle banche di dotarsi di sistemi di monitoraggio dei rischi aziendali e di verifica dell'affidabilità e della sicurezza, anche dei sistemi informativi, istituendo indicatori di anomalie (c.d. alert) per orientare successivi interventi di audit.

In assenza di disposizioni normative recanti obblighi in materia di tracciabilità delle operazioni bancarie con riguardo sia all'an sia al quantum della conservazione dei file di log, si rileva che, nell'ambito della discrezionalità riconosciuta alle banche nell'organizzare la funzione di compliance, tutte le banche sottoposte ad attività ispettiva hanno ritenuto di implementare sistemi di controllo delle operazioni dispositive con finalità di tutela del patrimonio dei clienti e dell'attività bancaria, ma solo alcune di esse sono risultate in possesso di sistemi di tracciamento riguardanti anche operazioni di semplice consultazione (inquiry) dei conti correnti o di altri rapporti contrattuali riferiti ai clienti. Anche in quest'ultimo caso, a causa di tempi di conservazione dei file di log troppo ristretti, tuttavia non è stato sempre possibile risalire ai dettagli di un'operazione di accesso ai dati posta in essere da un incaricato.

Al riguardo, nel prendere atto dell'assenza di disposizioni normative in tale ambito, si ritiene opportuno prescrivere alcune misure in ordine al "tracciamento" degli accessi ai dati bancari dei clienti, ai tempi di conservazione dei relativi file di log e all'implementazione di alert volti a rilevare intrusioni o accessi anomali ai dati bancari, tali da configurare eventuali trattamenti illeciti.

Dal punto di vista del tracciamento delle operazioni al fine di assicurare il controllo delle attività svolte sui dati dei clienti e dei potenziali clienti da ciascun incaricato del trattamento (quali che siano la sua qualifica, le sue competenze e gli ambiti di operatività e

le finalità del trattamento che è tenuto a svolgere) devono essere adottate idonee soluzioni informatiche. Oltre alle misure minime di sicurezza, già prescritte dall'art. 34 del Codice nel caso di trattamento di dati personali effettuato con strumenti elettronici (con particolare riguardo alla necessità di "protezione degli strumenti elettronici e dei dati rispetto a trattamenti illeciti [...] di cui alla lett. "e" del citato art. 34), è necessario implementare misure idonee (art. 31 del Codice) che permettano un efficace e dettagliato controllo anche in ordine ai trattamenti condotti sui singoli elementi di informazione presenti nei diversi database utilizzati.

Tali soluzioni comprendono la registrazione dettagliata, in un apposito log, delle informazioni riferite alle operazioni bancarie effettuate sui dati bancari, quando consistono o derivano dall'uso interattivo dei sistemi operato dagli incaricati, sempre che non si tratti di consultazioni di dati in forma aggregata non riconducibili al singolo cliente.

In particolare, i file di log devono tracciare per ogni operazione di accesso ai dati bancari effettuata da un incaricato, almeno le seguenti informazioni: il codice identificativo del soggetto incaricato che ha posto in essere l'operazione di accesso, la data e l'ora di esecuzione, il codice della postazione di lavoro utilizzata, il codice del cliente interessato dall'operazione di accesso ai dati bancari da parte dell'incaricato, la tipologia di rapporto contrattuale del cliente a cui si riferisce l'operazione effettuata (es. numero del conto corrente, fido/mutuo, deposito titoli).

Le misure di cui al presente paragrafo sono adottate nel rispetto della vigente disciplina in materia di controllo a distanza dei lavoratori (art. 4, l. 20 maggio 1970, n. 300), tenendo altresì conto dei principi affermati dal Garante in tema di informativa agli interessati nelle linee guida sull'utilizzo della posta elettronica e di internet.

In conclusione, sempre sul tema tracciamento operazioni bancarie, si è toccato il tema

della conservazione dei log di tracciamento delle operazioni. Il periodo di conservazione dei file di log che tracciano gli accessi varia in base alla tipologia di log memorizzato; inoltre, fatta eccezione per quelli che tracciano gli accessi degli amministratori di sistema (per i quali è previsto un periodo minimo di conservazione di 6 mesi), per gli altri log non sono normativamente prescritti tempi di conservazione. Anche le risultanze istruttorie hanno confermato che i log sono conservati per un periodo variabile (in tal senso è anche la documentazione prodotta dall'ABI, che rileva come i log di accesso ai sistemi informativi siano conservati mediamente per 12 mesi, mentre i log file delle transazioni bancarie sono conservati per un periodo non inferiore a 10 anni). Tuttavia, alla luce dell'esperienza maturata in sede ispettiva, si ritiene congruo stabilire che i log di tracciamento delle operazioni di inquiry siano conservati per un periodo non inferiore a 24 mesi dalla data di registrazione dell'operazione. Ciò in quanto un periodo di tempo inferiore non consentirebbe agli interessati di venire a conoscenza dell'avvenuto accesso ai propri dati personali e delle motivazioni che lo hanno determinato.

Deve per altro essere prefigurata da parte delle banche l'attivazione di specifici alert che individuino comportamenti anomali o a rischio relativi alle operazioni di inquiry eseguite dagli incaricati del trattamento. Anche a tal fine, negli strumenti di business intelligence utilizzati dalle banche per monitorare gli accessi alle banche dati contenenti dati bancari devono confluire i log relativi a tutti gli applicativi utilizzati per gli accessi da parte degli incaricati del trattamento.

E' anche necessario un Audit interno di controllo-Rapporti periodici. La gestione dei dati bancari deve essere oggetto, con cadenza almeno annuale, di un'attività di controllo interno da parte dei titolari del trattamento, in modo che sia verificata costantemente la rispondenza alle misure organizzative, tecniche e di sicurezza riguardanti i trattamenti dei dati personali previste dalle norme vigenti.

L'attività di controllo deve essere demandata a un'unità organizzativa o, comunque, a personale diverso rispetto a quello cui è affidato il trattamento dei dati bancari dei clienti.

I controlli devono comprendere anche verifiche a posteriori, a campione, o a seguito di allarme derivante da sistemi di alerting e di anomaly detection, sulla legittimità e liceità degli accessi ai dati effettuati dagli incaricati, sull'integrità dei dati e delle procedure informatiche adoperate per il loro trattamento. Sono svolte, altresì, verifiche periodiche sulla corretta conservazione dei file di log per il periodo previsto al punto 4.2.2.

L'attività di controllo deve essere adeguatamente documentata in modo tale che sia sempre possibile risalire ai sistemi verificati, alle operazioni tecniche su di essi effettuate, alle risultanze delle analisi condotte sugli accessi e alle eventuali criticità riscontrate.

L'esito dell'attività di controllo deve essere comunicato alle persone e agli organi legittimati ad adottare decisioni e a esprimere, a vari livelli in base al proprio ordinamento interno, la volontà della banca, e richiamato nell'ambito del documento programmatico sulla sicurezza nel quale devono essere indicati gli interventi eventualmente necessari per adeguare le misure di sicurezza. Deve essere infine messo a disposizione del Garante, in caso di specifica richiesta.

Faggioli ha concluso l'incontro commentando che quanto sopra riportato rappresenta veramente una rivoluzione copernicana perché porta le aziende, per la prima volta, a dover controllare l'attività lavorativa.

Questo, ha sottolineato Faggioli, significa avere oggi due spinte contrapposte: il legislatore, da una parte, che toglie e il garante, dall'altra, che aggiunge. Il primo lo fa a livello generale, mentre il secondo lo fa su settori specifici. E questo tipo di equilibrio, secondo Faggioli, ci può anche stare. Si tratta di un provvedimento che un domani potrebbe trovare delle scelte di applicazione diverse anche in altri ambiti, oltre a quello bancario appena visto. Per esempio il Garante potrebbe



dire: faccio queste scelte anche negli ospedali, o nelle assicurazioni... vado, cioè, a metterlo in tutte quelle attività dove ritengo sia più opportuno farlo.

Con questo ultimo commento di Faggioli si è concluso l'incontro e, come già indicato più sopra, a questo punto non resta che attendere l'eventuale conversione in legge della 70/2011, che potrebbe anche determinare ulteriori modifiche o arretramenti di posizione.

E' stato comunque importante e utile aver affrontato l'argomento per conoscere i vari ambiti di applicazione delle disposizioni introdotte ad oggi, potendole confrontare col parere di un legale.

La serata si è conclusa con un aperitivo tra tutti i partecipanti. □

## Tema

# Applicazioni, servizi e soluzioni IT: tutto sarà... “mobile”?

di Luigi Pachì



Dopo l'incontro territoriale Nord-Est, svoltosi a maggio a Venezia, l'AUSED si è ritrovata il 22 settembre scorso con i soci e i CIO delle aziende dell'area Centro-Sud nella splendida cornice medievale del Castello di Gargonza. L'iniziativa, che ha riscosso un grande successo di pubblico, è stata promossa grazie al Consigliere Aused Giovanni Bellucci di Indesit insieme ai Soci di del Gruppo di Lavoro Marche-Umbria-Toscana.

Tema della giornata, verificare l'evoluzione delle applicazioni, dei servizi e delle soluzioni IT in ambito Mobile. Uno sguardo alle tendenze di mercato, alle opportunità e alle aspettative dei CIO, alla ricerca di una possibile roadmap ideale per ogni singola real-

tà aziendale. Ha aperto i lavori il presidente AUSED Erminio Seveso che, oltre a ringraziare i presenti e gli sponsor dell'iniziativa di Gargonza, ha ricordato come quest'anno l'associazione compie ben 35 anni di attività e che per questo sta organizzando il Convegno Nazionale dei CIO il prossimo 10 novembre presso la Sala de Il Sole 24 Ore a Milano. Ha inoltre rammentato l'importanza del territorio Centro-Sud per Aused e di come gli sforzi continueranno nell'ottica di alimentare la discussione sulle tendenze dell'ICT anche in quest'area. In conclusione ha ricordato a tutti i partecipanti che sul finale di giornata sarebbero stati estratti a sorte due Samsung Galaxy messi ni palio da Viodafone.

La parola è passata successivamente a Giovanni Belucci che prima di dare inizio alle relazioni introdotte brevemente di volta in volta da Giovanni Daconto di Ariston-Thermo, ha inquadrato il programma della giornata, segnalando qualche piccolo ritocco dell'ultim'ora in agenda. In un'ottica più allargata è stato fatto notare come il “Cloud Computing” stia maturando e definendo sempre meglio gli scenari di adozione e praticabilità. Nelle aziende è sempre più sentita l'esigenza di avere accesso, sempre e dovunque, a informazioni e applicazioni, di essere sempre in contatto con

colleghi, clienti e altri interlocutori per una maggiore velocità di reazione, per rendere più rapidi i processi decisionali. In questo scenario la mobilità deve passare da semplice collegamento da remoto a revisione dei processi di business, da privilegio a necessità. Da un lato si hanno enormi possibilità offerte dalle nuove tecnologie e dai nuovi dispositivi “mobile”, dall’altro ci si deve scontrare coi limiti delle soluzioni applicative aziendali che non sempre sono così predisposte per essere accedute in mobilità.

## Mobile Enterprise

La prima relazione è stata quella di Gartner, tramite il suo Vice President Monica Basso, che ha inquadrato lo scenario mettendo in luce gli aspetti sia critici che le opportunità per le aziende.

Nei nuovi scenari che si vanno delineando ci sono infatti opportunità derivanti dall’adozione di tecnologie di tipo “consumer” ma anche rischi di una eccessiva “consumerizzazione” del fenomeno.

Nel suo intervento “Enterprise Mobility: tendenze, opportunità e sfide per i CIO” Gartner ha fatto notare come si stia vivendo nell’età della post-consumerizzazione, nella quale convivono strumenti e tecnologie dell’azienda assieme a prodotti acquistati direttamente dai dipendenti, come nel caso di smartphone, tablet e notebook.

Di fatto, il mondo del consumer entra nelle aziende non soltanto attraverso l’acquisto di prodotti diretti da parte dell’utente finale/dipendente, ma anche spinto dalle tecnologie VOIP e dal mobile social networking.

Entro il 2014 il 90% delle organizzazioni supporterà le applicazioni “corporate” su device di tipo personale; in questo ambito è possibile ottenere benefici, ma occorre al contempo valutare e sviluppare policy che coprano i potenziali rischi, considerando l’impatto sia sulle applicazioni che sulle architetture di tipo Enterprise.

Grazie alla semplicità, flessibilità e alla lunga durata delle batterie, i tablet stanno oggi diventando un comune strumento di business come già lo sono smartphone e laptop. L’utilizzo da parte degli utenti del tablet permette loro di avere a disposizione un potente strumento di mapping, e-learning che offre brochure interattive, video storage/play back, video chat e conferencing.

L’iniziale ambiente “arroccato” trovato in azienda, grazie alla grande maturità dell’offerta di questo nuovo mercato ha fatto sì che oggi ci si trovi in una fase che possiamo considerare di post-consumerizzazione.

I prossimi sei mesi vedranno nuovi tablet raggiungere il mercato e oltre l’iPad, è in arrivo molta innovazione anche da parte di Microsoft. Si attendono molti applicativi di tipo B2C o a supporto dei dipendenti specializzati nelle aree vendita, manutenzione on-field e anche nell’ambito sanitario. Si tratta di applicativi più efficienti che migliorano la produttività, eliminando l’uso della carta.

In termini di mercato mondiale, le unità di tablet vendute, che nel 2010 sono state di circa 18 milioni, quest’anno raggiungeranno i 69 milioni, con incrementi importanti anche negli anni a seguire (2012=108, 2013=160, 2014=223, 2015=295).

Interessante notare nell’intervento di Monica Basso, come i sistemi operativi degli smartphone evolveranno: se da un lato l’OS Symbian, nel 2010 leader di mercato, concluderà la sua presenza entro il 2015, di contro Android, entro il 2012, occuperà il 50% del mercato mondiale.

Apple iOS resterà intorno al 20%, mentre RIM OS subirà un piccolo calo raggiungendo una quota di mercato nel 2015 del 12%. In questo scenario Microsoft WP entro tale anno dovrebbe raggiungere e superare di qualche punto Apple iOS.

Sempre nel 2015 si prevede che il 50% delle applicazioni mobili sarà sviluppata tramite Web Application/HTML5. Questo permetterà di ottenere una maggiore qualità, usabilità e migliori performance da parte dei browser

mobili. Naturalmente i proprietari delle piattaforme cercheranno di scoraggiare le applicazioni Web, evidenziando una certa inferiorità delle stesse in modo tale da mantenere l'utente vincolato a piattaforme specifiche.

Il cloud e il social stanno trasformando la mobile collaboration ed entro il 2014 si prevede che i social network rimpiazzeranno la tradizionale posta elettronica come primo veicolo di comunicazione per almeno il 20% degli utenti business.

La mobilità muove costantemente verso il cloud, sia per quanto riguarda i servizi consumer (es: Facebook, Twitter, DropBox) sia per quanto riguarda quelli di tipo Enterprise; si pensi ai servizi di Enterprise Messaging e Collaboration, alle applicazioni Enterprise, alle applicazioni mobile on-demand e ai servizi di Mobile Device Management.

In questo contesto Gartner sottolinea l'importanza di effettuare una review dei propri piani da parte dei fornitori IT legati al supporto del cloud per le attività mobile. Per ottenere successo dalla Mobile Collaboration in azienda occorre ricordare che la tecnologia (che permette attività di tipo real time mobile, people centric circular communication, one-to-one o one-to-many communication) è solo un "enabler": senza una cultura della collaborazione in azienda tutto questo può risultare vano.

