



# L'economia è digitale o non è

Risultati dei lavori 2013  
della Management Academy  
for ICT Executives

direzione ict   ict spending   change management   innovazione digitale  
servizi ict   business model   as a service   big data & analytics  
governance   consumerizzazione   mobile   ict strategy  
app store   investimenti   offerta  
cloud   osservatorio   organizzazione  
ruolo ict   e-commerce   architetture  
data center   sourcing   demand management



In collaborazione con





# L'economia è digitale o non è

Risultati dei lavori 2013  
della Management Academy  
for ICT Executives

### **Copyright e utilizzo dei contenuti**

I Report non potranno essere oggetto di diffusione, riproduzione e pubblicazione, anche per via telematica (ad esempio tramite siti web, intranet aziendali, etc.), e ne viene espressamente riconosciuta la piena proprietà del MIP Politecnico di Milano.

La violazione di tale divieto comporterà il diritto per il MIP di ottenere il risarcimento del danno da illecito utilizzo, ai sensi di legge.

**[www.mip.polimi.it](http://www.mip.polimi.it)**  
**[www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)**

# Indice

<b>Prefazione</b>	5
<i>di Gianluca Spina</i>	
<b>Introduzione</b>	6
<i>di Mariano Corso, Alessandra Luksch e Andrea Rangone</i>	
<b>1. Le priorità per le Direzioni ICT</b>	9
<i>a cura di Mariano Corso e Alessandra Luksch</i>	
<b>2. Smart Working e l'innovazione dei modelli di lavoro</b>	23
<i>a cura di Mariano Corso, Fiorella Crespi e Isabella Gandini</i>	
<b>3. ICT Cloud Journey: approcci, barriere e roadmap nell'adozione del Cloud Computing</b>	37
<i>a cura di Mariano Corso, Stefano Mainetti e Alessandro Piva</i>	
<b>4. Multicanalità e Social CRM</b>	51
<i>a cura di Giuliano Noci</i>	
<b>5. ICT Compliance &amp; Security</b>	65
<i>a cura di Gabriele Faggioli</i>	
<b>6. Digital Data e Analytics</b>	77
<i>a cura di Carlo Vercellis</i>	
<b>7. Nuovi modelli di Business per l'Internet delle Cose</b>	89
<i>a cura di Giovanni Miragliotta, Alessandro Perego e Angela Tumino</i>	
<b>8. New Device &amp; Smart App: la nuova Mobility in azienda</b>	105
<i>a cura di Paolo Catti, Christian Mondini e Andrea Rangone</i>	
<b>9. Il ruolo dell'ICT nei processi di internazionalizzazione</b>	115
<i>a cura di Mariano Corso e Alessandra Luksch</i>	
<b>Nota Metodologica</b>	129

<b>Il Gruppo di Lavoro</b>	135
<b>L'Advisory Board della Management Academy for ICT Executives</b>	137
<b>I protagonisti della Management Academy for ICT Executives</b>	159
<b>Il calendario 2014 della Management Academy for ICT Executives</b>	173
<b>Il Percorso Executive in Gestione Strategica dell'Innovazione Digitale 2014</b>	175
<b>I Corsi brevi ICT &amp; Management 2014</b>	179
<b>La School of Management</b>	207
<b>Il CEFRIEL</b>	213
<b>I Partner della Management Academy for ICT Executives</b>	217

## Prefazione

Di fronte alla rapidità e complessità dei cambiamenti sociali, economici e culturali, affiancati da una disponibilità senza precedenti di informazione, le imprese italiane faticano a tenere il “passo tecnologico” dei competitor e dei consumatori e si trovano ad arrancare nella scalata all'innovazione digitale, che ormai l'economia globale esige.

Lo stato di arretratezza digitale del sistema delle imprese italiane è spesso determinato da un gap culturale del top management e dei governanti del nostro Paese. Si assiste ancora oggi solo a iniziative sporadiche, lontane da uno sviluppo sistemico in ambiti innovativi quali l'Internet delle Cose, il Cloud Computing e il Bring Your Own Device, e poco si investe nelle Startup tecnologiche, pronte a mettersi in gioco.

La School of Management del Politecnico di Milano, puntando alla collaborazione Università-Impresa, mira da sempre a fornire agli Executives una visione strategica e manageriale dell'innovazione. In questo contesto si inserisce il progetto culturale della Management Academy for ICT Executives del MIP che, facendo leva sulla conoscenza sviluppata dagli Osservatori ICT&Management e le iniziative formative del MIP, ha favorito in questi anni la crescita delle competenze manageriali dei decisori ICT attraverso attività di formazione, workshop e tavoli di lavoro, che hanno coinvolto più di 1400 manager per oltre 1350 ore di formazione e più di 40 incontri di approfondimento.

In collaborazione con Cefriel e con il patrocinio di ASSI, Aused, CDTI, CIO AICA Forum e ClubTI, anche nel 2013 la Management Academy for ICT Executives costituisce un punto di riferimento per la community digitale italiana, con un programma di attività che esplora le tematiche più urgenti dell'Agenda Digitale nazionale ed europea, tentando di fornire agli attori in campo gli strumenti necessari per affrontare nel modo più rapido e competitivo la sfida dell'economia digitale.



*Gianluca Spina*

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Gianluca Spina". The signature is fluid and cursive, written in a professional style.

## Introduzione

Mentre l'Agenda Digitale italiana prosegue faticosamente il suo percorso nell'adeguamento del Paese alle indicazioni ed agli standard che l'Europa e la competizione ci indicano, le imprese non possono restare ferme ad aspettare. Device mobili, social network, Big Data e Analytics, servizi di Cloud Computing e soluzioni di Internet delle Cose, rappresentano grandi sfide che l'ecosistema digitale pone all'economia per il 2014. Nonostante la crisi, non pare fermarsi la vera e propria "invasione" digitale che governo e tessuto produttivo dell'Italia non riescono ancora a comprendere e cavalcare con i giusti strumenti e la giusta cultura.

L'innovazione digitale, di conseguenza, stenta ancora a giocare un ruolo propulsivo per l'agognata ripresa nel nostro Paese. Da un lato è necessaria una seria politica di investimenti in tecnologie digitali per portare alla crescita del PIL italiano, oltre che a una necessaria riduzione della spesa pubblica e, quindi, del deficit; dall'altro il Digital Divide culturale delle imprese italiane, soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni, determina un troppo basso livello di investimento nell'innovazione basata sulle tecnologie digitali. All'interno delle imprese italiane sono ancora pochi i CEO e gli Imprenditori che hanno impostato una concreta agenda digitale per le proprie organizzazioni, mentre le Startup tecnologiche, sempre più numerose, non riescono a trovare un terreno fertile per incidere sulla crescita economica del Paese.

In questo panorama, la Management Academy for ICT Executives ha ospitato, per il quinto anno consecutivo, un confronto vivace e produttivo tra decisori della domanda e dell'offerta di nuove tecnologie, con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo di una visione più strategica e matura delle opportunità e dei trend dell'Innovazione Digitale.

Anche per il 2013 il programma culturale della Management Academy for ICT Executives si è articolato in tre filoni principali di attività:

- un ciclo di Workshop ad invito, che hanno affrontato alcuni tra i temi più significativi per una gestione strategica dell'Innovazione Digitale, attraverso un format innovativo basato sulla discussione e la condivisione di esperienze tra gli oltre 270 ICT Executives presenti;
- un insieme di percorsi di Formazione avanzata, specificatamente progettati per Manager e Professional operanti nel settore ICT (sia nelle aziende utenti di

tecnologia sia nelle imprese dell'offerta di soluzioni), con l'obiettivo di accrescerne le competenze manageriali e la conoscenza degli impatti sul Business, che hanno coinvolto oltre 140 ICT Executives;

- una Ricerca estensiva tesa a individuare le priorità di investimento ICT e le sfide organizzative chiave per l'ICT nel 2014 con oltre 200 CIO rispondenti.

Questo Report, in linea con lo spirito dell'Academy quale "casa" per la community digitale in Italia, si presenta con una struttura "Wiki", per riconoscere e sintetizzare i numerosi e originali apporti forniti dai diversi partecipanti coinvolti anche quest'anno. Nella prima parte del Report, **in particolare, si cerca di dare visibilità** ai molti contributi apportati dagli Executives ai Workshop svolti nel corso dell'anno, in cui decision maker di domanda e offerta si sono qui confrontati su alcuni dei temi più 'caldi' del dibattito internazionale come:

- Le priorità 2013 per le Direzioni ICT (30 gennaio 2013)
- Smart Working: ICT e nuovi modelli di organizzazione del lavoro (6 marzo 2013)
- Cloud Journey: approcci, barriere e roadmap nell'adozione del Cloud Computing (11 aprile 2013)
- Multicanalità e Social CRM (8 maggio 2013)
- ICT Compliance & Security – Roma (6 giugno 2013)
- Digital Data e Analytics (3 luglio 2013)
- Nuovi modelli di Business per l'Internet delle Cose (24 settembre 2013)
- New Device & Smart App: la nuova Mobility in azienda (23 ottobre 2013)
- Il ruolo dell'ICT nei processi di internazionalizzazione (5 novembre 2013)

Nella seconda parte, il Report dà risalto a tutti coloro che hanno contribuito attivamente alle attività dell'Academy nel 2013: i membri dell'Advisory Board che hanno contribuito alla progettazione e allo svolgimento del programma culturale; i tanti CIO e Top Manager delle principali aziende e Pubbliche Amministrazioni italiane che hanno preso parte alle Ricerche, ai Workshop e alla Docenza ai corsi; i partner dell'iniziativa, rappresentanti di alcuni dei principali player del mercato dell'offerta, che hanno contribuito attivamente alle discussioni; infine, i docenti e i ricercatori che hanno realizzato le Ricerche, condotto i corsi e guidato gli incontri, consentendo la dovuta integrazione dei molteplici apporti.

Nella terza sezione, infine, sono riportati i percorsi formativi Executive ICT&Management del Mip in programma per il 2014.

In un contesto globale in cui l'economia e la società sono sempre più digitali, gli Executives dell'ICT devono assumere l'indispensabile ruolo e l'importante responsabilità di protagonisti del processo di contaminazione e trasformazione digitale.

La Management Academy for ICT Executives prosegue quindi anche nel 2014 nel proprio ruolo di affiancare e supportare gli ICT Executive e il Top Management nel recepire le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e porre in atto i cambiamenti a livello tecnologico, organizzativo e strategico per incidere su un'economia che non contrappone più attività e settori tradizionali ad altri digitali, perché oggi l'economia – tutta – o è digitale o semplicemente “non è”.



*Mariano Corso*

A handwritten signature in black ink that reads "Mariano Corso".



*Alessandra Luksch*

A handwritten signature in black ink that reads "Alessandra Luksch".



*Andrea Rangone*

A handwritten signature in black ink that reads "Andrea Rangone".

# 1. Le priorità per le Direzioni ICT

a cura di

Mariano Corso e Alessandra Luksch



A word cloud of ICT-related terms in various sizes and colors (orange, yellow, green, blue, purple) on a dark background. The words are arranged in a roughly rectangular shape, with some overlapping. The most prominent words are 'budget', 'analisi', 'investimenti', 'erp', 'mobile', 'cloud', 'decisioni', 'competenze', 'business', 'costi', 'aziende', 'gestione', 'efficienza', 'fornitore', 'offerta', 'Outsourcing', 'progetti', 'ict', 'analytics', 'impresa', 'management', 'social', 'finance', 'ricerca', 'governance', 'processi', 'smart working', 'settore', 'compliance', 'bi', 'ruoli', 'dematerializzazione', and 'demand management'.

mobile crm budget cloud decisioni  
competenze business analisi costi aziende  
erp gestione efficienza fornitore  
offerta Outsourcing progetti ict  
analytics impresa investimenti management  
social finance ricerca governance  
processi smart working settore compliance bi  
ruoli dematerializzazione demand management

## Un inquadramento

In un contesto incerto e complesso, ma potenzialmente ricco di opportunità come il 2013, quanto svolto nella Management Academy ha rafforzato la convinzione che le Direzioni ICT devono giocare un ruolo sempre più strategico come alleato indispensabile del Business. Per sostenere innovazione e crescita, la tecnologia digitale è elemento abilitante imprescindibile non solo nel medio-lungo periodo, ma anche nel breve. Un ruolo che il Chief Information Officer deve essere in grado di sostenere al meglio, con un atteggiamento proattivo e facendosi carico della responsabilità economica e culturale che il panorama attuale gli richiede.

Tra le attività promosse dalla Management Academy for ICT Executives, di cui questo volume è la cronaca 2013, è stata realizzata l'annuale Ricerca con l'obiettivo di analizzare i principali trend del budget ICT nelle aziende italiane identificando le principali aree di investimento e le sfide organizzative 2013 per la Direzione

Business Intelligence e Analytics sono a ragione una priorità nell'agenda 2013 delle Direzioni ICT. Si tratta, infatti, di strumenti che permettono di ottenere nuove informazioni sul cliente, di intrattenere una relazione più profonda con esso e di offrirgli nuovi servizi. E l'area bancaria si presta certamente come settore pilota per l'implementazione di soluzioni di BI e Analytics.

**Massimo Leoni**  
Distinguished Engineer, IBM Italia

ne ICT che qui sintetizziamo<sup>1</sup>. Questo è stato fatto raccogliendo le indicazioni di 203 CIO di diversi settori rappresentativi dell'economia nazionale. Nel dettaglio, le domande di cui si compone l'analisi mirano a rilevare: l'evoluzione del budget della Direzione ICT; i trend legati all'esternalizzazione (Outsourcing) e, infine, gli ambiti prioritari di investimento e le sfide organizzative che le Direzioni ICT devono affrontare. La metodologia ha previsto un mix di ricerca quantitativa (Survey web) e qualitativa (interviste a CIO di alcune delle principali aziende italiane).

<sup>1</sup> Per una trattazione approfondita si faccia riferimento al Report della Ricerca 2013 "Le priorità 2013 per le Direzioni ICT" dell'Osservatorio Gestione Strategica dell'ICT della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

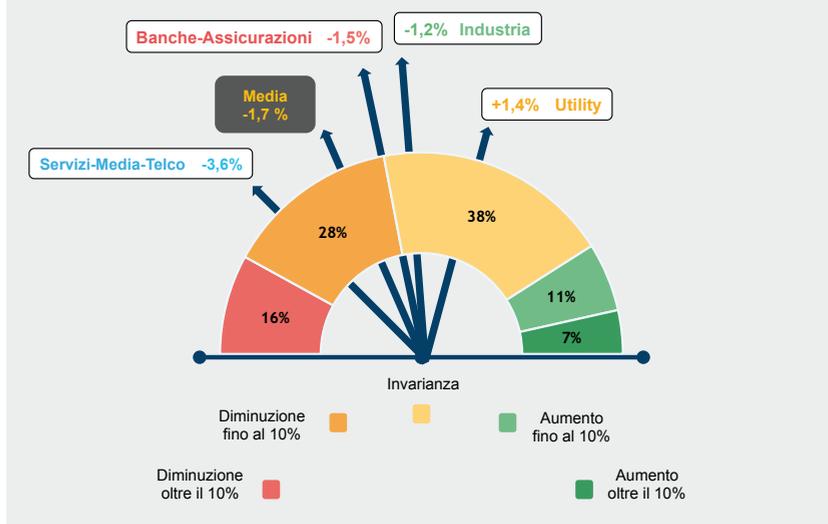
Leroy Merlin sta puntando molto sulla "cross-canalicità": il settore retail vive questo fenomeno a una velocità maggiore rispetto agli altri per non trasformare i punti vendita in semplici show room. I budget ICT destinati per questo ambito e per il canale eCommerce aumenteranno fortemente.

**Sergio Casado Castejón**  
Responsabile Tecnologia & Innovazione, Leroy Merlin

Una delle principali difficoltà per un'azienda con un modello di sourcing fortemente esternalizzato è oggi quella di ottenere sempre la qualità desiderata nei servizi offerti dai fornitori ICT a fronte delle difficili condizioni del mercato.

**Fiore Della Rosa**  
Chief Information Officer, Mediolanum

Figura 1.1 – Trend del Budget ICT 2013, media per macro settore  
(Fonte: Survey CIO 2012 – Osservatorio Gestione Strategica dell'ICT)



### Il budget ICT nel 2013

Per il 2013 si è prevista una diminuzione del budget ICT, in media del -1,7%. Se da un lato infatti il 18% dei CIO ha previsto una crescita del budget destinato alla Direzione ICT, dall'altro il 44% ha previsto una diminuzione di tale budget e il 38% un'invarianza. In termini di settori è stata prevista la crescita, sebbene a tassi non elevati, le Utility, mentre resteranno in terreno leggermente negativo l'Industria (-1,2%), le Banche-Assicurazioni (-1,5%) e, in modo più deciso, Servizi-Media-Telco (-3,6%), Figura 1.1.

### Il budget ICT dedicato all'Outsourcing

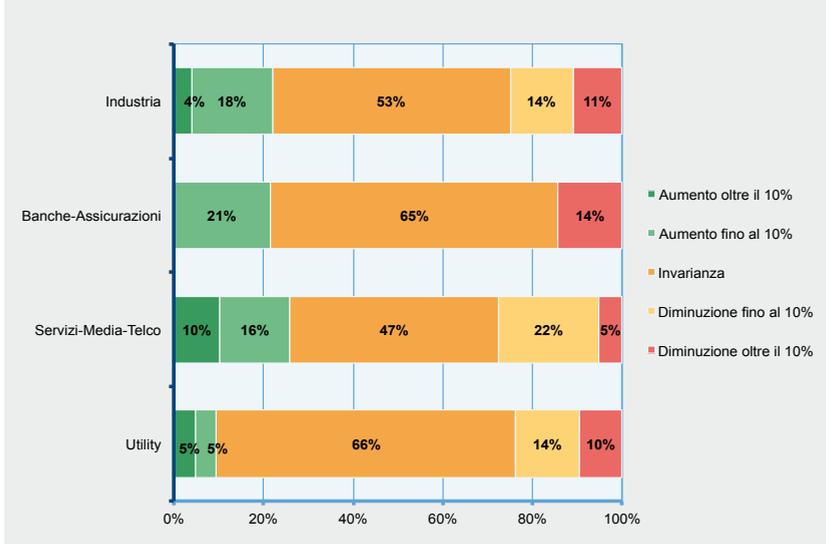
Grazie alla Survey sono anche state sondate le previsioni 2013 riferite alla quota di budget ICT dedicata all'acquisto di servizi. Il 22% dei CIO

Nel 2013 nessuno può più pensare di stare senza ICT, anche per i settori meno technology-driven risulta inevitabile l'adozione delle tecnologie. Ad esempio, la presenza e l'uso in azienda di strumenti come smartphone e tablet vengono ormai visti come scontati.

**Roberto Fonso**  
Direttore Information Technology,  
Banca Popolare di Milano

ha affermato che il budget destinato all'outsourcing aumenterà nel 2013 mentre il 25% ne ha previsto una diminuzione. Resta sempre molto ampia (53%) la percentuale di rispondenti che ha indicato una sostanziale invarianza del budget dedicato all'acquisto di servizi. L'analisi per macro settore segnala un sostanziale invarianza del budget 2013 rispetto all'anno precedente.

Figura 1.2 – Trend del budget ICT 2013 dedicato all'acquisto di servizi per macro settore  
(Fonte: Survey CIO 2012 – Osservatorio Gestione Strategica dell'ICT)



Nei settori Industria e Utility pare prevarrà una leggera diminuzione, mentre nel settore Banche-Assicurazioni un aumento.