L'utilizzo degli strumenti di mobility personali, ci porta ad avere utenti soddisfatti dei loro device e che tendenzialmente non accettano rigide restrizioni aziendali. Questo si traduce per le aziende nel rischio di una perdita di informazioni (si pensi all'utilizzo di servizi come DropBox per spostare contenuti). Il "Bring Your Own (BYO) mobility" permette però alla forza lavoro di avere nuovi strumenti di collaborazione e contemporaneamente permette una riduzione dei costi di acquisto da parte delle aziende, poiché lo strumento utilizzato è già di proprietà dell'utente. Ovviamente questo comporta una complessità e una gestione costi non indifferente per poter garantire degli SLA su tecnologie che l'IT non

controlla. Nonostante ciò la Consumer Mobility deve essere vista come un "business value". Il mobile e il social permettono una innovazione continua delle applicazioni sia in ambito business che consumer: tra queste ricordiamo il mobile ticketing, le mobile communities, i mobile payments, la realtà aumentata e il mobile marketing. Entro il 2015 le aziende genereranno molte delle vendite on-line attraverso la loro presenza in ambito social networking e tramite applicazioni mobile.

Gartner propone di gestire il mobility attraverso quattro fasi: la prima è quella di valutare con attenzione tutti i rischi (sicurezza, compliance, costi, risorse umane, ecc.), la seconda è quella di costruire degli user profiles (e per questa fase Monica Basso ha ricordato la presenza del loro Gartner Segmentation Model), la terza riguarda l'identificazione delle policy di mobility per regolarne il deployment, l'utilizzo e il supporto. La quarta e ultima fase è quella di scegliere un appropriato Mobile Device Management per rafforzare le proprie policy e il controllo dei rischi.

Se vogliamo rapportare tutto questo in un'ottica di Action Plan possiamo dire che oggi, in prima istanza, occorre valutare la presenza degli strumenti di mobilità personali in azienda. Occorre altresì identificare i requisiti di sicurezza e compliance in modo da gestire i potenziali rischi e impostare così delle policy per gli utenti di strumenti mobile, di tipo consumer e personale.

Nei 12 mesi successivi l'Action Plan deve esplorare i servizi mobile cloud e social per identificare le opportunità sia di risparmio costi, sia di innovazione. Ovviamente, occorre investigare su sistemi di Mobile Device Management e sicurezza in grado di rafforzare le policy IT in ottica mobile.

Una ulteriore analisi è richiesta nella ricerca di opzioni di sviluppo applicativo in ambito mobile.

Infine, occorre definire una strategia che sia in grado di supportare la collaboration e la produttività sugli strumenti di proprietà dei dipendenti. Le mobile application devono

essere una priorità della seconda o terza fase; è importante che il deployment avvenga sempre per singoli step incrementali. L'action plan di Gartner si conclude guardando al "long term" nel quale occorre definire il futuro dei framework architetturali per le applicazioni multicanale su un ampio range di device e con una user experience di tipo sofisticata. Occorrerà quindi adattare l'infrastruttura IT aziendale affinché sia in grado di gestire la delivery di tutti questi modelli.

## BusinessPad 2.0

L'intervento successivo è stato a cura di Romeo Quartiero, Presidente di DS Group, azienda che da 15 anni si occupa di mobility. L'azienda è presente da 20 anni come System Integrator in ambito ICT, 100 collaboratori, con sedi a Milano e Roma e con un fatturato di 11 milioni di Euro. In questi giorni DS Group ha tra le Top App di mercato italiane nell'Apple Store, l'applicativo per il TelePass. L'azienda di Quartiero lavora con importanti aziende nazionali realizzando soluzioni di automazione del personale mobile di unified communication; è suddivisa nelle business unit mobile solution, contact center e unified communication.

Quartiero ha esordito sottolineando i motivi del successo del tablet di questo ultimo periodo che possiamo riassumere nel suo facile multi-touch, in una interfaccia utente che ricorda l'interazione fisica con la carta, nella sua rapida accensione/operatività, fino alla sua connessione automatica in rete via wi-fi o 3G e a una batteria che consente lunghi utilizzi.

Grazie al "Pad", oggi è possibile sfruttare le forze di vendita sul campo in quanto esso raggruppa soluzioni, contenuti e strumenti di collaboration a supporto delle reti di vendita.

DS Group ha presentato la propria piattaforma a supporto proprio delle reti di vendita denominata BusinessPad 2.0. Questa piattaforma è strutturata in vari componenti tra

cui il Business Content (contenuti on-line e off-line integrabili con piattaforme di document management e con accesso a contenuti multimediali aziendali), Business Order (App che gestiscono il processo di vendita su iPad), Business Catalog (cataloghi multimediali, rapporti attività e documentazione per il venditore) e Business Sales (Sales on Field Automation con verticalizzazioni per ogni mercato).

BusinessPad 2.0 permette quindi una mobile collaboration ed è basato su una infrastruttura sicura e un middleware di integrazione con i sistemi informativi aziendali.

I compiti di una piattaforma di Mobile Device Management sono quelli di supportare e gestire ogni dispositivo fisso e mobile (indipendentemente dal sistema operativo), recuperare e fornire informazioni sullo stato del dispositivo, aggiornare il software e le configurazioni degli apparati, gestire il backup dei dati in modo automatico sul dispositivo mobile dell'utente e integrarsi facilmente con i sistemi di billing e CRM aziendali.

Partendo dal Business Content possiamo dire che si tratta di un potente strumento per la pubblicazione di contenuti digitali aziendali, documenti e file multimediali. Le informazioni vengono inviate agli utenti in modalità push e sulla base di opportuni profili utenti. BusinessPad 2.0 grazie al componente Business Content permette di organizzare i contenuti multimediali attraverso sezioni facilmente identificabili. La piattaforma è fruibile da cloud in modalità "as service" oppure "on premises" presso il cliente.

Venendo al Business Catalog, Quartiero ha mostrato un'interessante demo di "video-catalogo prodotti multimediali" fatto di schede prodotto, descrizioni, immagini, filmati e allegati tecnici. Il catalogo può essere sfogliato sul Pad anche in stile magazine.

Grazie al modulo di gestione dell'ordine è poi possibile entrare nell'anagrafica clienti, prodotti e scontistiche, pianificare visite, gestire gli ordini di acquisto, ottenendo una reportistica per qualsiasi argomento, inclusa la

reportistica di gestione visite per cliente, area geografica, copertura e accesso con profili sales rep, area manager e direttore vendite.

Attraverso invece il modulo Business Sales, evoluzione del Sales Force Automation, in un'ottica più orientata al Sales On Field Automation, si ha per il venditore la possibilità di avere un videocatalogo dei prodotti e il tracking delle presentazioni dei prodotti fatti al cliente, oltre a documentazioni di vario tipo per il venditore, una gestione dell'order entry con anagrafiche clienti, visite, produzione delle offerte e reportistica.

La strategia di DS Group per il modulo Business Sales è quella di creare verticalizzazioni per tutti i mercati (fashion, pharma, finance, ecc.). Quartiero ha poi riassunto alcuni dei vantaggi principali per i vari ruoli aziendali. I venditori attraverso BusinessPad 2.0 ottengono un incremento dell'immagine aziendale verso i propri clienti, potendo inoltre realizzare il rapporto della attività compilato già durante il processo di vendita (quindi assenza di back-office). La Direzione Vendite può sfruttare al meglio la Sales Intelligence sui dati raccolti da ogni visita, focalizzandosi poi con parte della rete di vendita su progetti speciali in tempi più rapidi. Dal lato marketing, si ottiene invece una maggiore efficacia grazie alla comunicazione dell'offerta aziendale mediante contenuti multimediali e tramite la Sales Intelligence ci si assicura un feedback su come questi contenuti vengono utilizzati.

Dal lato dei direttori dei sistemi informativi la componente MDM garantisce la protezione dei dati, la profilazione degli utenti, ecc. Permette inoltre la gestione di tutte le piattaforme di dispositivi mobili usati in azienda con un unico strumento. Si possono monitorare gli accessi alla rete e configurare i dispositivi mobile in modalità remote. Monitor completo, back-up dei dati e lock dei dispositivi in caso di furto sono ulteriori plus a disposizione del CIO.

Ricordiamo infine che BusinessPad 2.0 è "SAP powered".

## Mobilità e applicazioni Enterprise

L'intervento successivo è stato a cura di Vincenzo Russi, Managing Director di CEFRIEL e Professore al Politecnico di Milano. CEFRIEL opera dal 1988 come centro di eccellenza per l'innovazione, la ricerca e la formazione nel settore dell'Information & Communication Technology. Suo obiettivo primario è rafforzare i legami tra università e imprese attraverso un approccio multidisciplinare che, partendo dalle esigenze dell'impresa, integra i risultati della ricerca, le migliori tecnologie presenti sul mercato, gli standard emergenti e la realtà dei processi industriali, per innovare o realizzare nuovi prodotti e servizi. CEFRIEL è oggi una società consortile a responsabilità limitata senza scopo di lucro i cui soci sono il Politecnico di Milano, l'Università degli Studi di Milano, l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, l'Università degli Studi dell'Insubria, la Regione Lombardia e 15 aziende multinazionali operanti nel settore ICT e dell'editoria multimediale.

Russi ha introdotto l'argomento della "mobile experience" ricordando alcuni dei dispositivi che ne fanno parte: smartphone, tablet, ma anche e-book reader come il Kindle di Amazon e il Nook di Barnes&Noble. Si è tornati sull'argomento dell'IT Consumerization ampiamente illustrato nei paragrafi precedenti. Un dato emergente di interesse attraverso una ricerca a cura di Morgan Stanley mette in risalto come, attorno al 2014, la preferenza di collegamento verso Internet prediligerà il mobile rispetto al desktop, di conseguenza nel 2015 si prevedono 2.000 milioni di utenti collegati via mobile rispetto ai 1.700 milioni che saranno collegati via desktop.

Interessante la disamina di come le persone vogliono utilizzare questi device e di alcune percentuali di riferimento. Una Survey a cura di Cisco ci mostra come il 34% delle forze di lavoro globali sarà basata sul mobile entro il 2012. Il 66% dei dipendenti vogliono poter accedere a informazioni di tipo lavorativo

o personale dai device aziendali in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo. Il 90% delle organizzazioni supporterà le applicazioni aziendali sui device di tipo personale entro il 2014.

Nel 2015 il trend prevede che vi saranno 25 miliardi di device collegati di cui 7,1 “mobile connected”.

Le applicazioni aziendali punteranno altresì alla cosiddetta “gamification”, rendendo il più possibile piacevole l'utilizzo di questi strumenti. L'HTML5 è la tecnologia abilitante che punterà a proporre la cosiddetta “seamless experience” appoggiandosi su interattività, integrazione dei servizi sui device, maggiore accessibilità, geolocalizzazione e una gestione del multimedia avanzato. L'obiettivo è quello di raggiungere una posizione agnostica rispetto ai dispositivi utilizzati. Sempre di più le aziende punteranno sulla Mobile Enterprise Collaboration anche grazie agli Enterprise Social Microblogging. Fondamentali in questo ambito sono l'Instant Message Delivery & Sharing, la possibilità di networking con utenti e gruppi esterni e anche il File Sharing.

Un altro aspetto interessante è quello di poter ottenere feedback da parte dei clienti pressoché immediati grazie alla Mobile Video Conferencing. Un ulteriore utilizzo ci viene offerto dal Mobile Meeting Organization dove è possibile organizzare meeting tra top manager con ampia flessibilità nella gestione dei contenuti.

Altra aspetto proposto da Vincenzo Rusi è stato quello della Mobile Business Information grazie alla quale è possibile utilizzare informazioni dinamiche. L'approccio passa da “pull” a “push”. I dati che raggiungono l'utente sono di tipo personalizzato basati sul suo profilo e vengono proposte overview sintetiche di dati, indicatori e KPI. La Mobile Business Information mira a fornire agli utenti l'informazione più rilevante al momento giusto e nel luogo giusto.

Altro fenomeno evidenziato da Rusi è stato quello della Mobile Assistant & Maintenance grazie alla quale diventa possibile utilizzare manuali in ambito mobile che posso-

no permettere anche soluzioni ulteriormente evolute come nel caso dell' “augmented reality”. Su questo è stato mostrato un video preso da YouTube che ha mostrato un'applicazione specifica.

Molto importanti sono anche i servizi Location Based a supporto delle forze di vendita, che permettono la pianificazione e l'ottimizzazione dei tragitti oltre alla registrazione automatica delle attività e dei viaggi svolti, nonché la produzione di report automatici di varia tipologia legati alle attività di SFA.

Altri due esempi di Customer Experience hanno riguardato l'utilizzo di smartphone in qualità di POS mobile, nonché l'esempio del Tesco Virtual Store presente in una metropolitana coreana per quanto riguarda la Mobile Customer Interaction e la possibilità di acquistare prodotti tramite cellulare mentre si è in attesa dell'arrivo del convoglio. I prodotti messi in vendita vengono mostrati attraverso scaffali virtuali a grandezza naturale, in modo che l'utente abbia l'impressione di trovarsi all'interno di un normale supermercato. I prodotti desiderati vengono visualizzati e quindi selezionati con il proprio Smartphone. Una volta acquistati la consegna avviene al domicilio del cliente trasformando quindi i tempi di attesa alla fermata della metro in shopping.

Tutte queste opportunità offerte dalla Mobile Experience portano con sé problematiche di sicurezza; per questa ragione le minacce dovute a Malware, accessi non autorizzati, furti, phishing e intercettazione delle comunicazioni, necessitano contromisure appropriate. Si va dai back-up/sincronizzazioni alle informazioni criptate, dagli antivirus in ambito mobile fino ai rafforzamenti delle policy di sicurezza sui device. Il tutto deve comunque evitare di interferire sull'utilizzo personale degli strumenti, garantendone un livello di usabilità accettabile. In sostanza, occorre puntare a un modello di riferimento per l'innovazione nel quale figurino tre aspetti fondamentali che riguardano la Governance, l'Innovation Engine e l'Experience Lab. Il

processo di Governance viene gestito da un comitato direttivo che definisce le linee guida dell'innovazione e individua i principali settori di esplorazione, le priorità, i fondi e la logistica. L'Innovation Engine si basa invece su sessioni periodiche per la generazione di idee. Infine, ha concluso Russi, l'Experience Lab è un luogo fisico appositamente progettato in cui le persone possono interagire dinamicamente con soluzioni innovative basate su prototipi visivi o esperienza.

## Evoluzione della trasmissione dati

L'intervento successivo è stato di Riccardo Pattuelli, Head of Network Quality Department di Vodafone, che ha illustrato come si sia evoluta negli ultimi anni la trasmissione dati nella rete di Vodafone IT. Il mercato Vodafone, ha sottolineato Pattuelli, è trainato in Italia dai dati e dalla rete fissa per un valore, in termini di ricavi, pari a 8,3 miliardi di euro e 33 milioni di clienti. Il gruppo Vodafone, nel suo insieme, è invece trainato dai paesi emergenti. Gli interi ricavi del gruppo sono pari a 52,3 miliardi di euro. Lo scenario competitivo attuale è certamente molto competitivo. Le aspettative del cliente sono molto elevate, ha ricordato Pattuelli, e la convergenza non sempre rende chiare le strade da intraprendere. Attorno al fornitore tradizionale, quale possiamo intendere Vodafone, ruotano oggi - oltre ai suoi competitor naturali tipo TIM, Wind, ecc - nuove realtà convergenti che vedono profilarsi un'internet di massa e una società "always on". Google, Skype, YouTube, Viber, ecc. diventano in taluni casi opportunità per aumentare il traffico dati Vodafone, in altri per tagliarlo.

Attualmente Vodafone gestisce 220 milioni di minuti/giorno di traffico voce, e 131 milioni di SMS al giorno, con picchi a Natale di 216 milioni. La capacità dell'Internet Mobile Broadband offerta è pari a 14,8 Gbit/secondo.

La crescita del traffico dati misurata è pari

al 30% anno su anno e per questa ragione vi è stata e continuerà ad esserci una evoluzione della velocità trasmissiva. Nel 2010 si è passati dall'HDSPA a 7.2 Mbps a 14,4. È stato poi introdotto l'HSPA+ che arriva a 28.8. Quest'anno Vodafone punta alla versione HSPA+ a 42 e nel 2012 questa velocità potrà arrivare a 84 Mbps. Nonostante queste migliorie trasmissive da parte dell'HSPA+ Vodafone ha comunque deciso che andrà verso l'LTE, poiché viene reputato più efficiente in termini di utilizzo, spettro, ecc.