Dall'analisi per dimensione aziendale è emersa una maggior propensione all'outsourcing per il 2013 da parte delle Grandi aziende rispetto alle Medie. Questo dato fa pensare che le aziende di medie dimensioni stiano ancora facendo fatica a rivolgersi al mercato esterno, nonostante lo sviluppo di nuovi paradigmi di offerta assai adatti a loro<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Per una trattazione approfondita si faccia riferimento al Report della Ricerca 2013 "Le priorità 2013 per le Direzioni ICT" dell'Osservatorio Gestione Strategica dell'ICT della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

*Bisogna creare imprenditorialità diffusa in azienda in modo che l'apporto dato da tutti i colleghi alla gestione aziendale permetta di rispondere alle esigenze del mercato.*

**Silvio Fraternali**

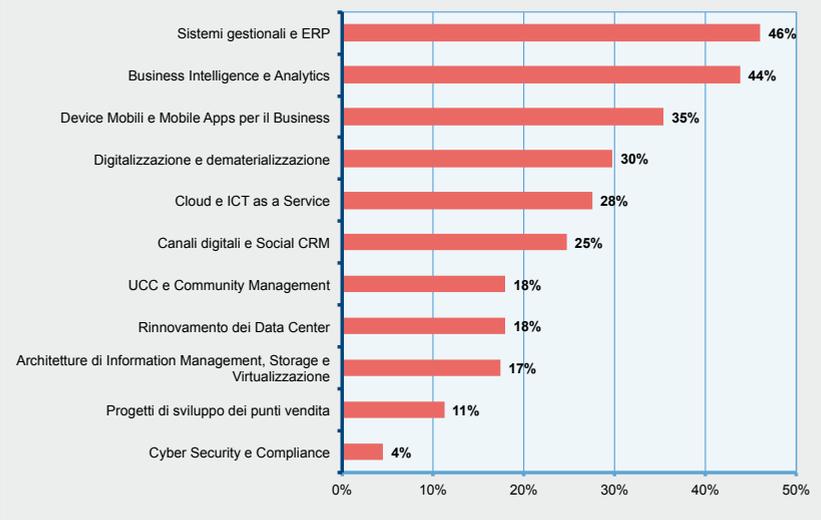
*Responsabile Direzione Sistemi Informativi,  
Intesa Sanpaolo Group Services*

### Le principali aree di investimento

Un altro obiettivo della Ricerca è stato identificare le priorità d'investimento 2013 per le Direzioni ICT, Figura 1.3. La prima area di investimento per i CIO nel 2013, con il 46% delle preferenze, è quella relativa ai Sistemi gestionali ed ERP. Infatti, quasi un'impresa su due ci sta lavorando. Non si tratta soltanto di sistemi specifici ERP ma anche di tutti i sistemi definibili come "gestionali". In molti casi l'investimento in tali si-

Figura 1.3 – Priorità di investimento ICT 2013

(Fonte: Survey CIO 2012 – Osservatorio Gestione Strategica dell'ICT)



stemi è visto sia come un'occasione per fare efficienza, riducendo i costi di sistemi che sono diventati nel tempo obsoleti e quindi costosi da mantenere, ma nella maggior parte dei casi questi progetti sono visti come occasione per rivedere l'organizzazione dei processi e quindi di miglioramento del Business. L'altro tema fondamentale per i rispondenti alla Survey rimane la Business Intelligence (44%), ovvero trasformare l'enorme mole di dati, che viene dai vari sistemi e anche dal web e dalla sensoristica, in informazioni per le decisioni. Andando avanti, troviamo il tema Mobile e Applicazioni per il Business (35%): trainato da quello che è un grande fenomeno a livello consumer, si evidenzia una grandissima attenzione allo sviluppo di nuove applicazioni, soprattutto Mobile, a favore del Business. Questa è spesso un'occasione per an-

dare incontro a esigenze di specifici target, anche molto limitati, di utenti interni: grazie a delle applicazioni che hanno tempi di sviluppo e facilità di implementazione del tutto nuovi.

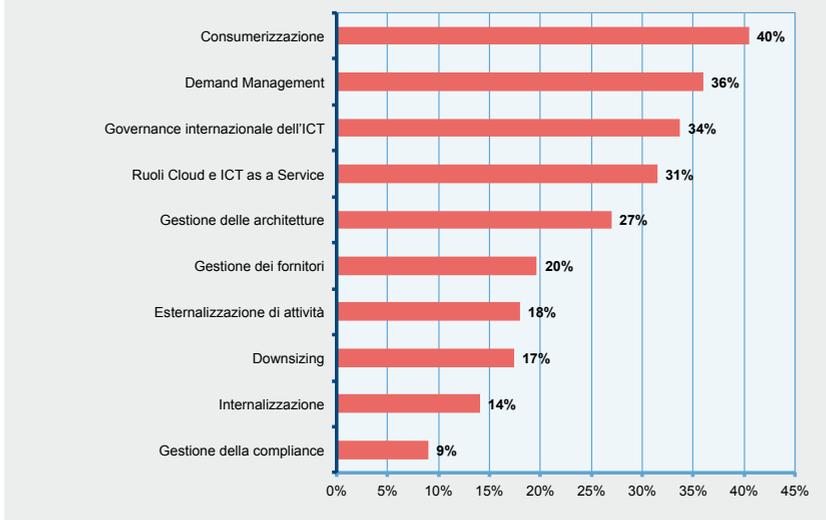
Seguono Digitalizzazione e dematerializzazione, Cloud e ICT as a Service<sup>3</sup> e infine Canali digitali e Social CRM.

Passando a una visione disaggregata per settore di appartenenza è stato possibile identificare alcune aree che rappresentano evidentemente dei "must have" per determinati segmenti di mercato. In primis, gli investimenti in Sistemi gestionali e ERP sono

<sup>3</sup> Per una trattazione approfondita si faccia riferimento al Report della Ricerca 2012 "Cloud Economy: ultima chiamata" dell'Osservatorio Cloud & ICT as a Service della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

Figura 1.4 – Sfide organizzative per la Direzione ICT nel 2013

(Fonte: Survey CIO 2012 – Osservatorio Gestione Strategica dell'ICT)



molto importanti nei settori Utility e Industria, mentre risultano meno prioritari per le Banche. Nell'area relativa ai sistemi di BI e Analytics, che comunque vede una presenza significativa di rispondenti dei diversi segmenti, è da sottolineare la forte focalizzazione del mondo Utility. Per concludere, nell'ambito Digitalizzazione e dematerializzazione sono le imprese del mondo Finance a essere di molto superiori come presenza relativa rispetto ai rappresentati delle aziende di altri settori.

### Le principali sfide organizzative per la Direzione ICT

Ulteriore obiettivo della Survey è stato quello di individuare le principali sfide organizzative per la Direzione ICT nel 2013 con particolare riferimento ai cambiamenti indotti dai più recenti

trend tecnologici e dell'economia.

Quattro appaiono le priorità per i CIO come illustrato nel grafico in Figura 1.4. La classifica vede al primo posto la Consumerizzazione. Attraverso i nuovi device, attraverso le App, attraverso quelle che sono le forme "consumer" d'interazione con la rete, nelle aziende si infila un nuovo modo di lavorare e fare Business.

Al secondo posto, con il 36% delle risposte, ritroviamo il ruolo del Demand Management. L'attenzione è quindi ancora nella capacità di percepire e assecondare i bisogni della domanda interna e di saper adattare i propri servizi in funzione delle nuove esigenze del cliente.

La terza priorità, con il 34% delle risposte, è la capacità di Governance a livello internazionale dell'ICT. Il fenome-

L'automazione di alcuni processi operativi ICT può essere uno dei primi contributi di un partner ICT. Questo permette non solo di rendere meno oberanti alcune attività, ma di ricavare da subito del valore aggiunto e contenuti di innovazione.

**Cristina Sarnacchiaro**  
General Manager Italy, Orsyp

no dell'internazionalizzazione e della globalizzazione, tra l'altro uno dei più promettenti per il rilancio della nostra economia, rappresenta un importante banco di prova per le Direzioni ICT, poiché le ICT rappresentano la vera leva abilitante per una rapida diffusione del Business oltre i confini, così come per gestire con efficacia processi di fusione e acquisizione.

A seguire con il 31%, il Cloud appare aver introdotto una sfida fortissima anche dal punto di vista organizzativo e delle competenze interne confermandosi anche in questo ambito una delle priorità dal punto di vista della trasformazione. Occorre infatti cambiare completamente logica di gestione, non ragionare più in asset ma in termini di servizi e comprendere quelle che sono le soluzioni in un ambiente molto più disperso e dinamico.

L'analisi delle risposte per settore d'appartenenza evidenzia comportamenti e focalizzazioni peculiari per i diversi settori<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Per una trattazione approfondita si faccia riferimento al Report della Ricerca 2013 "Le priorità 2013 per le Direzioni ICT" dell'Osservatorio Gestione Strategica dell'ICT della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

## Presentazione delle discussioni del Workshop

Nel corso del Workshop, svolto il 30 gennaio 2013, è stata proposta un'attività interattiva che ha visto il coinvolgimento di 38 rappresentanti della domanda e 12 rappresentanti del mondo dell'offerta. Il breve questionario proposto ha permesso di indagare il livello di sensibilità rispetto al ruolo delle tecnologie digitali in azienda da parte dei principali decisori aziendali: Vertice, Line of Business, Direzione ICT.

La prima domanda è relativa all'atteggiamento del Vertice strategico nei confronti degli investimenti ICT. I risultati rappresentati in Figura 1.5, mostrano come i rispondenti appartenenti alle aziende della domanda ritengano che i Vertici delle proprie aziende vedano nell'ICT la vera chiave per il rilancio, con conseguente propensione all'investimento in tecnologie. Si tratta probabilmente in parte di un "auspicio" da parte dei CIO, ma è anche un segnale di crescita di attenzione percepita da parte del Vertice, che va interpretato come

La Business Intelligence rappresenta un'area cruciale di innovazione a livello organizzativo in Regione Lombardia, perché permette di ottenere una valutazione concreta delle politiche messe in atto. Le potenzialità inesprese sono tante e credo indubbiamente nella valorizzazione del patrimonio informativo come strumento di innovazione.

**Antonio Samaritani**  
Direttore Sistemi Informativi e ICT, Regione Lombardia

molto positivo. La consapevolezza della strategicità dell'innovazione digitale sembra dunque finalmente diffusa anche tra quei Vertici aziendali che in Italia troppo a lungo sono rimasti scettici. Stride con questa prospettiva, la previsione di contrazione degli investimenti che, anche se da interpretare nel quadro della difficile congiuntura economica, non può più perdurare a fronte dell'obsolescenza

*Per le aziende della domanda le competenze interne giocano un ruolo fondamentale nel rendere efficaci ed efficienti le soluzioni di Analytics offerte dai fornitori e nel valorizzarle in una leva per l'innovazione.*

**Antonella Ferrari**  
Presidente, ClubTI

dei sistemi attuali e delle opportunità di business che rischiano di non poter essere colte.