In una slide di prospetto Vodafone ha evidenziato come il proprio cliente potrà contare, da qui al 2013, sulla tecnologia radio LTE in grado di raggiungere, proprio nel 2013, ben 144 Mbps e in prospettiva arrivare a 1 Gbps.

Vodafone ha mostrato dei benchmark competitivi tramite KPI misurabili. Per far ciò vi sono due metodi fondamentali: via contatore, che consente analisi differenziate per luogo, tempo e device, e fornisce anche riscontri diretti per l'ottimizzazione della rete. Questo sistema è però valido solo per la propria rete. Il secondo metodo è via test in campo (fondamentale per costruire un benchmark rispetto alla concorrenza). Questa soluzione è più vicina alla user experience end to end e meno adatta per usi di troubleshooting

Per i dati si misurano tipicamente il throughput (DL e UL), la latenza (ping o 3WHS) e il tempo di scaricamento delle pagine web (http session time). Su questo tema però gli smartphone richiedono nuovi KPI, in fase di investigazione. Vi sono poi nuove tecniche basate su "user agents" e sul riscontro diretto del cliente (per esempio speedtest.net).

Sulla base di questi benchmark Pattuelli ha quindi concluso la sua presentazione mostrando diversi istogrammi che hanno messo in risalto l'attuale competitività di Vodafone in termini di performance di rete, rispetto agli altri concorrenti.

## La tecnologia diventa... arte

Difficile raccontare a parole l'esperienza emozionale proposta da Franco Recchia, direttore commerciale T.T. Tecnosistemi. In realtà la sua non è stata una presentazione tecnica o commerciale sul tema del "mobile", ma una serie di esternazioni suggestive – supportate da video e musica di Ennio Morricone – di come la tecnologia possa diventare una forma d'arte; quando silicio e zaffiro e forme perfette e funzionali, come le valvole delle automobili, si trasformano magicamente in modellini di landscape tridimensionali o incorniciati per essere appesi alle pareti.

T.T. Tecnosistemi è un'azienda leader nel centro Italia nel settore dell'Information Technology focalizzata in soluzioni informatiche avanzate. La sede centrale è a Prato ma attraverso la rete di professionisti, interna o in outsourcing, copre capillarmente tutto il territorio nazionale e non solo.

T.T. Tecnosistemi è il partner per chi crede nel futuro, nella semplicità, nella capacità che ha l'uomo di stupire se stesso con soluzioni innovative in grado di aiutare le persone nel proprio lavoro... E con questa presentazione Franco Recchia ha sicuramente dimostrato questa capacità, che si applica anche alla sua azienda. Scopo finale delle sue opere d'arte, che utilizzano persino uno dei tre unici pezzi al mondo del Modulo Sirio (tutt'ora in volo nello spazio), è quello di riconoscere il valore dell'oggetto e di chi lo ha costruito. La filosofia di base è quella in sostanza di non buttare mai via i pezzi di tecnologia per rispetto a chi li ha costruiti in passato. Facendo questo, la creatività tecnologica utilizzata nelle strumentazioni che cessano di funzionare, o che vengono dismesse, possono diventare forma d'arte.

## Betokey Mobile

Subito dopo Fabio Pinto, CIO Gruppo BI Holding, ha aperto la fase dedicata alle esperienze dirette. Ha infatti presentato un nuovo

modo di lavorare in mobilità attraverso la soluzione Betokey Mobile. La sua società fattura attualmente 130 milioni di euro attraverso 800 agenti di vendita. La realtà aziendale deve vedersela con circa 15.000 righe evase al giorno. 2.000 ordini ricevuti al giorno (93% elettronici) e SLA di consegna in 24 ore.

Lo scenario precedente all'implementazione di questa soluzione vedeva il 70% degli ordini ricevuti dopo le 17.30, un'indolenza diffusa della rete all'utilizzo di strumenti ingombranti, la difficoltà di connessione al web tramite supporti esterni e l'operatività complessa per un tipo di lavoro con molti contatti giornalieri e molti spostamenti. L'azienda si trovava nella condizione di necessitare una soluzione che avesse i seguenti requisiti: che fosse "Space less", "Always on", "Easy to use", "Safe" e anche "Cool".

La soluzione da un punto del device si è focalizzata su Apple per varie ragioni. In primis per la larga diffusione nel mondo consumer, poi per il grande "appeal" sugli utenti finali (Driver fondamentale). I dispositivi a gestione "Zero", l'integrazione con un vastissimo mondo applicativo e i costi di delivery dell'applicazione pari a zero sono stati gli altri tre fondamentali motivi che hanno portato alla scelta indicata.

Da un punto di vista dell'applicazione si tratta di un'App in logica off-line con sistema di sincronizzazione. Ha un richiamo a web services pubblici per informazioni in tempo reale e vanta integrazioni con le API di iOS per le funzioni come Mail, iCal, Telefono e Registratore vocale. Non ultimo per importanza vi è l'integrazione con le API di Google per la GeoReferenziazione.

Il Sistema di sincronia si basa sul passaggio di dati via XML encrypted per poi essere acquisiti su un database locale di tipo SQL Lite, autenticato dall'Identity manager. Questi i punti fondamentali dell'infrastruttura. La Data Integration prevede un software per l'acquisizione dei dati dal sistema gestionale e la creazione dei package per dispositivo. Il Device Management è invece un'applicazione

web intranet per gestire i dispositivi collegabili al software per il controllo degli accessi e delle licenze. La Geo Identity fa leva su un software che genera i puntamenti geografici dei clienti per utilizzare le tecnologie di georeferenziazione. Infine, la Content Integration è garantita da un software proprietario per la normalizzazione e la pubblicazione di immagini ad alta risoluzione da scaricare sui dispositivi.

Il “concept” di questo progetto è nato nel 2009 in casa del cliente, mentre lo sviluppo è stato affidato a partner esterni con costi di licensing tra i 20 e 30K euro.

Nella demo mostrata attraverso la connessione al proiettore di sala si sono potuti apprezzare i vantaggi principali offerti da una soluzione di questo tipo per chi lavora in mobilità. L'efficienza nei carichi di lavoro è sicuramente migliorata rispetto al passato grazie a un flusso costante in ricezione ordini. Lo strumento di iterazione interattiva supporta al meglio il venditore, e il grande “appeal” della soluzione e la curiosità nei confronti della clientela sono fonte di interesse continua e un driver fondamentale di business. Inoltre vi è un miglioramento sensibile della qualità del lavoro e di vita dell'uomo di vendita.

Attraverso il drill-down del tool è possibile navigare attraverso informazioni sulle vendite, incassi, scaduti, anagrafiche, foto di prodotto, articoli, preventivi, georeferenziazione, gestione dei memo vocali, ecc. In conclusione è stato confermato dal relatore che lo strumento adottato è davvero ottimo e in grado di aiutare tutti gli uomini che lavorano in mobilità.

## Il caso Chiesi Farmaceutici

Umberto Stefani, CIO di Chiesi Farmaceutici ha successivamente preso la parola per raccontare la loro esperienza in ambito mobile. Ricordiamo che la storia della Chiesi inizia il 6 luglio 1935 quando Giacomo Chiesi, un farmacista con il sogno della ricerca, acquista

il Laboratorio Farmaceutico Parmense dando così inizio alla sua avventura imprenditoriale. Nata come piccolo laboratorio di provincia con appena due dipendenti, in settantacinque anni Chiesi diventa una realtà internazionale con un organico di oltre 3.800 persone. Un cammino che, grazie alla determinazione e alla passione per la ricerca della famiglia Chiesi, ha trasformato l'idea iniziale in una realtà in continua espansione. Alla fine degli anni '70, con l'apertura della prima sede estera in Brasile, l'azienda inizia la sua corsa verso l'internazionalizzazione che la porta a diventare una realtà complessa che opera in cinque continenti con 24 filiali dirette, produce e distribuisce farmaci di successo in oltre 60 paesi. Le tre aree di focus riguardano i problemi cardiovascolari, quelli della neonatologia e delle vie aeree. Il fatturato attuale è pari a 1.013 milioni di Euro con un investimento in R&D di 148,9 milioni di Euro.

Tornando al progetto mobile in questione Stefani ha sottolineato come questo sia da considerare come una soluzione per aiutare chi non sta bene, nella fattispecie chi soffre di bronchite cronica ostruttiva. Lo scopo di questo progetto è quello di dimostrare che Foster, un farmaco registrato per curare una grave patologia respiratoria (asma), può essere usato anche per curare la bronchite cronica ostruttiva. Assieme al farmaco, ad ogni paziente, è stato consegnato un BlackBerry. Lo studio clinico, chiamato Progetto FORWARD, si è basato su 2.000 pazienti trattati per 48 settimane in 19 diversi Paesi. Naturalmente questo studio clinico ha dovuto soddisfare tutte le regolamentazioni e legislazioni dei vari Paesi.

Si tenga presente che lo sviluppo di un nuovo farmaco richiede una media di 10-15 anni, per cui velocizzare i processi degli studi clinici diventa un fattore fondamentale. Ogni paziente trattato nel test, attraverso il BlackBerry, può essere mantenuto in contatto con il proprio dottore. Nonostante l'età media di questi pazienti sia di 70 anni, Chiesi ha sottolineato come lo strumento tecnologico scelto (“trapanato” per far fare solo ciò che occorre

al survey) abbia riscosso il massimo successo.

Nel BlackBerry è stato inserito un questionario di 14 domande alle quali il paziente risponde su base quotidiana generando un punteggio in grado di scatenare delle azioni. Il 94,4% dei questionari è stato trasmesso correttamente, nonostante l'età degli utenti.

Il BlackBerry è stato configurato per essere utilizzato solo con 3 tasti da Tech-Mobile, mentre il contratto telefonico è stato stipulato con Vodafone Worldwide per avere un'unica interfaccia in tutti i Paesi. Il paziente, come anticipato, notifica ogni giorno la sua situazione trasmettendo le informazioni al dottore presso la clinica. Al contempo il BlackBerry può inviare durante la giornata dei reminder per la compilazione del questionario e dei reminder per chiamare il dottore qualora il punteggio quotidiano lo richiedesse. Chiesi ha spiegato che il costo medio per la gestione di un survey cartaceo si aggira mediamente sui 10 Euro per scheda. Dovendo effettuare controlli su 700.000 schede, tale survey sarebbe costato 7 milioni di Euro. Al contrario, con solo 2 milioni di Euro investiti, Chiesi ha realizzato questo progetto velocizzando tutti i processi di analisi in modo da poter arrivare prima sul mercato e riducendo anche il numero di volte in cui i pazienti si sono dovuti recare in ospedale.

Questo progetto è stato recentemente premiato al Wireless Achievement Award di Orlando (Florida) nella categoria BlackBerry "ambito business".

## Lavorare in movimento

In assenza di Italstem, il caso di studio in questione è stato raccontato direttamente da Aspasiel (SAP Extended Business Program Member). Italstem è uno dei principali attori nel settore dell'impiantistica elettrostrumentale del Centro Italia, in tale ambito l'azienda gestisce numerose commesse per enti ed aziende di primaria rilevanza nazionale. Fin dalla sua creazione nel 1986, ITALSTEM ha

avuto una crescita costante, sia in termini di know-how sia per quanto riguarda il portafoglio dei servizi offerti alla clientela.

Grazie all'esperienza accumulata e all'attenzione alla qualità dei servizi offerti, l'azienda è oggi in grado di gestire in autonomia progetti di grandi dimensioni e complessità. La crescita dell'azienda ha comportato una sempre maggiore complessità dei flussi produttivi, logistici ed amministrativi, di conseguenza, è emersa con vigore la necessità di dotarsi di strumenti informativi all'altezza della situazione. Italstem gestisce contemporaneamente più progetti, molto spesso di elevata complessità. Da qui la necessità di esercitare un controllo costante sui KPI aziendali e sull'avanzamento delle commesse pur mantenendo elevati standard qualitativi e, giuste marginalità. Tutto ciò, unitamente alla necessità di garantirsi una sempre maggiore integrazione fra le aree aziendali, ha spinto l'azienda a valutare un progetto altamente sfidante di adeguamento dei propri sistemi informativi. È stata scelta un'architettura di tipo Cloud dove applicazioni, piattaforme e infrastrutture fossero tutte parte della "nuvola" e accessibili ovunque da laptop, desktop, smartphone e tablet. La scelta dell'ERP è ricaduta su SAP Business All-in-One. Il programma Fast Start di SAP può vantare un configuratore online che consente di selezionare i processi specifici per il proprio settore industriale (produzione, commercio o servizi) e per il proprio business. Il configuratore permette di valutare e scegliere solo quei processi e quelle funzionalità che risultano effettivamente necessari a soddisfare le esigenze delle singole PMI. Al crescere o al mutare dei bisogni dell'azienda utilizzatrice, il configuratore si rivela lo strumento ideale per adattare processi e funzionalità ai cambiamenti. Il fornitore dei servizi è stato invece Aspasiel che garantisce le opportune risorse tecnologiche, connettività, conduzione operativa sistemistica, i SAP management e l'Help Desk. In circa 4 mesi sono state predisposte capacità elaborativa, connettività ed è stata eseguita l'implementazione di 8 moduli SAP,

5 dei quali mediante Programma Fast Start (FI, CO, AM, MM, SD) e i rimanenti 3 con customizing SAP classico (HR, PS, PM).

La mobilità è così diventata un sostegno dell'azienda dove l'accesso avviene via webgui tradizionali e tramite accesso via App specifica per SAP (SAPLAPP). Su questo punto specifico è possibile approfondire al sito SAP: <http://www.saplapp.de/>

La gestione di numerosi cantieri distribuiti sul territorio, richiede la fruibilità del sistema informativo in mobilità. I responsabili di cantiere connettono le proprie stazioni di lavoro mobili (es. PC, iPad, iPhone) utilizzando, ove disponibile la connessione WiFi o utilizzando card USB per connessione di tipo 3G. Nel medesimo modo la direzione può connettersi via Tablet, via Smartphone o via PC per monitorare l'andamento di una commessa, o valutare l'andamento delle performance aziendali.

## Pay-per-Use

Ha chiuso la giornata, davvero ricca di spunti, il breve ma efficace intervento di Enrico Tantussi, direttore commerciale Centro Sud di ECONOCOM. Mobility on Demand è il play-off di Econocom, una società internazionale che vanta oltre 35 anni di esperienza, una presenza in 17 paesi e una combinazione di competenze in ambito IT e telecomunicazioni, con 3700 dipendenti e oltre un milione di Asset IT e TLC e 250.000 linee telefoniche gestite. Tantussi ha sottolineato come occorra concentrare l'attenzione sulle problematiche connesse agli aspetti di mobilità dei sistemi IT. Econocom garantisce servizi e soluzioni per dare agli utenti i tool di comunicazione e

le informazioni necessarie a mantenere il livello di produttività adeguata in ogni luogo e in ogni momento. Si tratta di un'offerta adatta ad aziende di medie e grandi dimensioni che consente di

adattare gli Asset esistenti per rispondere alle esigenze degli utenti in ogni momento, ottimizzare la gestione delle risorse IT e di telecomunicazione e controllare e ottimizzare l'infrastruttura. In sostanza, semplificare la gestione dell'infrastruttura e avere un maggiore controllo dei costi.

L'IT viene proposta alle aziende da Econocom come "IT as a Service", introducendo quindi i concetti di Pay per Use, Cost per Asset, Waas e Iaas. Un insieme di servizi che genera un canone unificato. In questo modello si passa dunque dalla proprietà alla "messa a disposizione", attraverso un'informazione globalizzata e in continua trasformazione.

La performance di Tantussi si è conclusa con una stimolante provocazione. Ha infatti detto: "Sappiamo che tra tutti voi presenti l'86% risulta scettico su quello che ho detto. Bene, se lo siete contattatemi!"

## Gran finale

La giornata di lavoro si è conclusa con l'estrazione di due Samsung Galaxy vinti dai partecipanti (che sono stati circa un centinaio) e da una cena di gala nel suggestivo scenario medievale del Castello di Gargonza, dove oltre alla bellezza del luogo si è potuto assaporare anche la bontà dei cibi locali: dalle carni ai vini, senza dimenticare l'olio del luogo davvero ottimo. □

## Tema

# Le Direzioni HR e IT nei processi di cambiamento

di Luigi Pachi



Dopo l'evento territoriale Centro-Sud in provincia di Arezzo del settembre 2011, il 5 ottobre 2011 l'Aused è tornata sulla piazza di Milano con un evento in collaborazione col MIP e il ClubTI presso l'Assolombarda intitolato "Le Direzioni HR e IT nei processi di cambiamento".

Questa manifestazione è stata organizzata grazie alla collaborazione ed il contributo di Beppe Ingletti, Coordinatore dell'Osservatorio ICT Governance di AUSED, Roberto Luongo, Coordinatore dell'Osservatorio ICT Governance di ClubTI, Mariano Corso, Responsabile scientifico degli Osservatori ICT & Management della School of Management del Politecnico di Milano ed Emanuele Madini,

Project Manager dell'Osservatorio HR Innovation Practice della School of Management del Politecnico di Milano.

Ha aperto i lavori il presidente di AUSED, Erminio Seveso, che nel ringraziare tutti i presenti ha voluto sottolineare come fosse rilevante in questa manifestazione il contributo di più associazioni e del MIP che assieme hanno avvertito la necessità di approfondire un tema trasversale che copre tutte le aziende. Il "sentiment" – ha proseguito Seveso – è che l'ICT non è più solo un aspetto operativo ma sempre più un aspetto strategico. Fino a qualche anno fa l'IT e l'area HR erano molto distanti tra loro e quasi mai l'IT entrava nelle valutazioni e nelle analisi aziendali di tipo organizzativo-innovativo. Il percorso iniziato con questa disamina è sicuramente ancora agli albori, ma è anche molto promettente perché cerca di portare l'individuo al centro delle relazioni. Le aziende stanno attraversando un processo di profonda trasformazione dei propri modelli organizzativi per rispondere alle continue evoluzioni del business. In questo quadro i nuovi strumenti dell'ICT assumono una sempre maggiore importanza in quanto, permettendo di supportare nuove logiche organizzative e forme di collaborazione e condivisione del know how, consentono

di ridisegnare processi e relazioni interne ed esterne all'organizzazione.

La parola è successivamente passata a Mariano Corso, Responsabile scientifico Osservatori ICT & Management, Politecnico di Milano che ha presentato l'agenda e i partecipanti alla tavola rotonda. Le aziende attorno al tavolo, rappresentate sia dal lato ICT che da quello HR sono state SEA, Italtel e Fiera Milano (per quest'ultima era presente anche il capo delle Operations).

Scopo dell'incontro è stato quello di dibattere su come fare il salto di qualità nelle proprie organizzazioni, analizzando gli obiettivi e le sfide che la Direzione HR e IT devono affrontare insieme nei progetti di innovazione delle proprie organizzazioni. Un'attività che, si è visto dalla discussione che ne è seguita, porta a ripensare la gestione e lo sviluppo del capitale umano per effetto dei nuovi modelli organizzativi e delle nuove tecnologie ICT. La Direzione HR può infatti trovare un valido alleato nella Direzione ICT per innovare i propri modelli di servizio, abilitare e guidare il cambiamento secondo un framework strategico che unisca coerentemente la dimensione organizzativa e tecnologica dell'innovazione.

## ICT e HR: salto di qualità

Mariano Corso, prima di dare la parola alle aziende presenti, si è soffermato sul ruolo del MIP e dei suoi Osservatori. Fondati nel 1998, gli Osservatori ICT & Management della School of Management del Politecnico di Milano vogliono offrire una fotografia accurata e continuamente aggiornata di ciò che avviene in Italia nell'ambito delle ICT. Di questi gruppi possiamo riassumere tre caratteristiche principali: la prospettiva manageriale e multidisciplinare con particolare enfasi sugli impatti dell'ICT sul business e sui processi aziendali, la forza dell'analisi empirica alla base di tutta la Ricerca e il circolo virtuoso tra Ricerca, Comunicazione e Coaching che sviluppa e consolida la Community.

I risultati della community degli ICT Executive sono molto incoraggianti e coprono le aree della ricerca applicata, della consulenza, della formazione e della comunicazione. Giusto per dare qualche numero vi sono 28 osservatori attivi, 80 ricercatori e staff, con 29 research report e oltre 3000 aziende analizzate. Sono stati organizzati oltre 100 eventi, per un totale di 10.000 partecipanti. Inoltre in ambito consulenza si sono sviluppati tavoli di lavoro e benchmarking con 46 significativi progetti a livello aziendale e regionale/nazionale.

Per quanto concerne l'Osservatorio HR Innovation Practice, coinvolto in questa giornata di lavoro, i suoi obiettivi dichiarati sono quelli di affiancare gli HR Executive nel processo di evoluzione della gestione e dello sviluppo delle risorse umane generato dalla diffusione di nuove tecnologie e modelli organizzativi e costituire al contempo un punto di riferimento per lo sviluppo della cultura dell'innovazione nell'ambito HR. Il programma culturale 2010-2011 ha visto organizzare un ciclo di 3 workshop, un convegno con report su contenuti progettati per i manager dell'HR e i partner dell'Osservatorio, oltre all'HR Innovation Award e un'area "social" su LinkedIn.

Quella delle Risorse Umane – ha sottolineato Corso – è una famiglia professionale piena di contraddizioni al centro di una trasformazione epocale, sospesa tra il ricordo, a volte il rimpianto, di ciò che era – ossia del rispetto reverenziale quasi timore che il direttore del personale incuteva – e il miraggio di ciò che si vorrebbe essere – un business partner esperto di strategia e cambiamento-. E nel frattempo schiacciati nel presente da un'operatività invadente fatta di cedolini paga e regole di compliance, e frustrati dal non poter più garantire alle persone quella sicurezza e tutela di cui si erano fatti garanti. L'evoluzione delle priorità di questa direzione hanno portato negli ultimi tre anni a occuparsi di efficienza nei processi HR, contenimento e riduzione dei costi del personale e a un'aderenza e adeguamento alle leggi e normative. Il focus dei prossimi

tre anni sarà invece sul supporto al cambiamento organizzativo, il supporto alla strategia aziendale e ad attrarre, motivare e trattenere i talenti.

A fronte di questa trasformazione, per capire qual è oggi il profilo della Direzione HR in termini di attività, politiche di sourcing e competenze l'Osservatorio del MIP ha realizzato un survey che ha coinvolto un centinaio di aziende medio-grandi (per l'esattezza 108). Il profilo delle attività della direzione HR che ne è emerso nella mappatura media è di tipo schizofrenico. Assorbimento delle risorse, rilevanza strategica e livello di outsourcing mostrano un quadro molto particolare. In termini di competenze attuali i manager HR si ritengono bravi nella gestione dei Sistemi HR, con la sola eccezione della conoscenza dei sistemi ICT per la gestione HR che vengono spesso poco padroneggiati o dati in outsourcing. Ritengono quindi di dover crescere nella capacità di valorizzazione delle persone, soprattutto a riguardo della comunicazione che risulta una competenza ancora poco matura e infine ritengono che per acquisire capacità di trasformazione dell'organizzazione debbano affiancare alla conoscenza dell'organizzazione una competenza sulla gestione del cambiamento.

In sintesi – ha affermato Corso – emerge il quadro di un ruolo aziendale cresciuto troppo in fretta, a fronte del quale si genera spesso una certa frustrazione un sentimento del tipo «vorrei ma non posso».

La domanda quindi è «come se ne esce?» Come fare il salto di qualità? Una risposta se non «la risposta» sta nel guardare al potenziale di innovazione che deriva dall'uso delle nuove tecnologie. Perché l'ICT oggi è ciò che favorisce le relazioni tra le persone, supporta i processi operativi e migliora le decisioni strategiche. In altre parole l'ICT è oggi lo spazio di lavoro virtuale all'interno del quale le persone operano e interagiscono. Non si può ripensare l'organizzazione senza guardare alla tecnologia.

Mariano Corso ha poi mostrato una slide

relativa alle risposte ottenute alla domanda “All'interno della sua azienda, quale ruolo stanno svolgendo le tecnologie ICT per supportare ed innovare le attività della Direzione Risorse Umane? Quali sono le priorità di investimento nel 2011 in soluzioni ICT nei diversi processi?”. Ebbene per il 58% dei casi si sta lavorando sulla valutazione delle performance e sulla gestione dei percorsi di carriera. Per il 43% ci si sta concentrando sulla gestione operativa e amministrativa del personale. Formazione e sviluppo di competenze chiave delle persone pesano un 42%, mentre la comunicazione interna e la gestione del clima aziendale prende il 33% delle aziende intervistate...

Se guardiamo a livello di supporto alle attività correnti e al supporto all'innovazione dei processi correnti, troviamo quattro situazioni; la maggioranza relativa si colloca ancora in un quadrante che possiamo definire di “ICT supporto Operativo”.

Per quanto riguarda gli approcci allo sviluppo di HR Innovation Practice, il focus organizzativo misurato in termini di assorbimento delle risorse HR nelle diverse attività ci mostra quattro approcci possibili all'uso della tecnologia per innovare i processi HR. Per il 50% si sta supportando l'attività corrente, per il 18% è una leva strategica, per il 16% l'enfasi organizzativa è sullo sviluppo in ottica di liberazione delle risorse e per il 16% conclusivo si tratta di un approccio basato sul ridisegno strategico. Analizzando il trend di sviluppo dei ruoli della Direzione ICT per i prossimi tre anni si può osservare una forte spinta allo snellimento del Nucleo operativo – tendenza verosimilmente conseguente all'aumento delle attività affidate in outsourcing ai fornitori – e da un aumento significativo delle risorse dedicate al Demand management, alla Linea intermedia e al Supply management.

L'innovare i processi tramite la leva ICT porta con sé forti cambiamenti di ruoli e competenze. Entrambe le strutture, IT e HR, sono oggi impegnate a gestire il cambiamento per il business in un'alleanza da non perdere.

## Esperienze a confronto

La seconda parte della giornata è stata dedicata alle tre aziende che hanno portato il loro contributo in questa disamina. Possiamo sintetizzare che i tre esempi hanno messo in luce aspetti diversi tra loro: in un caso è stato l'IT a dar manforte all'HR, in un altro è successo l'opposto e nel terzo le due aree ICT e HR sono state di supporto alle Operations. Ma andiamo con ordine...

Ha iniziato a raccontare la propria esperienza SEA attraverso le parole di Barbara Spangaro, Responsabile Sviluppo e Organizzazione e Fabio Degli Esposti - Chief Information Officer. Lo scenario narrato ha portato in evidenza il tema della crisi del modello di business di SEA dovuta al de-hubbing di Alitalia nel marzo 2008. I passeggeri di Malpensa passano da 27 milioni del 2007 a 19 milioni nel 2008. A marzo 2008, tale decisione di Alitalia determina una riduzione dei passeggeri trasportati da Alitalia sull'Aeroporto di Milano Malpensa pari a 7,8 milioni nel 2008 e di ulteriori 2,1 milioni nel 2009, e una riduzione delle merci trasportate dal vettore pari a 190,2 mila tonnellate nel biennio 2008-2009.

La reazione di SEA a tale decisione di Alitalia - intervenuta, peraltro, in un periodo di forte contrazione del trasporto aereo mondiale, nell'ambito della crisi economica e finanziaria internazionale, iniziata già nella seconda metà del 2008 - si concretizza in azioni volte allo sviluppo del business con forte propensione commerciale e capacità di ri-orientare il piano industriale sull'operatività di nuovi vettori e sullo sviluppo del business non-aviation. Dal 2008, comincia anche una fase di forte efficientamento sui costi - per i costi del personale vengono attivate 2 procedure di mobilità e viene concordato con le Organizzazioni Sindacali l'utilizzo della CIGS che riguarda tutti gli impiegati, operai e Quadri di SEA e SEA Handling. Ciò conduce a fine 2010 a superare sull'Aeroporto di Milano Malpensa i 18,7 milioni di passeggeri e le 422,4 mila tonnellate di merce, recuperando

circa 4,6 milioni di passeggeri e 146,2 mila tonnellate di merce rispetto ai volumi antecedenti al De-hubbing. Al 31 dicembre 2010, l'Aeroporto di Milano Malpensa è il secondo aeroporto italiano per numero di passeggeri e il primo per merci trattate, mentre l'Aeroporto di Milano Linate è il terzo aeroporto italiano per numero di passeggeri.

Quanto sopra - è stato sottolineato - porta a pesanti attività di Change Management con la modifica della struttura organizzativa, all'appiattimento dei livelli gerarchici per maggiore reattività e capacità di execution e a nuovi elementi di cultura organizzativa: efficienza, orientamento al cliente, gestioni multi business, multi client, visione di medio lungo orientata alla crescita e al recupero dei ricavi/passeggeri dopo dehubbing.

L'area HR ha dovuto vedersela con alcuni temi piuttosto delicati: un modello di "business labour intensive" - orientato all'efficientamento (downsizing) degli headcount e dei processi (dai 5.650 circa nel 2008 a meno di 5.200 nel 2011), la presenza delle organizzazioni sindacali come interlocutore forte; la presenza nella storia dell'Azienda di molti accordi aziendali e Operations del personale: articolazione su turni (7/7), oltre 80% del personale, attività che si svolgono in varie aree dell'aeroporto (piazzale, check-in, security, smistamento bagagli) senza possibilità di collegamento con il Personal computer. Inoltre la comunicazione interna formale è sempre stata - cartacea - "burocratica" attraverso bacheche e intranet. In sintesi la sfida è stata quella delle business innovation e il rilancio del business con focalizzazioni su nuovi valori e nuove competenze, con un ruolo fondamentale della comunicazione (interna ed esterna) come agente di change management.

Per affermare e credere che l'ICT può e deve essere la risposta possibile, serve però partire da alcune considerazioni di base (fonte Gartner): le organizzazioni conducono quasi il 97% delle comunicazioni tramite email; In media spendiamo circa il 40% del nostro tempo lavorativo a gestire documenti; l'email

è accettata come conferma scritta di approvazioni oppure di ordini nel 79% delle organizzazioni; il 71% dei “knowledge worker” preferisce cercare le informazioni sul web anziché nei sistemi interni.

Consapevoli di questa condizione comune, gli sviluppi delle soluzioni e le azioni organizzative, sono andate di pari passo, concretizzandosi in SEA come segue:

- Compresenza vecchio (intranet / Sap) e nuovo (piattaforma web 2.0);

- 2008 Nuovo Piano industriale - Rilancio del business: piano industriale – raccolta dei filmati (oltre 400) e apertura dei commenti su piattaforma web. 2.0 “www.seiinsea.it” dopo la presentazione nel 2008 del nuovo piano industriale;

- 2009 / 2010 Competenze: lancio di un nuovo sistema professionale con censimento delle competenze on line / docflow – più di 4.500 rilevazioni;

- 2010 – idee a bordo – business innovation – raccolte più di 500 idee su piattaforma web 2.0, commentate e votate dal personale, selezionate 15 per piano fattibilità, nominata l’idea vincente – realizzata dall’azienda;

- 2011 – competenze: chiave per il servizio al cliente, - formazione on line su www.seiinsea.it, blog, commenti.

- Introduzione progressiva delle applicazioni a supporto dei processi, partendo da quelli a maggiore “percezione di efficacia” per gli utilizzatori.