Le risposte delle aziende dell'offerta si ripartiscono in maniera molto equa, in particolar modo percepiscono che i Vertici delle imprese clienti considerano l'ICT come una leva per il rilancio e allo stesso modo come un investimento da limitare allo stretto necessario per poter concentrare le risorse su altre priorità.

La seconda domanda approfondisce

*Il Cloud sta generando nuovi modelli di vendita a tutti i livelli della filiera. Per noi il go to market è prevalentemente basato sui partner: stiamo cercando di gestire l'ecosistema! Nascono nuovi modelli di compensation che mettiamo in campo per ridurre la cannibalizzazione e massimizzare la copertura del mercato, garantendo il miglior servizio ai clienti.*

**Bruna Bottesi**  
Country Manager, NetApp

Figura 1.5 – Atteggiamento del Vertice strategico nei confronti degli investimenti in ICT (dati Workshop)

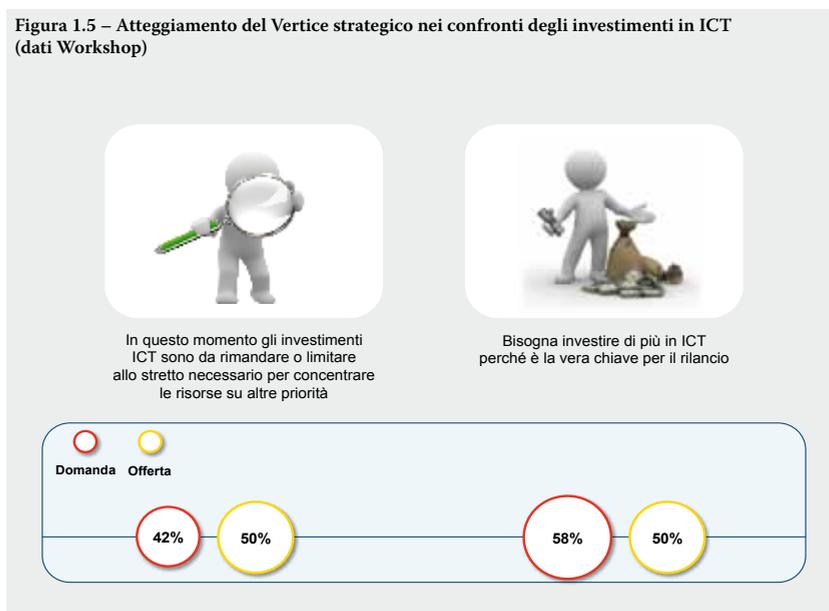
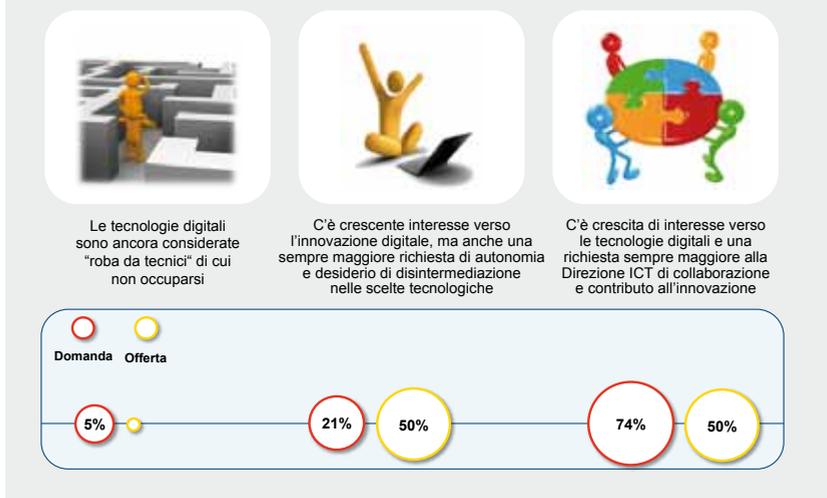


Figura 1.6 – Atteggiamento dei Vertici delle Line of Business verso la Direzione ICT e le tecnologie digitali (dati Workshop)



l'atteggiamento delle Line of Business verso la Direzione ICT e le tecnologie digitali, Figura 1.6. Per il 74% delle aziende della domanda, la percezione è di crescita di interesse e richiesta di maggior collaborazione e contributo di innovazione da parte delle Direzioni ICT nei confronti del Business; solo in un 5% dei casi le tecnologie digitali appaiono come una "roba da tecnici", preferendo pertanto mantenere una certa distanza da esse.

Secondo le aziende dell'offerta, le Line of Business delle aziende clienti mostrano un crescente interesse e attenzione nei confronti delle opportunità offerte dalle tecnologie digitali. Per il 50% la percezione è di richiesta di maggior collaborazione da parte delle Direzioni ICT nei confronti delle Line of Business, per l'altro 50% si rileva

addirittura una richiesta di autonomia nelle scelte tecnologiche da parte delle Line of Business. Questo dato indica in modo netto come la sensibilità nei confronti delle opportunità del digitale sia sempre più diffusa presso i decisori lato Business, ma anche come la Direzione ICT debba adeguare velocemente le sue competenze e il suo approccio, di fronte a scenari evolutivi delle tecnologie che propongono soluzioni apparentemente ac-

*Per uno sviluppo delle tecnologie serve maggior contaminazione tra domanda e offerta. Questo può essere il modo per rivitalizzare un mercato in cui i livelli della crisi sembrano essere diventati la normalità.*

**Enzo Greco**  
Amministratore, Sinergia, Iside

Per avere il meglio dal mercato ICT è necessario sviluppare le adeguate competenze interne. I clienti che non ne dispongono non riescono a comprare bene.

**Giuseppe Biassoni**  
Senior Adviser, Academy

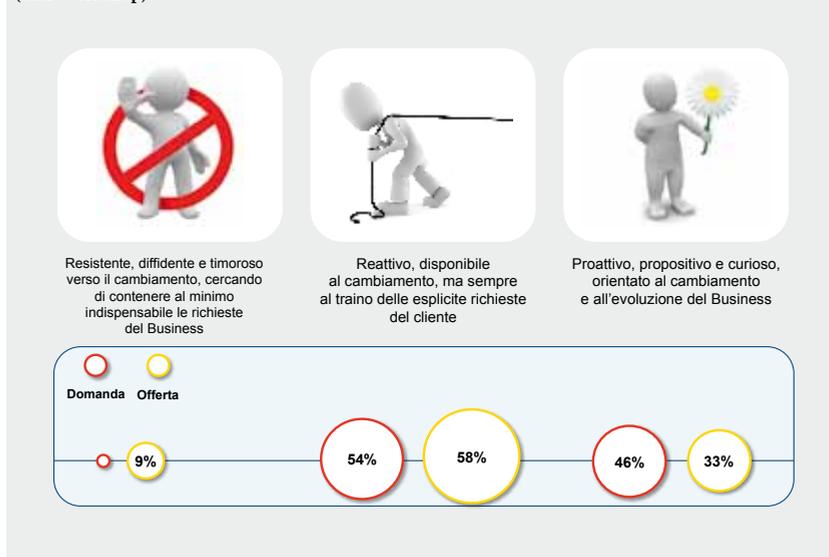
cessibili agli utilizzatori senza intermediazione, come Cloud Computing, Multicanalità, Mobile App e Business Intelligence.

Qual è invece l'atteggiamento prevalente di chi opera all'interno della Direzione ICT? In Figura 1.7, il 9% dell'offerta segnala un atteggiamento "resistente e diffidente" verso il cambiamento da parte delle Direzioni ICT delle aziende proprie clienti, con un conseguente tentativo di contenere al minimo indispensabile le richieste del

Business. Il 58% rileva un comportamento più positivo, sebbene reattivo, da parte della Direzione ICT nei confronti delle necessità del Business che svolge un ruolo di traino. Tuttavia il 33% ha constatato un atteggiamento proattivo, propositivo e curioso, da parte delle Direzioni ICT con cui collabora, nel supportare e anticipare le necessità di Business. La medesima indicazione emerge anche dai diretti interessati. Infatti, le risposte dei rappresentanti delle Direzioni ICT delle aziende presenti al Workshop riportano le seguenti percentuali: 54% sente di avere un comportamento reattivo, il 46% di esse esprime un atteggiamento orientato al cambiamento e all'evoluzione del Business.

L'ultima domanda è focalizzata sulla tipologia e lo stile di relazione che pre-

**Figura 1.7 – Atteggiamento prevalente delle persone della Direzione ICT (dati Workshop)**



vale tra cliente e fornitore ICT anche alla luce della situazione economica, Figura 1.8. Rispetto alle altre domande, com'è prevedibile, è possibile evidenziare importanti scostamenti di percezione tra domanda e offerta. Il 59% dei CIO dichiara di lavorare con fornitori disponibili alle richieste di innovazione dei modelli di delivery, di relazione e contrattuali, il 26% afferma invece che i propri partner sono fermi su tradizionali modelli di offerta, adottando un'ottica di difesa della propria posizione. All'opposto è la visione dei fornitori, infatti il 75% di quanti presenti al Workshop dichiara di sentirsi propositivo e proattivo nel cercare nuovi modelli di delivery e di collaborazione con i propri clienti in un'ottica win-win e il 25% si dichiara disponibile e flessibile alle richieste del cliente. Sebbene il gap in queste

Nel 2013 è sempre più importante il tema del CRM real time anche per le banche. In questo modo è possibile avere una relazione realmente multicanale con il cliente.

**Massimo Milanta**

*Direttore Generale, UniCredit Business Integrated Solutions, e Chief Information Officer, UniCredit*

risposte fosse prevedibile, esso può trovare spiegazione in più elementi: da un lato il contesto di forte cambiamento in cui stanno operando le società ICT tra riposizionamenti, cessioni di business e salti tecnologici, dall'altro i vincoli di budget con cui devono fare i conti le aziende utilizzatrici, dall'altro ancora i limiti imposti dai frame contrattuali di sourcing che spesso limitano la possibilità del fornitore di proporre innovazione, ad esempio nei contratti impostati fortemente sul prezzo.