Vediamo ora quali sono state le modalità organizzative che hanno consentito la forte collaborazione riscontrata durante le spiegazioni tra HR e ICT. L’ICT di SEA è una struttura organizzata con funzioni di Demand Manager – accounting per ogni funzione HR, con visione a 360°, insourcing mirato delle competenze tecniche e di prodotto (ERP e ECM, ne caso SEA rappresentati da SAP/BW/BO, da DocFlow e da applicazione Web 2.0). L’Agenda HR è condivisa con il Top Management, con implementazione di molti progetti trasversali (dal payroll allo sviluppo); esiste un forte ruolo della parte HR sul tavolo delle de-

cisioni insieme all’ICT e Linea sia per la parte di efficientamento che per la fase di rilancio.

C’è poi un Program management dei progetti e insieme all’ICT si pensa allo sviluppo delle applicazioni, dei contenuti e dei devices (intranet point, aule formazione, web intranet, piattaforma web 2.0) Nella logica di comunicare in modo efficace, la distribuzione dell’informatica diventa un elemento essenziale. Chiave della progettazione e realizzazione: integrare le piattaforme esistenti, anche per salvaguardare gli investimenti sostenuti e la conoscenza delle persone.

L’impostazione progettuale e realizzativa, che resta valida anche per gli sviluppi futuri pianificati, parte da alcuni “capisaldi”. Le applicazioni “social” non riescono ad uscire dal paradigma del “Portale o Bacheca aziendale”. I “processi collaborativi” rimangono di dominio di Outlook (e in parte ancora di Excel !). Infine, il problema non è ottenere le informazioni che mi servono ma relazionarle: i sistemi devono essere di supporto in questo SEA ha, quindi, integrato gli ambienti ERP SAP con la piattaforma DocFlow utilizzata non solo nella veste di gestore documentale ma, come è nativamente sviluppata, quale sistema di Workflow management, integrando anche il sito “Seiinsea” sviluppato con le logiche del Web 2.0... Il tutto inserito in un contesto progettuale con massima attenzione ai temi della sicurezza e della continuità operativa.

In chiusura SEA ha ricordato che però sistemi ERP e sistemi di ECM non sono sufficienti poiché le procedure sono in continua evoluzione e richiedono strumenti usabili e flessibili. Le procedure organizzative non sono assimilabili ad un modello generico ed esiste sempre in ogni realtà un alto contenuto di informazioni destrutturate (documenti). Per questa ragione la soluzione migliore è di tipo “Mashup” (ERP, ECM, Web 2.0, Mobile, Apps, IVR, ecc, ecc), che integri oggetti eterogenei salvando la loro struttura nativa, che colleghi, relazioni e memorizzi su strumenti ICT di mercato e che privilegi la semplicità di utilizzo.

Franco Serio - Chief Technology Officer e Roberto De Robertis - Responsabile HR di Italtel hanno successivamente preso la parola per raccontare la loro esperienza diretta sul tema. Ha esordito Serio ricordando che Italtel è un'azienda che negli ultimi anni ha cambiato più volte il modello di business, cambiando anche modello organizzativo, soggetto ad un forte dinamismo. Nella sua storia, iniziata nel 1921, Italtel è sempre stata protagonista delle telecomunicazioni e ne ha scandito lo sviluppo e la trasformazione. Tra i pionieri mondiali della commutazione elettronica, è oggi focalizzata sull'integrazione di sistemi complessi di rete e sul mercato delle soluzioni innovative per creare valore tramite i servizi delle reti IP.

In Italtel esiste un utilizzo di modelli organizzativi per combinare le strategie, la tecnologia e l'innovazione costruendo un incubatore interno per aggredire nuove potenzialità di un mercato in rapida evoluzione.

Questi costanti cambiamenti e riposizionamenti di mercato portano l'HR e l'IT a lavorare assieme per innestare nelle persone una cultura sempre proiettata verso l'innovazione. Per far questo ci si avvale di una metodologia agile denominata SCRUM e che serve per la pianificazione e la gestione dei progetti. SCRUM - ha spiegato De Robertis - permette di avere un approccio adattivo per migliorare la non linearità dei progetti e mirare alla gestione del cambiamento durante il processo di sviluppo del software. Il termine SCRUM deriva del Rugby e indica la mischia. Questo vuole rappresentare la necessità di avere un team coeso che lavori insieme in modo che tutti spingano nella stessa direzione.

Rispetto alle altre metodologie agile, Scrum è unico in quanto ha introdotto l'idea del controllo di processo empirico. Infatti Scrum utilizza il progress reale del progetto, non una approssimazione o una previsione, per pianificare le release. In Scrum i progetti sono suddivisi in cadenze molto frequenti chiamati sprint, che in termini temporali sono tipicamente di una, due oppure 3 settimane. Al termine di ogni sprint gli stakeholder e i

membri dei team si incontrano per valutare il progresso del progetto e pianificare i prossimi passi da effettuare. Questo permette di adeguare la direzione del progetto o di riorientare il progetto basandosi sul lavoro effettuato e non su previsioni.

Dal punto di vista filosofico, questa enfasi su una valutazione continua del lavoro completato è la causa principale della popolarità che il metodo riscuote sia tra i manager che tra gli sviluppatori. Quello che però permette a Scrum di funzionare veramente è un insieme di ruoli, responsabilità e meeting che non cambia mai. Se la capacità di adozione e la flessibilità rendono Scrum appetibile, la stabilità delle proprie pratiche fornisce ai team qualcosa su cui fare affidamento quando lo sviluppo diventa caotico. Scrum prevede tre ruoli fondamentali: il Product Owner, lo ScrumMaster ed il Team Member. In Scrum, il product owner colui che è responsabile di comunicare la visione del prodotto al team di sviluppo. Egli deve anche rappresentare gli interessi del cliente attraverso requisiti e priorità. Dal momento che il product owner ha la maggiore autorità tra i tre ruoli, ha anche la maggiore responsabilità. In parole povere è colui che si deve prendere i rimproveri quando il progetto va male. Il dualismo tra responsabilità ed autorità fa sì che sia difficile trovare il giusto bilanciamento nel coinvolgimento del progetto per il product owner. Dal momento che Scrum dà valore all'organizzazione tra i singoli team, esso deve sia cercare di emancipare i team stessi che essere disponibile a rispondere alle richieste dei team.

Lo ScrumMaster è invece colui che agisce come intermediario tra il Product Owner ed il team. Lo ScrumMaster non gestisce il team ma lavora per rimuovere gli impedimenti che ostruiscono il team sulla strada per raggiungere gli obiettivi degli sprint. In poche parole questo ruolo aiuta il team a rimanere creativo e produttivo, facendo sì che i successi del team siano visibili al Product Owner. Lo ScrumMaster è anche colui che suggerisce al Product Owner come massimizzare il ROI sul team.

Infine, nella metodologia Scrum, il team è l'elemento che deve completare il lavoro. Idealmente questo dovrebbe essere composto da 7 membri cross-funzionali più o meno altri 2 individui. Per i progetti software un team tipico è composto da un insieme di ingegneri del software, architetti, programmatori, analisti, esperti QA, tester e designer. In ogni sprint il team è responsabile per il modo in cui si raggiunge il completamento del lavoro. Questo garantisce al team una certa autonomia ma, come nel caso del Product Owner, questa libertà va di pari passo con la responsabilità di raggiungere gli obiettivi di ciascun sprint.

Ultimo caso presentato quello di Fiera Milano, dove Giacomo Lucchini - Direttore Operations (COO), Gianmaria Bongiorno - Responsabile Organizzazione di Gruppo, e Beppe Ingletti - Direttore Infrastrutture e Servizi ICT di Gruppo, hanno inizialmente esposto il contesto societario ed organizzativo in continuo movimento in questi ultimi 10 anni e l'evoluzione delle figure ICT verso le altre funzioni (Business, Line, Staff).

Si è passati dalla privatizzazione (1999-2003), alla crescita per linee esterne (2003-2007), per passare a una razionalizzazione e a un cambiamento durante l'ultima crisi mondiale (2008-2010). Oggi si è in piena attività col piano di rilancio e l'internazionalizzazione (2011-2014), essendo Fiera Milano diventata una multinazionale con un polo esterno da 345.000 mq espositivi coperti + 60.000 mq all'aperto, un polo urbano da 43.000 mq, dove sono ospitate oltre a 80 manifestazioni, mentre organizza all'estero oltre 40 manifestazioni, tra Brasile, Russia, India e Cina.

A giugno 2011 Fiera Milano conta su 740 dipendenti. La struttura del gruppo, oltre alla parte Exhibition, fa leva sulle aree Congressi, Media e Servizi.

Vediamo dunque come HR e ICT insieme promuovono la nuova organizzazione Operations per ottenere una maggiore efficacia nelle operazioni di sviluppo e delivery del business.

In questo contesto, l'ingrediente principale della ricetta di Fiera Milano è la sempre maggiore coesione tra le Operations, l'HR e l'ICT attraverso l'individuazione di canali e modalità di comunicazione tra le funzioni più rapidi, immediati, efficaci e meno formali, dove vi è piena coscienza che l'alloro del successo è per tutti o per nessuno; attraverso un linguaggio che sia sempre più "comune", in grado di permeare in modo più efficace tutti i livelli della struttura in fase di adozione delle nuove soluzioni (Organizzative, ICT, Procedure), ma anche in grado di facilitare la comprensione dei vincoli, delle esigenze operative e delle richieste avanzate dagli utenti più operativi, eliminando così il gap classico di reciproca comprensione tra i vari livelli della struttura e tra le varie strutture.

L'obiettivo dichiarato di Fiera Milano è quello di diventare leader nel mondo nel settore fieristico, aumentando la customer loyalty e al contempo la profittabilità. Nella fase di razionalizzazione dei costi nel 2010 vi sono stati 8 milioni di euro risparmiati, affiancati da un taglio del personale pari a 79 dipendenti e l'aumento da 36 a 40 dell'orario lavorativo.

Il challenge in questione è quello di gestire la complessità delle infrastrutture su tre siti: quello di Rho, quello di Milano City e quello del MiCo (adiacente a Fiera Milano CITY), il più grande centro congressi d'Europa, inaugurato a maggio, con 18.000 posti e un auditorium da 4500 posti e 73 sale riunioni modulari.

Governare la complessità organizzativa in questo scenario non è semplice, poiché si parla, in una sola manifestazione, di 1.590 espositori, 202.288 MQ venduti ed allestiti, 3.000 mezzi in-out in un giorno di mobilitazione, 5 giorni di svolgimento + 20 giorni di mobilitazione/smobilitazione, oltre 320.000 visitatori in 5 giorni, e/o eventi con picchi di 200.000 in un solo giorno, 9.000 maestranze circa attive contemporaneamente in fase di manifestazione e mob-smob, focalizzate sulle OPERATIONS, e ciò attraverso il governo e il coordinamento tramite un team di 120 perso-

ne con squadre sul campo.

Come si diceva il Gruppo Fiera Milano ha al contempo avviato, oramai da due anni, un processo di profonda razionalizzazione per far fronte alla sempre più forte esigenza di recuperare efficienza per rafforzare la propria competitività in un mercato sempre più difficile, dinamico e soprattutto internazionale, globale. E' stata operata una «Cura dimagrante» nei costi di struttura e funzionamento, si è dato un nuovo assetto societario che più efficace e soprattutto più rispondente al piano industriale, si è lavorato per lo sviluppo dell'internazionalizzazione nei mercati BRICS, con focus su progetti di centralizzazione di alcuni dei processi cosiddetti "non core" dando vita agli "Shared Services". Il tutto nell'ottica di una profonda revisione organizzativa.

I primi risultati di questo cambiamento sono incoraggianti poiché si è avuta una maggiore flessibilità e velocità, minori costi di gestione, un'organizzazione più snella, l'integrazione tra commerciale ed operativo (co-governo) e investimenti su soluzioni E-service (dall'ordine dei servizi... all'erogazione... alla fatturazione/incasso).

Inoltre team mobili sul campo sono stati dotati di adeguati strumenti di iterazione (palmari e tablet wireless) con le strutture centrali di governo che dispongono di un cruscotto con tutti gli indicatori di controllo del quartiere tramite adeguati sistemi informativi.

Questi team mobili operano nelle aree: manutenzione impianti, evasione richieste «last minute», accreditamento delle maestranze, il presidio e la sorveglianza dei quartieri «Safety & Security» e la gestione del traffico e delle movimentazioni

Tra i risultati positivi si segnala anche la rapidità ed efficacia della pianificazione (costi, investimenti, piano di interventi e squadre operative), oltre alla valorizzazione dell'Expertise Fiera nel protocollo operativo di Expo Milano.

Il modello monopolista amministrativo-centrico, col concetto di forte settorialità delle competenze, è oggi solo un ricordo. Si è pas-

sati da un organigramma gerarchico a quello di team, dove non si lavora più per flow manifatturiero, ma col concetto di profitto, obiettivo e valutazione. Grazie a un modello meno settorializzato anche il linguaggio diviene più comune tra i team.

La sostanza di questa esperienza è che l'ICT può essere vista come base culturale per esportare sulle diverse "line of business" il metodo di lavoro per progetto.

## Conclusioni

Le conclusioni finali e la sintesi dei messaggi dominanti emersi dall'incontro è stata fatta da

Antonella Ferrari – Presidente ClubTI. Ricordiamo che il ClubTI, Club per le Tecnologie dell'Informazione, fondato nel 1987, è una libera associazione di professionisti di ICT (Information & Communications Technology) che esercitano competenze manageriali, tecnologiche, organizzative e di consulenza. I Soci del Club vi partecipano a livello personale e non in rappresentanza di un'organizzazione: i soci sono portatori delle più diverse esperienze e prospettive reali sulle applicazioni ICT e sulle strategie d'impresa, rappresentando di fatto un significativo patrimonio di conoscenze da condividere, e con un valore d'opinione in grado di incidere anche sul contesto ICT del Paese. La Ferrari ha sottolineato il periodo un po' critico delle associazioni e di come in questi momenti sia fondamentale unire le forze anche con altre realtà associative per continuare a portare avanti i temi dell'innovazione.

In relazione al tema sulle Direzioni HR e ICT nei processi di cambiamento la Ferrari si auspica di attivare una seconda fase di approfondimenti per poter toccare altri temi sicuramente correlati, ma che dalle testimonianze della giornata odierna non sono emersi, come per esempio il coinvolgimento del vertice aziendale e la necessità di raccogliere e codificare la conoscenza tacita in azienda.



L'ICT dovrà forse presto attivarsi per raccogliere tutte le informazioni in entrata dai suoi dipendenti e clienti, quelli che utilizzano i nuovi strumenti di comunicazione sociale, attraverso gli Analytics. Di conseguenza gli

analytics potrebbero anche entrare a far parte del mondo HR molto presto... Insomma - ha concluso la Ferrari - c'è sicuramente ancora tanto da mettere sul tavolo. ▣

## Tema: ICT e Società

a cura di Luigi Pachi



Per la cronaca, il 2011 è stato l'anno del 35° anniversario di AUSED e per celebrare questa data è stato organizzato un grande evento il 10 novembre 2011 dal titolo "ICT e Società - La centralità delle Persone nell'ecosistema digitale". L'evento si è svolto nella prestigiosa Sala Collina presso la sede de Il Sole 24 ORE.

Il tradizionale Convegno dei Direttori dei Sistemi Informativi, che AUSED da anni organizza con cadenza biennale e che quest'anno ha raggiunto la sua nona edizione, ha avuto in questa giornata una particolare valenza in quanto quest'anno ricorrono i trentacinque anni di fondazione dell'associazione. AUSED, nata infatti nel 1976 per l'intuizione di alcune importanti aziende industriali, si è sviluppa-

ta progressivamente negli anni sino a essere riconosciuta come uno dei maggiori punti di riferimento dell'ICT in Italia.

Il convegno 2011 si è posto l'obiettivo di proporre spunti di riflessione sulle tematiche di maggiore innovazione e sfida che l'ICT dovrà affrontare nei prossimi anni.

L'aumento della complessità del business e la diffusione della multiculturalità nelle imprese, determinata dalla facilità di interazione tra le persone e le loro competenze, induce a ripensare i modelli di organizzazione con la tecnologia digitale "embedded" nei meccanismi di relazione.

Le reti sociali interne ed esterne all'impresa assumono un ruolo rilevante, e quindi strategico in tutti i processi di trasformazione e innovazione di prodotti, servizi e modelli sociali.

Docenti universitari, manager e professionisti hanno interagito con i molti presenti (ben 175!) nell'interpretazione dei cambiamenti in atto e ci hanno dato una visione del futuro digitale in cui al CIO si chiederà di modificare ruolo e profilo di competenze.

Tra gli interventi che si sono susseguiti segnaliamo: "Lo sviluppo delle organizzazioni in un mondo complesso: i nuovi paradigmi" di Luca Solari, Università degli Studi di Mila-

no; "Impresa e innovazione" di Daniel Lapeyre, Presidente sanofi-aventis e Vicepresidente Farmindustria; "L'esperienza del consumatore dopo il Web 2.0: socialità e business" di Giorgio De Michelis, Università degli Studi di Milano; "Customer, Partner, Citizen Experience: convergenze e visione d'insieme" di Fabio Rizzotto, Research Director, IT - IDC Italia e, infine, "Il Valore del Social Network in un'azienda industriale: il caso BTicino" di Maurizio Brianza, CIO BTicino.

La giornata è stata anche ricca di spunti grazie a due panel organizzati per dar spazio a System Integrator, ICT Vendor e associazionismo. A moderare il primo Panel è stato il Chairman Alfredo Gatti, Managing Partner di NextValue, mentre lo spazio dedicato alle associazioni per capire come la tecnologia digitale cambia i mestieri è stato moderato da Claudio Antonelli, Presidente PIU' - Professioni Intellettuali Unite e Partner MAST.

Alle tavole rotonde hanno partecipato le seguenti figure professionali: Rinaldo Ballerio, Presidente - Elmec Informatica, Marco Beltrami, Presidente - APCO, Roberto Bellini Presidente - AICA Lombardia, Michele Dalmazzoni di Cisco Systems Italia, Cristina Bonino, Amministratore Delegato - Consoft Sistemi, Silvia Michela Candiani, Marketing and Operation lead - Microsoft Italy, Michele Cimino Presidente - ADICO, Armando D'Angelo, Business Unit Applications Managing Director - CBT, Antonella Ferrari Presidente - ClubTI Milano, Franco Giacomazzi Presidente - AISM, Pierdomenico Iannarelli, Regional Manager IGME - Micro Focus, Antonio Margoni, Past President - TP, Massimiliano Riva, Presidente e Amministratore Delegato - Interlem e Giampaolo Vittorelli, Amministratore Delegato - Microsys.

Tutta la giornata è stata introdotta, presentata e gestita dal presidente AUSED, che ha di volta in volta raccontato il ruolo di AUSED in questi 35 anni di attività, oltre ad aver introdotto i prestigiosi speaker che si sono alternati sul palco. Un ringraziamento particolare

è stato profuso da Seveso a tutti i numerosi partecipanti, agli sponsor, ai moderatori e ai relatori di questa intensa giornata. L'aumento della complessità del business - ha detto Seveso - e la diffusione della multiculturalità nelle imprese determinata dalla facilità di interazione tra le persone e le loro competenze, induce a ripensare i modelli di organizzazione con la tecnologia digitale "embedded" nei meccanismi di relazione. Le reti sociali interne ed esterne all'impresa assumono un ruolo rilevante, e quindi strategico in tutti i processi di trasformazione e innovazione di prodotti, servizi e modelli sociali.

Docenti universitari, manager e professionisti hanno guidato nell'interpretazione dei cambiamenti in atto e hanno offerto una visione del futuro digitale in cui al CIO si chiederà di modificare ruolo e profilo di competenze.

Seveso ha speso due brevi parole sulla storia di AUSED, che in questi 35 anni ha accompagnato l'evolversi professionale di molti CIO di aziende in Italia. AUSED ha offerto loro spunti, riflessioni e strumenti che hanno aiutato a crescere sempre di più e a restare aggiornati con quanto offerto dalle tecnologie emergenti che si sono via via presentate. Negli anni, da associazione lombardo-centrica, AUSED si è aperta sempre più al territorio nazionale, organizzando eventi sempre più importanti anche nelle aree nord-est e centro-sud, basti ricordare quest'anno i due importanti incontri svolti a Venezia e a Gargonza, splendido borgo medievale in provincia di Arezzo.

Oggi AUSED continua la sua attività di supporto ai CIO attraverso incontri tematici su base mensile, organizzati anche dai vari Gruppi di Lavoro in essere che coprono lo spettro dei temi ICT più caldi, ma anche attraverso uno stretto link management, workshop, attività online, notiziari, esaurienti relazioni, white paper, attività congiunte con associazioni, università, e via dicendo.

Siamo sicuri che il CIO di oggi possa trovare ancora tanti spunti utili per godere appieno dei vantaggi dell'associazione ad AUSED.

Come si è ben visto durante la giornata di lavoro e i molteplici interventi, l'intero "environment" è permeato da tecnologie abilitanti e potenzialità sempre più nitide, dove le reti sociali interne ed esterne all'impresa assumono un ruolo rilevante, e quindi strategico in tutti i processi di trasformazione e innovazione di prodotti, servizi e modelli sociali.

AUSED ha trascorso i suoi primi 35 anni nel supportare la figura del CIO attraverso i molteplici scenari tecnologici che si sono evoluti nel tempo. Tutta l'associazione, presidente in primis - crede però che il ruolo di AUSED sia da qui in avanti ancora più necessario, perché il ruolo del CIO sta mutando con estrema velocità e occorre che esso possa affrontare le problematiche e le sfide del business supportato da chi - come AUSED - vuole essere un fermo punto di riferimento, di scambio di esperienze professionali e di Vision.

In generale AUSED crede che il futuro dell'ICT non possa che essere roseo. Le tecnologie dell'informazione sono così capillarmente onnipresenti che è facile prevedere un lungo e prospero futuro per loro. AUSED lavorerà da qui in avanti sulle parole chiave che non potranno che essere semplicità, comunicazione, interconnessione, integrazione, convergenza di tecnologie e di media.

Il futuro dell'ICT dovrà sempre più essere al servizio del business e dell'uomo... parlando i linguaggi dell'uomo. Seveso ha poi proseguito ricordando che occorrerà puntare a un'interazione più semplice e meno conflittuale tra l'uomo e i sistemi informatici, dove tutti possano avere accesso alle informazioni di cui hanno bisogno, o possano creare l'applicazione di cui hanno necessità. E' probabile che anche il ruolo del CIO passerà attraverso un periodo di rapidi cambiamenti che

comportano grandi novità per le aziende, per le organizzazioni ICT e il modo in cui le persone vivono e utilizzano le tecnologie.

Questi cambiamenti, interesseranno milioni di persone e un mercato di enormi proporzioni, rivoluzionando i tradizionali approcci alle attività di business e all'utilizzo delle tecnologie ICT.

Le organizzazioni ICT hanno da tempo compreso che la dinamicità dei mercati e le sempre più elevate esigenze di qualità espresse dai clienti, richiedono un ripensamento della missione "dell'azienda ICT". Tutto questo dimostra come i CIO dovranno concentrarsi sempre di più sull'allineamento tra business e processi ICT che consentono all'azienda di differenziarsi.

AUSED - ha concluso Seveso a fine evento - sarà partecipe di questo cammino e dei nuovi paradigmi correlati anche per i prossimi anni a venire e vi invita a percorrere assieme le strade verso il futuro dell'ICT.

Al termine della manifestazione, durante la celebrazione del 35° anniversario, si è proceduto all'estrazione tra tutti i partecipanti, di due iPhone 4 e due navigatori satellitari. Complimenti ai fortunati vincitori.

Ricordiamo che Aused ha organizzato questa manifestazione, in occasione del suo 35° anniversario, grazie ai seguenti sponsor: CBT - Cosmic Blue Team, Cisco Systems Italy, Consoft Sistemi, Elmec Informatica, Interlem, Micro Focus, Microsoft e Microsys che hanno reso la giornata di lavoro estremamente valida e proficua sotto tutti gli aspetti.

A loro va il sentito ringraziamento da parte di tutti i soci e dello staff di AUSED! 

## Tema: Dalla BI alla Geo Intelligence

a cura di Luigi Pachi



L'ultimo incontro dell'anno è stato organizzato grazie a Guido Répaci dell'osservatorio BI di Aused, in collaborazione col prof. Paolo Pasini di SDA Bocconi, Oracle e Value Lab. Il tema scelto per l'occasione è stato di sicuro interesse, sottolineato anche dal centinaio di partecipanti che hanno seguito con attenzione il seminario.

Ha aperto i lavori Guido Répaci che, dopo aver introdotto Aused, per quei presenti che ancora non la conoscevano, si è soffermato sul programma della giornata e sulla sua strutturazione.

Nel mondo d'oggi, è stato detto, soggetto a cambiamenti talmente imprevedibili da

essere descritti come turbolenti, accanto alla dimensione temporale acquista sempre più importanza anche la dimensione spaziale e quindi per sfruttare tutte le opportunità del mercato occorre fare i conti con il territorio: la domanda di prodotti e servizi espressa dalle diverse zone territoriali può essere molto diversa e quindi occorre adattare l'offerta ai diversi contesti.

All'incrocio tra la geografia/territorio e la BI è dunque ruotato l'incontro in questione nel quale, oltre all'inquadramento e alla contestualizzazione del fenomeno da parte di SDA Bocconi, si è potuta analizzare la chiave di lettura legata all'approccio "business driven". Infine si è data voce a tre importanti esperienze sul campo da parte di Fiat, Amplifon e Agrea, con una tavola rotonda conclusiva aperta al pubblico presente.

Nelle aziende la geo-referenziazione dei dati di business è ormai un'operazione facilmente accessibile ed esiste ormai un enorme patrimonio di dati (interni/esterni, privati/pubblici) che contengono il riferimento geografico. Ma, pur essendo necessario, non è sufficiente avere i dati geo-referenziati per risolvere un problema o cogliere un'opportunità di business, bisogna infatti usare le opportune tecnologie e possedere il giusto know-how per utilizzarle in modo proficuo.

Ma è possibile stimare e analizzare il potenziale di mercato declinandolo sul territorio? Come si può ottimizzare l'organizzazione di una rete di vendita tenendo in conto di questi elementi? Siamo sicuri che la distribuzione sul territorio dei nostri punti vendita sia quella ottimale? Quali sono le metodologie e le tecnologie che è bene usare per affrontare con successo questi temi? Queste alcune delle domande alle quali si è cercato di dare risposta.

## Geo Intelligence e BI

Paolo Pasini, è intervenuto a inizio incontro con l'obiettivo principale di sintetizzare e inquadrare il tema della giornata. Nella sua premessa Pasini ha rammentato che la Geo Intelligence rappresenta un'area applicativa della BI, da sempre in evoluzione (es. GIS e mappe digitali), ma è anche considerata un po' una "cenerentola" come indici di diffusione nelle imprese italiane. Si tratta di un'applicazione d'ufficio spesso "nascosta" in qualche funzione aziendale (es. nel Marketing) e non censita nel portafoglio applicativo aziendale ufficiale.

Come tutte le applicazioni di BI è indubbiamente un'occasione importante di partnership per la funzione SI con le funzioni di business ed è in grado di creare valore aziendale con le applicazioni IT.

Nei portafogli progetti IT generalmente, ha sottolineato Pasini, l'80% del valore percepito è creato dal 5% delle applicazioni (come Capex e Opex), che spesso sono di BI. Resta per altro una straordinaria occasione per integrare e analizzare dati interni e dati esterni, dati privati e pubblici (es. Open Data) nonché dati storici e dati realtime.

Pasini si è soffermato sulla possibilità di utilizzare gli Open Data, con espresso riferimento a quelli messi a disposizione dalla Regione Lombardia. Questi dati sono suddivisi per temi e penetrano piuttosto a fondo. Per esempio, in ambito turismo e cultura, possiamo ottenere open data su musei, archivi e

biblioteche, beni culturali, mostre / eventi / spettacoli, itinerari turistici e cicloturistici, Itinerari culturali, uffici turistici, agriturismi, alberghi, ristoranti, terme, eventi enogastronomici / tradizioni. In ambito sportivo possiamo risalire a strutture sportive, piste ciclabili, impianti sci e skipass ed eventi sportivi. Passando a PMI e Commercio gli Open Data riguardano fiere e mercati, grandi strutture di vendita, negozi storici, imprese artigiane, bandi di finanziamento, brevetti, iter autorizzativi commerciali e anche punti di erogazione carburante.

Altra area coperta dagli Open Data della Regione Lombardia quella delle Imprese agricole, suddivise per aree agricole, patrimonio faunistico, catasto terreni e coltivazioni. "Last but not least" l'area Ambiente e Territorio, dove è possibile risalire a dati concernenti basi geografiche di riferimento (Carta tecnica, Ortofoto, DTM, Stradario), parchi e aree protette, aree dismesse, qualità dell'aria, risorse idriche, rete idrografica, vincoli paesaggistici, piani di Governo del Territorio, uso del suolo, impianti energia, impianti trattamento rifiuti, carta geologica e Frane e valanghe.

Ma le aree non finiscono qui, possiamo inoltre trovare Open Data su Prevenzione e Protezione, Trasporti, Sanità, Pubblica Amministrazione lombarda e persino statistica, con Dati ISTAT da censimenti, zone di censimento, indicatori su popolazione, indicatori su imprese, indicatori su agricoltura e Indicatori da Osservatori Regionali.

Il geoportale della Regione Lombardia (<http://www.cartografia.regione.lombardia.it/geoportale>) è quindi basato su un'infrastruttura di Informazione Territoriale che include un Catalogo dati, un Localizzatore, l'area di Download, i Servizi per i cittadini (POI), i Servizi qualità dei dati, i Servizi di mappe, il Servizio di visualizzazione Viewer 2.0 e un DB topografico.

Tornando al tema specifico va detto che la dimensione geografica è una dimensione di analisi in più dei fenomeni aziendali e deve essere gestita dai sistemi di BI. E' sempre

più presente nei fenomeni aziendali, come ad esempio l'internazionalizzazione, il manufacturing che si "retailizza" con punti vendita propri, le nuove reti di vendita consumer (occhiali, cosmesi, oggettistica, ecc.), ma la dimensione geografica è anche presente nelle performance aziendali connesse con il territorio commerciale o socio-demo-economico.

Inoltre è sempre più granulare, fino all'individuo o all'oggetto non solo posizionato, ma tracciato in tempo reale: si pensi al giovane in prossimità di locali serali, al controllo dei mezzi per la pulizia urbana o nella distribuzione logistica, al blackbox per intelligence sul traffico o gli "stili di guida".

Pasini ha sottolineato come la Geo Intelligence in questione non deve confondersi con la Geo-Spatial Intelligence, o perlomeno non è la gran parte di questa, come oggi viene intesa e utilizzata (ovvero nel settore bellico, meteo, ambientale, ecc.).

Le due grandi aree di impiego della Geo Intelligence sono riferite all'attività operativa e analitica. Nel primo caso abbiamo a che fare con una attività più visuale, interattiva, meno di supporto a decisioni critiche del management aziendale, più consumer e social. Come esempio si pensi ai Location-Based Service (LBS): si tratta di servizi in tempo reale e basati sulla localizzazione attuale di un "mobile user" (es. POI, cosa c'è qui vicino?) o di un oggetto (es. auto o flotta).

Nel caso dell'attività analitica, invece, il tempo reale è più raro, ed essa è più orientata al supporto di decisioni critiche del management aziendale e ha maggior valore nelle funzionalità statistiche descrittive o predittive.

Andando a guardare una possibile architettura semplificata di Geo Intelligence possiamo partire dal basso utilizzando dati interni, esterni, mappe, immagini della Terra, e dati GPS che contribuiscono, una volta deduplicati e normalizzati, a ottenere il nostro DBMS geroreferenziato. Inserite successivamente in un Geo Information System (GIS) che include classi di oggetto e relazioni, come

ad esempio siti, PdV, persone, ecc. queste informazioni vengono elaborate da strumenti di BI e Analytics e messe a disposizione di desktop, web e utenti mobili.