Figura 1.8 – Atteggiamento prevalente dei fornitori ICT nel proporre i propri contratti e servizi (dati Workshop)



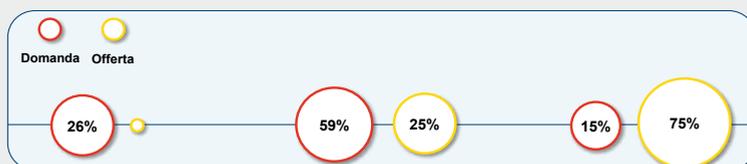
Fermi su tradizionali modelli di delivery e di relazione in un'ottica di difesa della propria posizione



Disponibili alle richieste di innovazione dei modelli di delivery e di relazione, anche contrattuali



Propositivi e proattivi nel cercare nuovi modelli di delivery e di collaborazione in un'ottica win-win



**Visioni evolutive per esser più competitivi**

*Silvio Fraternali, Responsabile della Direzione Sistemi Informativi, Intesa Sanpaolo Group Services (\*)*

In Intesa Sanpaolo Group Services si respira un'atmosfera ottimistica per il 2013, perché "per chi si occupa di ICT il momento è molto importante e decisamente interessante" sottolinea Silvio Fraternali, Responsabile della Direzione Sistemi Informativi dell'azienda.

Per Intesa Sanpaolo Group Services uno dei temi rilevanti nei prossimi mesi sarà sicuramente quello della multicanalità: è infatti indispensabile seguire lo sviluppo del mercato e del rapporto con i clienti che, ormai, possono non recarsi più fisicamente in filiale, ma relazionarsi con la banca in molti modi diversi fra loro. Si tratta, quindi, di comprendere e gestire al meglio la complessità che caratterizza oggi il mercato e interpretare nuovi modelli di Business, tenendo sotto controllo le tante variabili in gioco. "La spinta alla digitalizzazione rappresenta la chiave di lettura di queste trasformazioni e di una nuova visione del futuro" commenta Silvio Fraternali.

"Finora abbiamo investito molto in ICT, e continueremo a farlo, ma l'obiettivo per noi è soprattutto quello di investire nel modo più efficace possibile. Tutto quanto possa essere risparmiato in termini di *run*, ossia di operatività ordinaria, si traduce in opportunità di *change* e quindi in risorse per investimenti: questo approccio fa ormai parte della nostra esperienza e della nostra metodologia di lavoro. L'obiettivo è quello di evidenziare le competenze interne – dove queste sono disponibili – e di svilupparle laddove sono carenti. Bisogna creare imprenditorialità diffusa in azienda, in modo che, l'apporto dato da tutti i colleghi alla gestione aziendale, permetta di rispondere alle esigenze del mercato" spiega il Manager. Nella visione di Fraternali, quindi, le competenze ICT saranno sempre più centrali se utilizzate al meglio, e potranno stimolare non solo le aziende, ma anche i loro fornitori, incoraggiando, a vari livelli, un atteggiamento basato sulla necessità di anticipare, più che di rincorrere i bisogni del mercato.

*(\*) Intesa Sanpaolo Group Services è la società consortile del Gruppo Intesa Sanpaolo a cui fanno capo i sistemi informativi, i servizi operativi, l'organizzazione e la sicurezza, la gestione immobiliare, gli acquisti e la Contact Unit Clienti.*

**Evolgere nel sourcing per servire meglio il Business**

*Massimo Milanta, Direttore Generale, UniCredit Business Integrated Solutions e Chief Information Officer, Unicredit*

UniCredit Business Integrated Solutions è la società globale di servizi di UniCredit, nata dall'integrazione e consolidamento di 16 strutture e società di UniCredit dedicate, in particolare, all'erogazione dei servizi di Information e Communication Technology (ICT), Back Office e Middle Office, Real Estate, Security e Procurement. Ha l'obiettivo di consolidare e riorganizzare le attività operative necessarie al funzionamento del Business del Gruppo, ottimizzandone i costi e facendo leva su una maggiore flessibilità di erogazione e su un ulteriore miglioramento dei tempi di risposta. Ha inoltre in carico per tutto il Gruppo lo sviluppo delle strategie di Innovazione per individuare – con le Divisioni commerciali della Banca – soluzioni all'avanguardia, in grado di migliorare ed estendere i servizi offerti ai Clienti. La nuova società conta circa

12.000 persone e coordina le attività in 11 Paesi: Austria, Germania, Italia, Polonia, Regno Unito, Repubblica Ceca, Romania, Slovacchia, Ungheria. A New York e Singapore sono presenti 2 branch di una Società collegata.

Nonostante la difficile contingenza economica, in UniCredit Business Integrated Solutions il 2013 vede prospettive positive di sviluppo. "In questo nuovo anno investiremo molto nei progetti regolamentari, in ottica non semplicemente di adesione alle nuove leggi, ma più in generale per la gestione del rischio in maniera trasversale e integrata" spiega Massimo Milanta, Direttore Generale di UniCredit Business Integrated Solutions e CIO di UniCredit.

Accanto agli investimenti in ambito di Compliance e rischio, UniCredit Business Integrated Solutions vede come prioritario l'adeguamento allo sviluppo multicanale del mercato, con una gestione del CRM in grado di intercettare realmente le dinamiche e interazioni con i clienti. Complementare a questo aspetto è l'attenzione agli Analytics, per comprendere e prevedere i movimenti della clientela e la volontà di spesa, "attività promettenti perché forniscono un enorme patrimonio informativo che ci permetteranno di proporre soluzioni innovative per la nostra clientela" sottolinea il Manager.

Il terzo ambito di investimento, infine, è costituito da nuove politiche di "competence sourcing". "Se bisogna ridurre i costi operativi, una buona alternativa è quella di far leva sul sourcing competitivo nelle aree che consideriamo commodity/utilitie. Mentre per quelle aree su cui si vuole investire all'interno è necessario un adeguato processo di formazione e riconversione professionale delle nostre persone" spiega Milanta, aggiungendo: "noi stiamo intraprendendo questo percorso e presto avremo la possibilità di verificarne l'efficacia".

### **I Report di riferimento**

"Le priorità 2013 per le Direzioni ICT"

*dell'Osservatorio Gestione Strategica dell'ICT della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)*

"Le priorità 2014 per le Direzioni ICT: i trend di investimento"

*dell'Osservatorio Gestione Strategica dell'ICT della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) da Gennaio 2014*

"Le priorità 2014 per le Direzioni ICT: le sfide organizzative"

*dell'Osservatorio Gestione Strategica dell'ICT della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) da Gennaio 2014*



# 2. Smart Working e l'innovazione dei modelli di lavoro

a cura di

Mariano Corso, Fiorella Crespi

e Isabella Gandini

community social enterprise sicurezza  
mobile collaborazione digitale virtuality  
smart commitment accessibilità persone  
unified communication interazione flessibilità  
empowerment social risorse  
spazi fisici workspace cloud computing  
management compliance cultura benefici

## Un inquadramento

Con il diffondersi del concetto di economia della conoscenza e di Knowledge Work la creazione di valore per un'impresa non può più essere legata esclusivamente alla presenza fisica dei lavoratori in un determinato luogo e per un certo periodo di tempo, bensì alla loro capacità di generare innovazione e di svolgere il proprio lavoro indipendentemente dall'orario e dal luogo in cui si trovano.

In IBM realizziamo eventi web con l'obiettivo di stimolare la collaborazione trasversale tra tutti i dipendenti che possono confrontarsi su tematiche di attualità e di interesse per l'organizzazione (es.: i valori della compagnia, l'esperienza dei clienti con le nostre soluzioni e i nostri processi), spesso estendiamo la possibilità di partecipare a persone esterne come clienti o partner. La nostra ultima "jam session", sul tema della "Client Experience" ha visto la partecipazione di oltre 250.000 dipendenti. Recentemente abbiamo anche sviluppato una nuova declinazione di questo strumento di Social Business, chiamata "I Fund IT", che permette ad ogni dipendente di proporre propri progetti e idee partecipando anche alla fase di selezione dei progetti migliori e più innovativi e alla allocazione del funding per realizzarli.

**Cesare Baroni**

*Director, Order to Cash Transformation,  
Global BT/CIO Organization, IBM Italia*

Allo stesso tempo anche le esigenze dei lavoratori stanno cambiando, o sono già cambiate, influenzando significativamente le modalità di lavoro delle persone in termini di luoghi, orari di lavoro e di strumenti utilizzati.

Tale processo si traduce anche in un

cambiamento dei modelli organizzativi delle aziende di cui, molto spesso, il Management stesso non è consapevole. Tale consapevolezza è però fondamentale per iniziare a gestire il cambiamento sostituendo modelli e pratiche aziendali inefficaci con altri che siano maggiormente in grado di rispondere ai nuovi obiettivi di business e alle mutate esigenze delle persone.

L'esempio di molte aziende eccellenti dimostra come l'adozione di nuovi approcci caratterizzati da maggiore flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari di lavoro e degli strumenti da utilizzare a fronte di una crescente responsabilizzazione delle persone sui risultati, possa contribuire in modo significativo alla creazione di un ambiente di lavoro efficace per le aziende e al tempo stesso per i lavoratori e la società nel suo insieme. È proprio a questo insieme di modelli organizzativi non convenzionali che si può dare il nome di *Smart Working*.

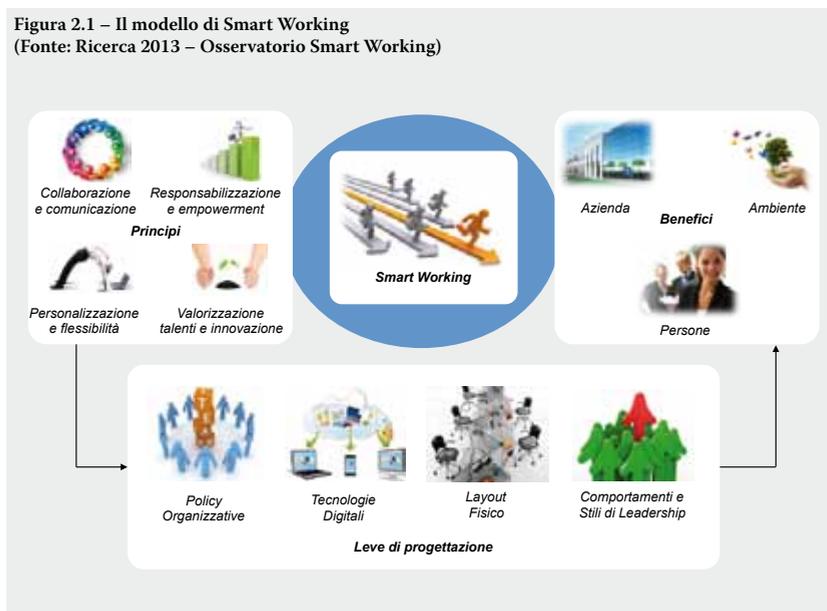
## Il modello di Smart Working

Il paradigma organizzativo dello Smart Working può essere schematizzato come l'insieme di tre componenti correlate tra loro, Figura 2.1:

- Principi
- Leve di progettazione
- Benefici

Alla base della riprogettazione dei modelli di lavoro in ottica Smart Working

Figura 2.1 – Il modello di Smart Working  
(Fonte: Ricerca 2013 – Osservatorio Smart Working)



vi sono nuovi principi organizzativi quali *collaborazione e comunicazione, responsabilizzazione ed empowerment, personalizzazione e flessibilità, valorizzazione dei talenti e innovazione* che vanno a sostituire i tradizionali approcci più legati alla gerarchia, alla formalizzazione dei ruoli e alla standardizzazione dei compiti.