Pasini ha anche brevemente riportato quattro esempi di GIS integrati con Google Maps. Vediamoli assieme: una Telco utilizza oggi Google Earth e un BI Search tool per analizzare le chiamate perse e identificare le coordinate geografiche delle centraline malfunzionanti. Una banca di mutui effettua analisi di risk assessment nel suo portafoglio di mutui, incrociando sulle mappe le previsioni di chiusura anticipata con i dati di distribuzione dei prestiti su un territorio. Gruppi di customer support di un'azienda di consumer packaged goods possono collaborare e identificare la localizzazione dei reclami e prendere decisioni di prioritizzazione per le risposte e la risoluzione degli stessi. Infine un operatore di parchi giochi a tema utilizza Google Maps API per ottenere informazioni realtime sull'affollamento presso le attrazioni ed inviare ai clienti messaggi di re-routing al fine di migliorare i livelli di servizio e di soddisfazione.

## **GeoIntelligence e GeoAnalytics**

Inquadrato il tema tramite SDA Bocconi, la parola è successivamente passata a Marco Santambrogio, Founder e Managing Director di VALUE LAB, che si è soffermato su come le aziende utilizzino le informazioni geografiche per Marketing, Sales e Retailing. VALUE LAB è una innovativa società di consulenza di management e IT solution specializzata in Marketing e CRM, Vendite e Retailing. La società è attiva da oltre 20 anni, con uffici a Milano e Roma e opera sia in Italia sia all'estero. Pioniere nel campo del Geomarketing e dell'integrazione GIS - Business intelligence, in questo ambito VALUE LAB è la società leader in Italia e tra le prime in Europa.

VALUE LAB ha calcolato più di 220.000

bacini di mercato utilizzando una varietà di tecniche geo-statistiche e ha razionalizzato la conformazione e l'attività di decine di Reti di vendita in molti settori. L'azienda gestisce l'archivio più esteso e aggiornato di dati statistici micro-territoriali, liste anagrafiche (Persone, Aziende e Punti vendita) e mappe per effettuare analisi e attività operative ed è inoltre Business Partner di riferimento in Italia e tra i principali in Europa per le aziende leader mondiali di software in ambito GIS (ESRI) e Business Intelligence (ORACLE, SAS, QLVIEW) e di cartografie (NAVTEQ, TELE ATLAS). Attualmente VALUE LAB sta sviluppando attività di Location Based Services e di Location Based Mobile Marketing tramite accordi con ERICSSON, NAVTEQ-NOKIA e TOMTOM-TELEATLAS. Esistono anche accordi per la gestione in outsourcing delle attività di Geomarketing per diverse altre società di servizi (Consulenza, Ricerche di mercato, Direct marketing, ecc.).

Secondo Santambrogio tutte le Organizzazioni dovrebbero gestire la componente geografica delle proprie attività. Ogni Organizzazione, infatti, gestisce entità geograficamente distribuite e differenziate, o direttamente (clienti, PdV, forza di vendita ecc.) o indirettamente (usanze, normativa, lingua, orari, ecc.).

Secondo Gartner circa il 70% dei dati gestiti dai sistemi informativi è geo-riferibile e si sta inoltre assistendo a uno sviluppo e diffusione di informazioni georiferite (es.: Google, Bing) e di funzionalità "location aware" degli smartphone.

Le aziende leader migliorano la loro competitività integrando i dati di fonte interna ed esterna e prendono decisioni, adottando approcci integrati che fanno leva su dati analitici e funzionalità di software geografici e statistici.

Naturalmente, ha evidenziato Santambrogio, la sofisticazione delle analisi dipende dalle specifiche necessità e il massimo valore aggiunto si ottiene integrando funzionalità tipiche dei Geographic Information System e

dei software statistici (GeoAnalytics).

GeoIntelligence e GeoAnalytics migliorano la gestione di molte problematiche legate a Marketing, Sales e Retailing.

Alcune slide dell'intervento in questione hanno mostrato la mappatura di dati interessanti, come le informazioni socio-demografiche e socio-economiche suddivise per popolazione e famiglie, titolo di studio, professione, lavoratori, ricchezza di reddito e popolazione straniera.

Altra mappatura interessante mostrata quella della distribuzione del reddito per sezione di censimento, o le zone e le vie commerciali. Oppure la popolazione gravitante per motivi di lavoro nel bacino di mercato rispetto ai flussi (persone di passaggio), o ancora le vie e i numeri civici e il loro contributo al fatturato.

Di grande importanza nelle attività relative alla forza di vendita e ai PdV sono i Cru-scotti che monitorano mercato (domanda e concorrenza), obiettivi, leve di marketing/commerciali e performance ottenute.

I "Key Performance Indicators" (KPI) consentono di confrontare e interpretare le determinanti di mercato e/o aziendali delle performance di un Punto vendita o di un Venditore.

Altro ambito importante quello della affidabilità finanziaria e l'utilizzo di prodotti finanziari. In quest'ambito c'è la possibilità, per la singola variabile o per il mercato potenziale, di vedere i dati a vari livelli di dettaglio, dalla micro-zona al totale Italia. Inoltre si può effettuare una clusterizzazione delle micro-zone, tipicamente in termini di propensione all'utilizzo di strumenti finanziari e all'affidabilità.

La GeoIntelligence e i GeoAnalytics ci permettono anche la definizione del Target secondo criteri socio-economici-demografici e selezione di prospect in base al profilo e alla localizzazione.

Guardando invece ai modelli predittivi è possibile definire una mappa dell'intensità competitiva in base ai piani di apertura di nuovi punti vendita, analizzando la probabili-

tà di attrarre clienti da parte di un nuovo punto vendita. Questi modelli ci portano anche a ottenere una stima del fatturato di un nuovo punto di vendita.

In chiusura d'intervento è stato presentato un esempio di Location Based Mobile Advertising implementato da McDonald's. Vediamo assieme...

In prima istanza il pubblicitario imposta una campagna in modo tale che il messaggio venga trasmesso nei pressi dei negozi che soddisfano determinati criteri geografici. Il dispositivo/applicazione richiama il server ad API in determinati punti per verificare la disponibilità pubblicitaria in base alla posizione e ai dati dell'utente.

A questo punto il server ottimizza il messaggio pubblicitario in base alla localizzazione e altri criteri e trasmette il messaggio ad altri mezzi. Il device riporta l'interazione dell'utente tramite il server ad Api per tracciare e fare reporting. Gli utenti a cui piace il messaggio, interagiscono con esso per ottenere indicazioni, mappe, coupon...

Alla fine di tutto questo processo il device riporta le interazioni per mezzo del server ad Api, per monitorare la campagna e misurarne i risultati.

## Location Intelligence

Dopo l'intervento di VALUE LAB è stata la volta di Oracle con Pierpaolo Benintende, Business Developer Manager BI Italia che ha illustrato i presupposti, scenario di mercato e ambiti d'applicazione. Secondo wikipedia - ha esordito Benintende - la Location Intelligence è la *"...capacity to organize and understand complex phenomena through the use of geographic relationships inherent in all information..."*

Da un punto di vista tecnologico, invece, wikipedia aggiunge: *"...platform integration is another factor contributing to the growth, as companies can integrate Location Intelligence directly into business operations"*.

Di certo c'è che la Location Intelligence migliora le capacità decisionali. Semplificando al massimo possiamo dire che la BI tradizionale ci fornisce il "Chi", il "Cosa" e il "Quando", mentre la gestione spaziale ci permette di aggiungere il "Dove".

Questo ci porta ad analizzare relazioni, trend, cluster e pattern comportamentali collegati alla distanza tra i fatti di business che non sono in genere identificabili con la BI tradizionale.

Ma chi ha bisogno di analizzare dati sul territorio?

Bene, da un punto di vista dei settori possiamo pensare alla Protezione ambientale, all'Agricoltura, Difesa e Sicurezza, Sanità, Utilities, Trasporti, Telecomunicazioni, Banche & Assicurazioni, Poste, Local & Central Government e molte altre aree ancora.

Se guardiamo ai domini di interesse anche qui possiamo elencare le Analisi Vendite, il Fraud detection, le Analisi d'impatto, il Monitoraggio delle infrastrutture, l'Analisi comportamentale, l'ottimizzazione delle risorse. E ancora l'analisi dell'Erogazione servizi sul territorio, l'Analisi di prossimità, la Customer Satisfaction, le analisi investigative, ecc.

In pratica, si tratta di qualunque soggetto eroghi servizi o venda prodotti tramite un'infrastruttura sul territorio.

La Geo Spatial Mapping Intelligence abilita nuove possibilità di analisi. Possiamo analizzare nel tempo e nello spazio il potenziale di mercato, lo scostamento dagli obiettivi, le performance della rete, la qualità del servizio, la capacità di servizio, la presenza dei competitor e il comportamento dei clienti.

Estendere la BI all'interazione con i dati geografici significa avere una visualizzazione geografica come nuova componente interattiva e una integrazione bidirezionale, ma anche poter navigare e "drillare" direttamente dalla mappa mantenendo il contesto analitico, garantire il corretto accesso ai dati in termini di visibilità e sicurezza e supportare le decisioni operative.

La Location Intelligence è un'infrastrut-

tura tecnologica completa ed integrata dove si hanno dati e informazioni endogene (performance di vendita, qualità del servizio e aree di copertura dei punti vendita) ed esogene (dati socio-economici, demografici, ecc, posizione dei concorrenti, studi di mercato ecc)... Tutto quanto geocodificato!

La soluzione Oracle Location Intelligence permette di mettere assieme scorecards, Office integration, analisi ad-hoc, reportistica, dashboard interattivi, analisi di tipo “what-if”, applicazioni e portali, integrazione di processi, visualizzazione geospaziale e Mobile.

Ma vediamo in dettaglio il valore dell’integrazione.

Dal lato GIS si arricchiscono le informazioni visualizzate con indicatori provenienti da sorgenti eterogenee e coerenti con gli indicatori aziendali, si aumenta il “GIS ROI” e si diminuiscono i tempi di dispiego di nuove applicazioni GIS. Il lato BI si arricchisce invece con informazioni geografiche reporting, analisi, alerts e notifiche basate su informazioni territoriali. Le mappe diventano veicolo d’interazione per guidare le operazioni di navigazione, filtro e “drill-down”.

Benintende ha poi illustrato i ruoli e le responsabilità della Spatial Analytics. Guardando al lato IT si ha un focus prevalente sull’infrastruttura dati, sul modello dei metadati, tuning, performance e sicurezza.

Gli Spatial Analysts/Operations hanno invece l’ownership dei dati, i quali devono rispondere ai propri obiettivi di business. Gli utenti di business, infine, sono quelli che devono prendere le decisioni corrette, e avere un focus su immediatezza, semplicità e contestualizzazione delle informazioni.

Il passo successivo è quello di una “Spatially-enabled Enterprise BI” che riduce il carico sull’IT e aumenta la produttività del business. In questo caso il lato IT ha una migliore governante dei sistemi che permette agli utenti di business un miglioramento del processo decisionale.

In conclusione il valore della Location Intelligence è quello di cambiare il punto di

vista analitico, superando i limiti dell’analisi delle serie storiche, abilitare nuovi processi d’analisi e aumentare il valore del patrimonio informativo aziendale.

## Casi di studio

Dopo il coffee-break si è assistito alla presentazione di tre esperienze concrete nell’ambito della Geo Intelligence. La prima ha riguardato FIAT ed è stata illustrata da Raffaele Russo - Network & Business Development Manager After Sales Italy.

Gli obiettivi di Business Fiat Parts & Service del progetto, ha illustrato Russo, sono quelli di definire il network planning strategico 2012-2014 attraverso l’analisi della rete in termini di copertura territoriale e penetrazione (AS-IS e TO-BE), la valutazione di possibili scenari a supporto della strategia di sviluppo del network, la definizione della rete dealer/sub-dealer (nuove nomine, nuovi mandati e revocche) e la definizione di aree/mandati (CDM FGA) in coerenza con il comportamento del consumatore.

I componenti del progetto che riguardano analisi, pianificazione e sviluppo delle attività di network strategy, includono un Tool di Geomarketing personalizzato, l’integrazione dati e il supporto metodologico.

I benefici attesi e già in parte ottenuti per Fiat Parts & Service possono essere riassunti in tre punti:

rapidità di analisi, attraverso l’integrazione delle informazioni disponibili, standardizzazione dei processi di definizione delle priorità di sviluppo territoriale e costruzione, analisi, modifica e simulazione di scenari di evoluzione del network.

Il progetto ha una certa dose di complessità perché deve vedersela con 7 differenti brand (Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Fiat Professional, Jeep, Chrysler, Dodge), oltre 6.500 punti di rete, multi-mandato,

oltre 16 milioni di veicoli circolanti riconosciuti, geocodificati e classificati, in funzio-

ne del Brand e dell'anzianità, la ricostruzione e l'aggiornamento di tutte le associazioni tra Comune-CAP ed i territori contrattuali (CDM FGA).

Col supporto di VALUE LAB, FIAT utilizza un tool semplificato, personalizzato sulle proprie esigenze, che permette una fruibilità immediata dei dati di output e che viene visto come strumento a supporto delle decisioni. L'inserimento di dati Excel sul network di Fiat e del parco circolante alimenta analisi GIS, reportistica e mappe in pdf.

Dati interni ed esterni vengono utilizzati all'interno del tool di Geo Intelligence per l'elaborazione dei piani rete assistenziali per ciascuno dei Brand ripartiti tra Carrozzeria/Meccanica con l'indicazione dei comcap di nomina, ma anche per l'elaborazione dei piani di rete ricambi per ciascuno dei Brand a Livello di CDM.

Russo ha mostrato online alcuni esempi d'utilizzo del tool. Per esempio è possibile individuare i Comuni/Cap per nuove nomine, sia per aree scoperte, sia per aree coperte ma con share bassa. Attraverso il tool è possibile elaborare i diversi piani rete ricambi, calcolando i relativi KPI e mostrando mappe e report di sintesi. Il tool elabora in automatico la matrice di sviluppo, classificando ogni CDM con la relativa definizione (Over Achievement, Under Performing, Open Point).

Vista l'importanza dei risultati ottenuti a livello nazionale, attualmente è in corso in Fiat la replica del Tool anche in altre country europee (14 sono on-going) e l'affiancamento consulenziale per la realizzazione dei Piani Rete 2012-2014.

Sulla base delle specifiche Fiat sono state realizzate delle funzionalità personalizzate, che consentono all'utente di svolgere in modo assistito le analisi relative a Ricambi e Assistenza. Il sistema è in grado di effettuare la Geocodifica, Carica/Aggiorna le Reti per Brand, crea i territori FGA, elabora Driving Time differenziati, calcola la Copertura Territoriale, elabora scenari di modifica Punti/Copertura e produce Report.

Attraverso il tool è possibile caricare in automatico il file excel aggiornato delle Reti, che viene elaborato e rappresentato su mappa, differenziato per brand e attributi (Categoria PdV, Rete/Sottorete...).

Inoltre è possibile caricare in automatico il file excel aggiornato delle CDM-ComCAP che viene elaborato e produce i diversi livelli geografici (suddivisi per Brand) con i relativi dati aggregati.

Per la costruzione dei bacini è possibile il calcolo di Driving Time parametrici, differenziati per Brand, tipologia e land type. C'è anche la possibilità di gestione di modalità ulteriori di calcolo dei bacini (densità di punti, morfologia, sovrapposizioni).

Il calcolo della Coverage è invece garantito dal calcolo della copertura del Parco Circolante determinato dai punti di rete AS-IS/TO-BE (per Brand, Comuni/Cap e CDM) con la generazione di opportuni KPI per la valutazione e l'andamento delle performance.

Esiste poi la possibilità di elaborare scenari multipli per la realizzazione di analisi "what-if" ed il ricalcolo della Coverage determinata dall'aggiunta, eliminazione, modifica dei bacini dei punti di Rete. La produzione di report avviene in automatico con tabelle di sintesi, grafici e cartografia, il tutto esportabile in excel/pdf.