La realizzazione di un sistema di Smart Working richiede alle aziende di attivarsi su più fronti attraverso la realizzazione di iniziative coerenti e ispirate ai nuovi principi organizzativi. I quattro fronti, o leve di progettazione, su cui le aziende devono agire sono:

- *policy organizzative*, ovvero le linee guida relative alla flessibilità di orario (inizio, fine e durata complessiva) e di luogo di lavoro, e alla possibilità di scegliere e personalizzare i propri

Per implementare modelli di Smart Working è necessaria una grande maturità da parte del management rispetto agli stili di leadership e alle modalità di gestione delle persone: non importa quanto i propri collaboratori stiano seduti alla scrivania, ma quanto producono e sono in grado di creare valore per l'azienda.

**Gianmaurizio Cazzarolli**  
Director, HR and Site Services,  
Tetra Pak Packaging Solutions

strumenti di lavoro;

- *tecnologie digitali* che, in funzione alla loro qualità e diffusione, possono ampliare e rendere virtuale lo spazio di lavoro, abilitare e supportare nuovi modi di lavorare, facilitare la comunicazione, la collaborazione e la creazione di network di relazioni professionali tra colleghi e con figure esterne all'organizzazione;

- *layout fisico* degli spazi di lavoro, che condiziona efficienza, flessibilità e benessere delle persone, e ne può orientare e facilitare, o meno, la collaborazione;
- *comportamenti e stili di leadership*, legati sia alla cultura dei lavoratori e al loro modo di “vivere” il lavoro, sia all’approccio da parte dei capi all’esercizio dell’autorità e del controllo.

L’implementazione di tali iniziative, come evidenziato dai casi di successo e dalle analisi condotte nell’ambito dell’Osservatorio Smart Working, porta all’ottenimento di benefici che riguardano sia le aziende (miglioramento della produttività, riduzione dell’assenteismo, riduzione dei costi per gli spazi fisici, ecc.), sia le persone

(miglioramento del work-life balance, aumento della soddisfazione, ecc.) e infine l’ambiente (riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, di traffico e inquinamento, ecc.).

### **Lo Smart Working in Italia: diffusione e trend in atto**

Il panorama della diffusione delle iniziative di Smart Working in Italia è stato studiato a partire dal 2011, dall’Osservatorio Smart Working promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano.

L’analisi delle *policy organizzative* effettuata nel corso della Ricerca 2013 ha rilevato come, rispetto agli altri Paesi europei, l’Italia sia più indietro in termini di diffusione delle pratiche di orario e luogo di lavoro flessibile (tra cui in particolare il telelavoro). Le motivazioni alla base di questo ritardo sono da ricercarsi nella presenza di alcuni fattori regolatori molto stringenti<sup>1</sup> e da limiti imputabili a una cultura del lavoro fortemente gerarchica. Inoltre, in questo percorso d’innovazione organizzativa, l’Italia sembra frenata dalla grande presenza di imprese medio-piccole con modelli di lavoro ancora molto tradizionali. L’arretratezza dei modelli di lavoro si riflette, di conseguenza, in una limitata soddisfazione dei lavoratori: circa un terzo dei professionali si dichiara poco o per nulla soddisfatto su questo fronte, ritenendo che una percen-

Nel processo di innovazione rientra anche la Direzione ICT che deve dimostrare di aver adottato una filosofia che segue il principio di “faster, better and cheaper”.

**Marco Volpi**  
Operating Unit IT Manager,  
Tetra Pak Packaging Solutions

Non c’è smart worker senza smart manager e smart organization: le barriere gerarchiche attuali non vanno abbattute ma sicuramente ripensate e gestite diversamente.

**Paolo Fortuna**  
Direct Touch Sales Manager,  
Alcatel-Lucent Enterprise

<sup>1</sup> Per una trattazione approfondita si faccia riferimento al Report “L’impatto dello Smart Working sugli aspetti legali e giuslavoristici” della Ricerca 2013 dell’Osservatorio Smart Working disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

tuale significativa delle proprie attività potrebbe essere svolta efficacemente al di fuori della sede di lavoro<sup>2</sup>.

Per quanto riguarda la seconda leva di progettazione, è stato osservato come le *tecnologie digitali* che si stanno progressivamente diffondendo all'interno delle organizzazioni, grazie alle loro caratteristiche di portabilità, accessibilità e adattabilità, permettono di rispondere alle nuove esigenze delle persone, abilitando sempre più modelli di lavoro orientati allo *Smart Working*<sup>3</sup>. Le tecnologie più efficaci da questo punto di vista sono:

- *Social Computing* e *Unified Communication & Collaboration* che cambiano i flussi di comunicazione tradizionali creando nuove opportunità di relazione e collaborazione emergente.
- *Mobile* e *Cloud Computing* che contribuiscono alla flessibilità e all'accessibilità nell'uso di applicazioni e servizi, permettendo ai lavoratori di accedere alle applicazioni professionali in qualunque momento, luogo e attraverso qualsiasi dispositivo, liberando le persone dalla necessità di una "postazione fissa".

2 Per una trattazione approfondita si faccia riferimento al Report "Evoluzione degli stili di lavoro degli italiani: l'emergere degli smart worker" della Ricerca 2013 dell'Osservatorio Smart Working disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

3 Per una trattazione approfondita si faccia riferimento ai Report "Unified Communication & Collaboration: risparmi e opportunità di business per le imprese italiane" e "Social Business: trend di sviluppo in Italia e strumenti chiave per ripensare le organizzazioni" della Ricerca 2013 dell'Osservatorio Smart Working disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

In un'azienda di stampo tradizionale non è semplice implementare modelli organizzativi di Smart Working perché in questo processo è fondamentale il coinvolgimento dei dipendenti. All'inizio, quindi, è importante motivare la partecipazione a survey e progetti attraverso un sistema premiante messo in atto dal management per stimolare l'entusiasmo delle persone.

**Massimo Nichetti**

*Direttore Sistemi Informativi e Servizi Generali,  
Europ Assistance*

Nell'introdurre in azienda logiche di Smart Working occorre effettuare un'analisi a due livelli, quello tecnologico e quello organizzativo che tenga cioè conto della complessità dell'organizzazione.

**Alessandro Carone**

*Senior Manager area Banche, Nolan, Norton Italia*

Gli ambiti Mobile e Social, secondo quanto emerso dalla Ricerca, saranno quelli che nel biennio 2014 – 2015 influenzeranno di più, rispetto a quanto fatto fino ad ora, il modo di lavorare delle persone:

- in ambito *Mobile* tale rilevanza, che nella maggior parte dei casi si traduce anche in una crescita del budget associato, è giustificata dalla necessità di supportare la crescente componente di professional che trascorre una parte del proprio tempo in mobilità e che già utilizza device mobili e/o servizi mobile per l'accesso a contenuti e strumenti di lavoro come il mobile office;
- anche nelle iniziative di *Social Computing* le aziende prevedono un aumento del budget dedicato ma ad oggi la diffusione di questi servizi a supporto delle attività lavorative è

ancora piuttosto limitata nelle grandi aziende, scontando una limitata consapevolezza delle opportunità che tali iniziative permettono di cogliere e una diffidenza relativamente alla sicurezza;

- le iniziative di *Unified Communication & Collaboration*, che in passato hanno già avuto un ruolo rilevante nell'abilitare nuovi modelli di lavoro, confermano la loro importanza anche per il futuro, come testimoniato da circa la metà delle grandi aziende del campione che prevede di aumentare nei prossimi due anni il budget in questo ambito e dal fatto che gli strumenti di *Collaboration* sono quelli maggiormente utilizzati dagli utenti business;
- le applicazioni erogate in modalità *Cloud* avranno un ruolo crescente nell'immediato futuro dovuto anche al fatto che già ad oggi una buona parte dei professional li usa o è interessata a servizi Cloud per il backup di dati e storage (Dropbox, iCloud, ecc.) in ambito lavorativo.

Le grandi aziende sono molto sensibili

Le soluzioni Smart Working comportano uno sconvolgimento nella gerarchia dei ruoli aziendali, per questo motivo la loro implementazione richiede grande disponibilità del Middle Management, non sempre pronto ad accettare queste sfide.

**Paolo Fortuna**

*Direct Touch Sales Manager, Alcatel-Lucent Enterpris*

anche alla terza leva, ovvero la riprogettazione degli *spazi fisici* di lavoro: circa la metà delle aziende del campione analizzato dall'Osservatorio hanno

In Costa Crociere la normativa e gli aspetti giuslavoristici rappresentano una delle barriere principali all'introduzione di modelli di Smart Working.

**Andrea Maraventano**

*Head of I&CT Governance, Costa Crociere*

L'iniziativa di Smart Working ha permesso di avere dei significativi benefici in termini di riduzione dell'assenteismo e del turn over, sulla capacità di attrarre i talenti e sul miglioramento dell'employee engagement, facendo anche attenzione al work-life balance.

**Gianmaurizio Cazzarolli**

*Director, HR and Site Services, Tetra Pak Packaging Solutions*

già attive delle iniziative in tale ambito anche se in meno della metà di questi casi questo intervento fa parte di un ripensamento strategico che implica una pluralità di iniziative.