Il caso di studio successivo si è soffermato sulla strategia della capillarità territoriale supportata dalla Geo Intelligence in casa Amplifon. A parlarne Vittorio Clemente, IT & Logistic Manager.

Amplifon, società quotata sul segmento STAR e sull'indice FTSE Italia Mid Cap di Borsa Italiana, è il Gruppo leader mondiale nella distribuzione ed applicazione di soluzioni uditive e dei servizi correlati. Leader in 18 Paesi (oltre all'Italia troviamo Francia, Olanda, Germania, UK e Irlanda, Svizzera, Spagna e Portogallo, Belgio e Lussemburgo, Ungheria, Egitto, USA e Canada, Australia, Nuova Zelanda ed India) detiene il 9% del mercato globale, con 3.200 negozi, 2.200 centri di assi-

stenza, 9.000 professionisti in tutto il mondo, con 708,1 milioni di euro fatturati nel 2010.

In Italia Amplifon è leader di mercato, con una quota del 40%; ha 447 negozi, 1.800 centri di assistenza (Amplifon Point), 800 audioprotesisti di alto profilo professionale, con laurea e formazione ECM, con 210,5 milioni di euro fatturati nel 2010.

Il motto della società è “Siamo i primi a saper ascoltare, perché ci prendiamo cura dei nostri clienti”. Tra i fattori distintivi ed esclusivi di Amplifon – ha illustrato Clemente – c’è la capillarità della rete: vicinanza strategica con il cliente nella fase di acquisto e garanzia di assistenza puntuale e continua nelle fasi successive. La capillarità come strategia di crescita ha evidenziato (nel 2009) la necessità di una soluzione di Geo-Intelligence con l’obiettivo primario di supportare con modalità oggettive e “ricchezza di informazioni” gli importanti investimenti che hanno portato numerose nuove aperture di punti vendita (da circa 350 negozi nel 2009 ad oltre 440 nel 2011) e la re-location di molti altri shop.

Il sistema di Geo Intelligence è stato il fattore abilitante delle seguenti azioni: crescita e razionalizzazione della rete sulla base del potenziale oggettivo di mercato, individuazione delle aree/micro-zone dove concentrare lo sviluppo di nuovi punti vendita (negozi ed Amplifon Point) in funzione del potenziale e della penetrazione espressa, revisione dell’organizzazione della rete di vendita: mandati delle region, aree, franchisee e, infine, performance benchmarking della rete (Region, Aree, Shops, Amplifon Point) su un numero rilevante di parametri, avendo normalizzato le performance commerciali rispetto al potenziale disponibile.

Clemente ha poi mostrato alcune mappe legate al territorio per illustrare il potenziale reale di mercato per zona geografica suddivisa in Distretti, Aree e Mandati, nonché le geografie amministrative basate su Regioni, Comuni/Comuni-CAP e Sezioni di censimento. Grazie al sistema implementato è facile oggi analizzare le zone ad alto poten-

ziale e bassa penetrazione Amplifon. Va detto che Clemente, prima di portare avanti questo progetto aveva avuto un’esperienza negativa nel 2009. La ragione di quell’insuccesso era dipesa dal partner scelto, troppo tecnologico e poco disponibile a tutta la fase consulenziale propedeutica invece alla buona riuscita del lavoro.

Col sistema implementato attualmente è possibile attivare la revisione dell’organizzazione di vendita. E’ stato ricostruito il bacino di mercato reale dei singoli negozi in base alla provenienza effettiva dei clienti e le possibili rilocalizzazioni di negozi sono identificate in base al numero e la dimensione delle sovrapposizioni tra bacini e al livello di penetrazione all’interno dei bacini stessi.

I negozi AMPLIFON sono stati segmentati per similarità di contesto competitivo e il raffronto tra negozi che operano in un contesto competitivo simile evidenzia concrete opportunità di miglioramento (es. miglioramento del tasso di conversione delle prove).

Tecnicamente il sistema di Geo-Intelligence di Amplifon, creato insieme a VALUE LAB include il software GIS Geo-Intelligence e un Geo-DataBase contenente dati interni riferiti ad AMPLIFON e derivati dal datawarehouse necessari alle analisi GIS, ma anche dati esterni riferiti al mercato (potenziale, concorrenza e caratteristiche socio – demografiche - economiche della domanda), a livello di sezione di censimento ISTAT e aggregazioni territoriali successive. Inoltre il sistema contiene la cartografia necessaria a supportare le analisi territoriali costruite nel corso del progetto.

Per permettere la mappatura dei dati relativi alla customer base (clienti e prospect) e alla rete di vendita AMPLIFON (negozi e centri di assistenza) e alla concorrenza, sono state eseguite operazioni di deduplica delle anagrafiche clienti/prospect, normalizzazione degli indirizzi di riferimento, georeferenziazione degli indirizzi (a livello di coordinate geografiche X;Y del numero civico) e arricchimento delle anagrafiche clienti/prospect con dati ISTAT (es. reddito medio della sezione di cen-

simento dove risiede il cliente) e dati derivati da elaborazioni ad hoc (es. distanza dai primi 3 negozi più vicini).

Un servizio on-line provvede alla normalizzazione, geocodifica e georeferenziazione delle anagrafiche clienti che vengono inserite attraverso applicazioni client server (es. postazioni all'interno degli shop). Un servizio di trattamento dati (batch mensile) è invece finalizzato a normalizzare, geocodificare, georeferenziare e arricchire le anagrafiche non soggette a trattamento on-line e le anagrafiche che hanno subito senza successo il trattamento on-line.

La capacità di estendere il trattamento al maggior numero possibile di anagrafiche, ha spiegato Clemente, è un fattore critico sia per garantire la correttezza delle analisi che per la "quadratura" tra Geo-Intelligence e Business Intelligence.

In sostanza l'introduzione di questo strumento ha permesso di ottenere un aumento delle vendite e la riduzione dei costi, attraverso una migliore comprensione del potenziale di mercato a livello micro territoriale, l'utilizzo di dati micro territoriali e modelli statistici per migliorare la gestione della rete esistente, ma anche lo sviluppo della rete e l'ottimizzazione delle attività di marketing locale.

Amplifon ha infine raccontato quanto assimilato da questa esperienza attraverso i punti di attenzione del progetto. Dal punto di vista IT si tratta di una soluzione poco complessa, dove però occorre prestare attenzione alla parte di system integration, considerando che le fonti dei dati possono essere molteplici e non sempre strutturate. Occorre anche definire e concordare preventivamente con il business il livello di quadratura con la BI a cui si vuole tendere.

Dal punto di vista "business", invece, occorre far crescere internamente competenze di analisi specifiche. Strategica risulta sicuramente la scelta di un partner non esclusivamente "tecnologico" ma che sia in grado di fornire valore aggiunto sia in termini di modelli di dati che di "capacità di lettura e com-

preensione".

L'ultima esperienza ha riguardato la PA ed è stata proposta da Barbara Bonoli, Manager Iconsulting AGREA - Regione Emilia Romagna. AGREA è l'Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura della Regione Emilia-Romagna. Istituita con Legge della Regione Emilia-Romagna n. 21 del 23 luglio 2001, svolge il ruolo di Organismo Pagatore Regionale, riconosciuto dall'Unione Europea, ed ha competenza relativamente all'erogazione di aiuti, contributi e premi previsti dalla normativa dell'Unione Europea a favore degli operatori del settore agricolo dell'Emilia-Romagna, finanziati dal FEOGA/FEAGA (Fondo Europeo Agricolo di Garanzia) e dal FEASR (Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale). In particolare riceve e istruisce le domande di aiuto, autorizza (definisce) gli importi da erogare, esegue e contabilizza i pagamenti, rendiconta il proprio operato alla U.E. ed esercita i necessari controlli, nelle materie di competenza. L'Agenzia opera autonomamente in termini amministrativi, organizzativi e contabili, collabora con l'Agenzia nazionale per le Erogazioni in Agricoltura (AGEA) per il coordinamento delle disposizioni comunitarie, con la Regione Emilia-Romagna e gli organismi delegati per l'attuazione dei Piani di Sviluppo Agricolo (PSR), con i Centri di Assistenza Agricola (CAA) per le fasi di ricevimento delle domande, con gli organismi delegati per il sistema dei controlli.

L'universo AGREA contiene 58.000 aziende/enti beneficiari, 9 CAA regionali e 37 enti deleganti

Il sistema informativo AGREA gestisce il 95% del processo di erogazione, utilizza applicazioni con interfaccia Web, si integra con diverse basi dati, serve in media 400-500 utenti ed altamente sicuro al 100% (disaster recovery). A tutti gli effetti viene considerato un componente strategico soggetto a innovazione continua.

Grande importanza è stata data alla re-

portistica operativa e analitica, quest'ultima legata ai Centri di Assistenza Agricola per la compilazione delle richieste di contributo, alle Province e Comunità montane per i controlli e il supporto localizzato nelle diverse aree della regione, ma anche ad altri organismi pagatori per l'interscambio dati e altri enti di controllo (Carabinieri, Statistica regionale, Servizio Fitosanitario regionale, Direzione Agricoltura, ...). La parte web viene utilizzata per la ricerca pagamenti per i beneficiari finali, la pubblicazione dell'Albo beneficiari e il download massivo per CAA, Province e Organizzazioni dei Produttori con filtro automatico dei dati.

Attraverso i cruscotti di monitoraggio e controllo si verifica invece lo stato di avanzamento delle erogazioni sul piano finanziario per lo Sviluppo Rurale Regionale, il controllo raggiungimento obiettivi fissati dalla Comunità Europea e la sintesi del bilancio dell'agenzia sia come OPR che come Ente Regionale.

Bonoli si è quindi soffermata su una serie di esempi di mappature che hanno messo in mostra le enormi potenzialità del sistema e che hanno contribuito a concludere il suo speech illustrando di conseguenza i vantaggi riscontrati dal progetto AGREA. Vediamone alcuni assieme. In prima istanza si è costruita una piattaforma di analisi centralizzata, integrata, storicizzata e performante. L'interfaccia, ha spiegato Bonoli, è unica per l'analisi alfanumerica e territoriale. Si ha inoltre la possibilità di analizzare il dato in maniera intuitiva lungo la dimensione geografica, ma anche una maggiore facilità di individuazione dei fenomeni grazie alla rappresentazione degli indicatori sulla mappa. E' infine anche possibile un'analisi mista (query che unisce concetti spaziali e alfanumerici), oltre al riutilizzo analitico e per la pianificazione di mappe e layer sviluppati attraverso la piattaforma GIS per operatività del *day by day*.

## Conclusioni

Il panel finale ha messo in luce altri aspet-

ti interessanti su questo tema. Per prima cosa si è parlato degli ostacoli principali e le aree critiche nell'affrontare progetti di Geo Intelligence in azienda. Secondo Amplifon è fondamentale trovare il giusto partner, che non sia solo tecnologico ma che fornisca del valore aggiunto. AGREA ha condiviso il feedback di Amplifon aggiungendo che occorre dimostrare l'utilizzo dello strumento al proprio interno ed è fondamentale, per superare lo scoglio dell'operatività, riuscire a integrare al meglio i dati.

Dai player di mercato presenti al tavolo è emerso che occorre agganciare queste applicazioni a una finalizzazione operativa e di business. Si tratta, in sostanza, di un aspetto culturale e come tale va affrontato dal management. Un lato oscuro del tema riguarda invece i dati esterni che spesso risultano essere poco aggiornati. Il lato positivo emerso è tuttavia relativo ai costi di questi progetti. Si parte da poche decine di migliaia di Euro – ha sottolineato Santambrogio – e si può arrivare a poche centinaia di migliaia di euro per progetti complessi e spalmati su più anni.

Oracle, in questa disamina conclusiva, ha sottolineato come i limiti organizzativi in azienda possano rappresentare un pericolo concreto. Questo capita quando la proprietà dei dati è suddivisa in azienda per silos, rendendo difficoltosa la raccolta degli stessi.

E' stato più volte ribadito che la BI non può essere vista in azienda come un orpello, ma è uno strumento per poter fare di più con meno.

Per superare questi problemi non esiste una bacchetta magica, ma occorre affrontare il tema come un processo aziendale strutturato o agganciato a una problematica di business. Le analisi fine a se stesse non portano infatti da nessuna parte.

In conclusione possiamo dire che l'interlocutore fa la vera differenza in azienda. Se sfrutta il giusto time-to-market, ha finalità di business, i giusti sponsor e una buona squadra, allora il risultato finale di successo è assicurato. Non solo per la sua azienda, ma –



come si ha avuto modo di evidenziare – anche per la propria carriera individuale. Per il CIO, in sostanza, progetti di questo tipo rappresentano uno spazio importante e un'opportunità

per avvicinarsi al business e crescere non solo professionalmente. □

## Indice

Introduzione.....	3
Sistema di Data Loss Prevention.....	5
Le misure finanziarie e la gestione del valore.....	24
Le soluzioni Informatiche nel mondo Farma.....	32
SAP: “What’s new in Technology.....	41
Le relazioni di Sourcing: governo e sicurezza.....	51
Dall’approccio “User friendly” a quello “Human centric.....	68
Competenze e lavoro dei Business Analyst.....	77
Aggiornamento Normativa sulla sicurezza.....	83
Applicazioni, servizi e soluzioni IT: tutto sarà... “mobile”?..	93
Le direzioni HR e IT nei processi di cambiamento.....	104
ICT e Società.....	113
Dalla BI alla Geo Intelligence.....	116

Collana «I libri di Aused» n. 7

A cura di Luigi Pachi

per conto dell’Associazione Aused - Milano

Gennaio 2012

---

## I LIBRI DI AUSED

### VOLUME 7

## I PROCESSI DI CAMBIAMENTO DELL'ICT - EVOLUZIONI E CRITICITÀ

A CURA DI LUIGI PACHÌ

Il presente libro (settimo di questa collana) è stato realizzato dall'AUSED per tutti i suoi soci. L'AUSED è l'Associazione tra Utenti di Sistemi e Tecnologie dell'Informazione, un'organizzazione indipendente e senza scopi di lucro. Nata nel 1976, raccoglie oltre duecento aziende operanti nei settori industriale, manifatturiero, dei servizi, nonché alcuni enti pubblici. Dal 1996 accetta tra i propri associati anche persone fisiche che, per formazione o per esperienza aziendale, siano interessate agli scopi ed alle attività dell'Associazione e, dal 2000, accetta anche aziende che operano nel settore dell'ICT.

L'attività dell'AUSED si concretizza con l'organizzazione di incontri, seminari, corsi, gruppi di studio, indagini, ecc. che sono caratterizzati, oltre che da elevata professionalità, da estrema concretezza, in quanto costantemente tesi alla risoluzione dei problemi di scelta, sviluppo e gestione dei Sistemi Informativi delle aziende. Il punto forte dell'associazione è dato da una serie di Gruppi di Lavoro tematici in grado di proporre e affrontare tematiche di grande interesse che spaziano dal mondo SAP a quello delle telecomunicazioni, passando per l'Open Source, la Sicurezza e molti altri ancora.

*I processi di cambiamento dell'ICT - Evoluzioni e criticità*, a cura di Luigi Pachì, ha il solo fine divulgativo e non ha scopo di lucro.

*L'AUTORE - Luigi Pachì si occupa di ICT da circa venticinque anni. È stato dirigente di alcune importanti aziende multinazionali americane di informatica e telecomunicazioni, ricoprendo per un triennio ruoli internazionali per i mercati di Europa e Sud Africa.*



*È iscritto all'Ordine dei Giornalisti e collabora con diverse testate tecniche del settore.*

*Dal 2002 è amministratore delegato dell'agenzia di comunicazioni specializzata in ICT, MARCOMM srl ([www.marcomm.it](http://www.marcomm.it)), oltre che amministratore delegato della casa editrice De los Books srl. Questo è il suo settimo libro pubblicato per l'Aused.*