Per quanto riguarda l'ultima leva, ovvero gli *stili di leadership*, nel corso della Ricerca è stato possibile identificare i principali comportamenti e linee guida che management e persone devono interiorizzare per adeguare il proprio stile di leadership allo Smart Working.

- Sense of community: partecipazione e identificazione in reti sociali allargate indipendentemente da appartenenze organizzative e geografiche, propensione alla condivisione di informazioni e conoscenza secondo principi di trasparenza e apertura.
- Empowerment on results: responsabilizzazione verso obiettivi personali e aziendali in modo condiviso e

orientamento al raggiungimento dei risultati.

- **Flexibility:** organizzazione flessibile e adattativa delle proprie attività lavorative in modo da bilanciare necessità aziendali con esigenze personali.
- **Virtuality:** attitudine a lavorare attraverso l'utilizzo di tecnologie digitali scegliendo gli strumenti di comunicazione e di collaborazione coerentemente con gli obiettivi e i task da compiere.

## Smart Working Journey

Per passare da modelli di lavoro tradizionali all'approccio Smart Working è quindi necessario intraprendere un percorso di cambiamento, uno Smart Working Journey, che può avere diversi punti di partenza ma che, in ogni caso, richiede di porre attenzione ad alcuni fattori critici<sup>4</sup>:

- *Personae al centro:* le aziende non possono limitarsi a guardare solo gli obiettivi di business e farsi trainare dall'innovazione tecnologica, ma è necessario porre le persone al centro di queste iniziative, attraverso un'attenta analisi e comprensione delle esigenze specifiche dei "singoli individui" e un loro forte coinvolgimento nel percorso di cambiamento culturale dell'intera organizzazione.

<sup>4</sup> Per una trattazione approfondita si faccia riferimento al Report "Smart Working Journey: quale strada imboccare?" della Ricerca 2013 dell'Osservatorio Smart Working disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

In Heineken l'iniziativa di Smart Working è stata co-pilotata dalla funzione IT e HR e ha trovato nei sindacati una fonte di stimolo e di aiuto per l'iniziativa. Il problema culturale quindi può essere evitato dando ai sindacati un ruolo attivo e con il giusto coinvolgimento nel progetto.

**Mara Maffei**

*ICT Manager, Heineken Italia*

Non vanno sottovalutati i problemi che sorgono in occasione dell'adozione di modelli organizzativi di Smart Working, anche in termini di processi culturali interni all'azienda, che possono essere superati attraverso l'individuazione di champion/influencer per alimentare i comportamenti virtuosi e l'ideazione di adeguati incentivi diretti a riconoscere il contributo dei singoli.

**Rosa Porcelli**

*Organization Change Management Leader,  
IBM Global Business Services*

- *Strumenti digitali integrati nella vita lavorativa e privata:* gli strumenti e i device devono essere a "servizio" delle persone e integrarsi nelle attività lavorative quotidiane e nei processi di business, oltre a essere percepiti come strumenti e applicazioni per la propria vita privata.
- *Attenzione al Change Management per affiancare la trasformazione degli stili di leadership:* per gestire e avviare il percorso di cambiamento è fondamentale avere dei piani di formazione del Middle Management e ridefinire i sistemi di MBO coerentemente con i nuovi modelli di lavoro.
- *Coinvolgimento interfunzionale e commitment del Top Management:* il passaggio allo Smart Working deve prevedere il coinvolgimento significativo di tutte le Direzioni aziendali,

dall'ICT all'HR, alle Line of Business per identificare il corretto modello e percorso verso lo Smart Working, attraverso una progettazione delle quattro leve che permetta di considerare tutte le peculiarità e le esigenze delle diverse funzioni aziendali.

- *Dare evidenza dei benefici ottenuti:* i benefici ottenuti vanno costantemente monitorati e diffusi all'interno dell'organizzazione e verso il Top Management per ottenere il commitment necessario che permetta di attivare un cambiamento culturale e comportamentale a tutti i livelli e allo stesso tempo un miglioramento continuo su questi aspetti.

coinvolto un panel, non rappresentativo della realtà italiana, composto da 16 aziende multisettore (end user) e 13 aziende dell'offerta che hanno espresso la loro percezione sulla base della loro realtà aziendale.

L'analisi delle tecnologie digitali abilitanti che nei prossimi anni avranno un impatto significativo sul modo di lavorare delle persone mostra come, per le aziende end user, le iniziative più rilevanti saranno quelle sviluppate in ambito Unified Communication & Collaboration (87%) anche se meno della metà di queste le ritiene molto rilevanti, Figura 2.2. Tali iniziative sono seguite da quelle in ambito Cloud e Mobile (75%); le iniziative di Social Computing, invece, sono percepite come rilevanti per abilitare nuovi modi di lavorare delle persone solo dal 62% delle aziende partecipanti.

Considerando le aziende dell'offerta, si può osservare che esse sono allineate sulla percezione di rilevanza delle iniziative di Unified Communication & Collaboration, Cloud e Mobile anche se a tutti questi ambiti attribuiscono una rilevanza maggiore rispetto alle aziende end user nel supportare il cambiamento del modo di lavorare. Sulle iniziative in ambito Social Computing si nota una differenza con le aziende della domanda: l'85% delle aziende dell'offerta presenti durante il Workshop ritiene che nei prossimi anni tali iniziative saranno rilevanti nell'abilitare i cambiamenti organizzativi (rispetto al 62% delle aziende end user).

*I modelli Smart Working richiedono una ownership forte anche all'interno dell'azienda. La nostra percezione è che la Direzione ICT non sia ancora un driver di queste soluzioni e che spesso, invece, le subisca.*

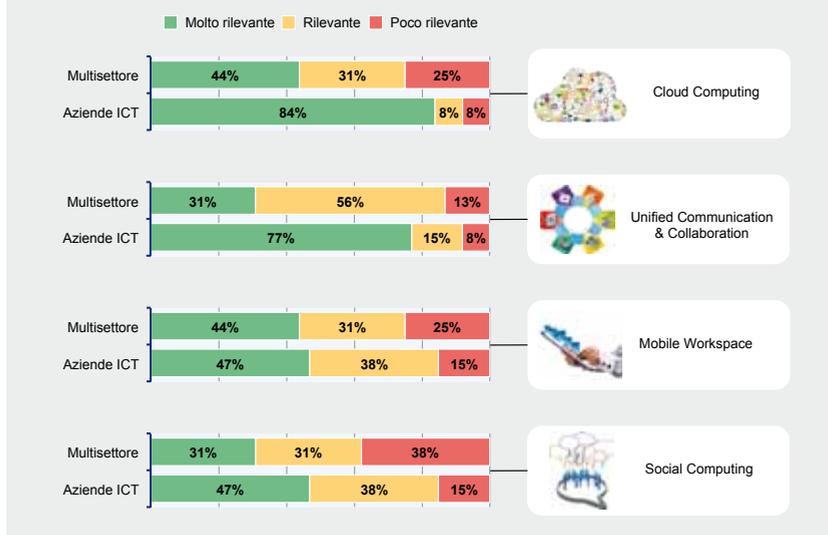
**Emiliano Massa**

*Sr. Director Regional Sales Italy and Iberia, Websense*

## Presentazione delle discussioni del Workshop

Nel corso del Workshop, che ha avuto luogo il 6 marzo 2013, è stata proposta un'attività interattiva che ha permesso di discutere dell'impatto delle tecnologie ICT sulle modalità di organizzazione del lavoro e di identificare le criticità più rilevanti che ostacolano l'introduzione di nuovi modelli nelle diverse aziende. L'attività interattiva ha

Figura 2.2 – Il supporto delle tecnologie digitali ai nuovi modelli di lavoro nei prossimi 2 anni (dati Workshop)



Per quanto riguarda i device abilitanti nuove modalità di lavoro, nei prossimi 2 anni, Figura 2.3, secondo le aziende presenti, avranno una grande rilevanza quelli appositamente pensati per il lavoro in mobilità ovvero gli smartphone e i tablet. Questo è dovuto anche alla crescente diffusione di professional che trascorrono parte del loro tempo lavorativo in mobilità durante il quale molto spesso si trovano a utilizzare device mobili. Un ruolo significativo in questa crescita di rilevanza lo ha, soprattutto, il fenomeno della *consumerizzazione* che favorisce l'utilizzo di dispositivi personali anche per attività professionali.

Per quanto riguarda i notebook, invece, soprattutto per le aziende non ICT, essi non sono percepiti come strumento molto rilevante nel supporta-

re nuovi modelli di lavoro (il 44% dei partecipanti attribuisce loro una scarsa rilevanza).

*Il coinvolgimento delle persone nel progetto di Smart Working deve avvenire, almeno inizialmente, su base volontaria e in modo continuativo. Con questo approccio siamo riusciti a far partire i nostri progetti pilota che monitoriamo con continuità e su cui ci confrontiamo per capire ciò che funziona e ciò che, invece, può essere migliorato.*

**Mara Maffei**  
ICT Manager, Heineken Italia

Dall'analisi delle criticità, Figura 2.4, emerge che la causa più rilevante che ostacola la diffusione delle nuove modalità di lavoro all'interno delle aziende per entrambi i cluster considerati è la cultura delle persone, ancora troppo ancora-

Figura 2.3 – Il supporto dei device ai nuovi modelli di lavoro nei prossimi 2 anni (dati Workshop)

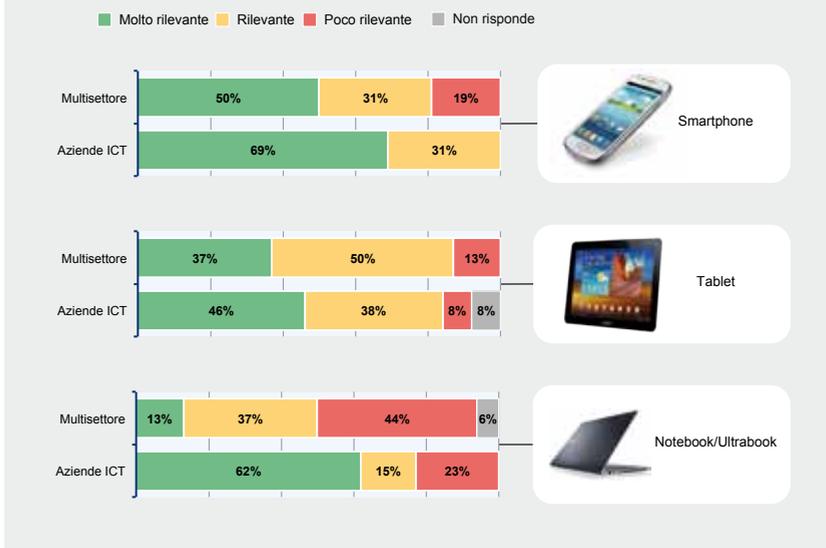
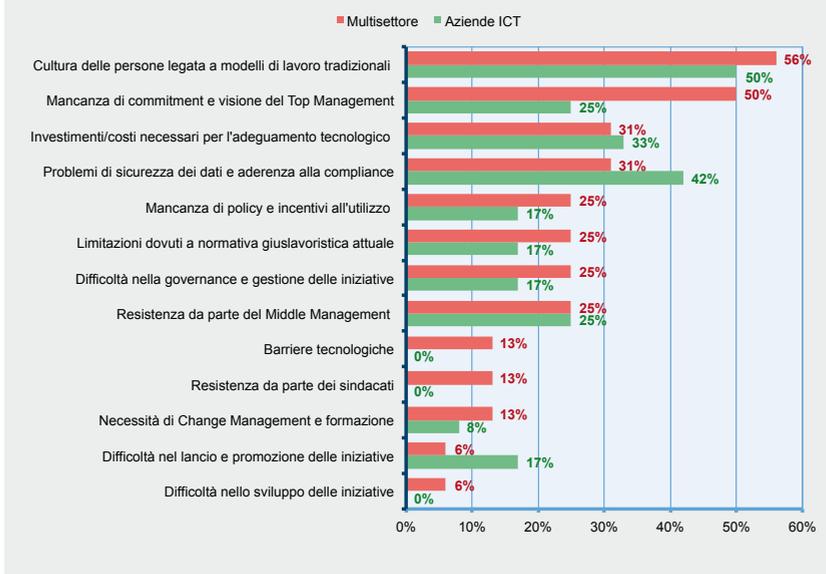


Figura 2.4 – Le barriere alla diffusione di nuovi modelli di lavoro (dati Workshop)



ta al tradizionale modo di concepire il lavoro, per poter effettuare il passaggio a modelli di Smart Working. Inoltre, per le aziende end user del campione, si aggiungono difficoltà legate alla mancanza di commitment e visione del Top Management (50%) e le preoccupazioni in termini di sicurezza dei dati e degli

investimenti economici richiesti (31%). Nelle aziende dell'offerta il problema del Top Management risulta meno rilevante (25%), mentre vengono percepite come rilevanti le barriere legate alla sicurezza dei dati (42%) e agli investimenti necessari per effettuare l'adeguamento tecnologico necessario (33%).

### **Trasparenza e flessibilità organizzativa come punto di forza dell'azienda**

*Gianmaurizio Cazzaroli – Director, HR and Site Services, Tetra Pak Packaging Solutions*

Tetra Pak è una multinazionale di circa 22mila dipendenti presente in oltre 170 Paesi. Gli stabilimenti produttivi del materiale di confezionamento dell'azienda sono 42, di cui uno in Italia a Rubiera (RE); le unità dedicate esclusivamente alla Ricerca e Sviluppo sono 11, di cui la sede italiana di Modena è la seconda per dimensioni dopo quella svedese. Nella sede di Modena lavorano oltre 800 dipendenti di cui un quarto donne, una percentuale molto elevata per un'azienda metalmeccanica.

I valori core dell'azienda sono da sempre innovazione e qualità, libertà e responsabilità, collaborazione e divertimento, attenzione al cliente e orientamento al lungo periodo.

Coerentemente a questi valori, Tetra Pak ha attivato da alcuni anni numerose iniziative di Smart Working volte a migliorare le condizioni di lavoro dei propri dipendenti fornendo loro spazi di lavoro adattabili in base alle esigenze, l'opportunità di flessibilità di orari e luoghi di lavoro e gli strumenti adeguati per conciliare al meglio le esigenze professionali e personali.

Il progetto di Smart Working attivato nella sede di Modena di Tetra Pak si articola in diverse iniziative.

Si è partiti dalla riprogettazione degli spazi fisici con l'obiettivo di realizzare un luogo di lavoro in grado di soddisfare le esigenze di dipendenti e collaboratori che lavorano all'interno della sede e, allo stesso tempo, creare il giusto clima che favorisca l'innovazione e la creatività. Dopo una prima fase di analisi delle modalità di lavoro e del livello di utilizzo degli spazi da parte delle persone, è stata avviata una completa ristrutturazione degli edifici che ha visto la realizzazione di open space e spazi per il lavoro individuale o di gruppo (silent e meeting rooms). Per creare una struttura che consentisse all'azienda tutta la flessibilità necessaria è stata impostata un'organizzazione degli spazi per moduli con l'introduzione di pareti mobili: in questo modo è possibile riconfigurare rapidamente gli spazi ampliando/riducendo la dimensione di sale riunioni/uffici in base alle necessità. Sono inoltre presenti dei sistemi di "building automation" che permettono di auto-regolare i diversi impianti (riscaldamento, illuminazione, ricircolo dell'aria) in base al numero delle persone presenti nei diversi spazi. Nella riprogettazione una forte enfasi è stata data ai concetti di trasparenza e isolamento acustico: le pareti degli uffici e delle sale riunioni sono trasparenti in modo che le persone si possano vedere ma non sentire per non disturbare i colleghi e ridurre la concentrazione.

Tetra Pak ha introdotto da qualche anno anche iniziative a supporto della fles-

sibilità di orario di lavoro per tutti i dipendenti, compresi gli operai, con alcune differenze nelle modalità di implementazione in funzione della tipologia di professionalità. Non ci sono più strumenti marca tempo ma ciascun dipendente a fine mese autocertifica il monte ore complessivo lavorate attraverso un tool presente sulla Intranet che invia il documento al responsabile il quale può provvedere all'approvazione oppure, se non lo ritiene corretto, può decidere di fare delle ulteriori verifiche. In Tetra Pak sono possibili anche forme di flessibilità rispetto al luogo di lavoro: anche in questo caso viene lasciata molta autonomia al dipendente, che deve conciliare le proprie necessità con i suoi obiettivi allineandosi con colleghi e collaboratori. Tetra Pak in questo modo dà piena fiducia ai propri dipendenti, stabilendo regole per coloro che se la meritano e non per i pochi che trasgrediscono. Tale approccio, accompagnato ad un sistema di valutazione per obiettivi, favorisce la creazione di un clima di fiducia tra azienda e dipendente con impatti positivi sulla produttività e sulla soddisfazione delle persone.

Per mettere in condizione le persone di usufruire di queste forme di flessibilità vengono messi a disposizione alcuni strumenti: notebook, una completa copertura wireless per poter lavorare in ogni spazio dell'azienda e telefoni portatili che favoriscono la mobilità anche interna al luogo di lavoro. Tetra Pak mette inoltre a disposizione dei dipendenti degli strumenti di collaboration (phone conference, instant messaging integrato con la presenza) e device a supporto del lavoro in mobilità (tablet e smartphone) per chi ne ha bisogno quotidianamente. Coloro che solo saltuariamente lavorano da casa possono utilizzare smartphone e chiavette internet aziendali condivise. Per rendere più flessibile la riconfigurazione degli spazi e ridurre il consumo di carta l'azienda ha attivato anche iniziative di "pull printing" per cui le stampe vengono eseguite solo a fronte di una conferma data attraverso il badge aziendale: tale iniziativa ha permesso di ridurre del 41% il consumo di carta e di toner dell'azienda. Tutti i documenti di cui non si fa un uso quotidiano sono stoccati in un magazzino esterno vicino alla sede di Tetra Pak: qualora serva un documento si inoltra un'apposita richiesta che permette di ottenere il materiale entro le 24 ore successive. Tale approccio consente di risparmiare molto spazio che altrimenti sarebbe occupato da archivi, a discapito degli spazi disponibili per i dipendenti.

Per ottimizzare il livello di occupazione delle aree condivise, come ad esempio le sale riunioni o le silent rooms, all'esterno di esse sono stati posizionati degli piccoli schermi LCD dai quali si può visualizzare lo stato di occupazione: se la prenotazione non viene confermata attraverso questi schermi la sala viene resa di nuovo disponibile. Questo approccio ha permesso di ridurre del 12% il livello di occupazione degli spazi comuni.

L'azienda, consapevole dell'influenza positiva che il benessere delle persone può avere sulle loro prestazioni lavorative, ha inoltre attivato diverse iniziative per favorire il miglioramento del work-life balance come l'asilo aziendale, la possibilità di stage estivi per i figli dei dipendenti, palestra e area benessere. Il progetto di Smart Working, grazie alle diverse iniziative, ha permesso di ottenere significativi benefici per l'azienda come ad esempio la maggiore capacità di attrarre e conservare i talenti, il miglioramento della produttività, una maggiore efficacia nell'allocazione degli spazi e la riduzione degli spazi inutilizzati. Ottimi risultati sono stati misurati, attraverso sondaggi sul clima aziendale, a livello di soddisfazione dei dipendenti in termini di migliore work-life balance e soddisfazione professionale, a conferma di come tali iniziative influiscano positivamente sull'employee engagement.

## I Report di riferimento

"La diffusione e i benefici dello Smart Working in Italia: nuovi modelli di lavoro (telelavoro, orario flessibile), strumenti digitali e spazi fisici"  
*dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) da Gennaio 2014*

"I fattori chiave dei Sistemi Informativi 'Smart': personalizzazione, accessibilità, adattabilità e socialità"  
*dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) da Gennaio 2014*

"Unified Communication & Collaboration: risparmi e opportunità di business per le imprese italiane"  
*dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) da Gennaio 2014*

"Social Business: trend di sviluppo in Italia e strumenti chiave per ripensare le organizzazioni"  
*dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) da Gennaio 2014*

"Smart Working: nuove opportunità per le Line of Business"  
*dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) da Gennaio 2014*

"L'evoluzione degli stili di lavoro degli italiani: l'emergere degli 'smart worker' "  
*dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) da Gennaio 2014*

"Smart Working Journey: quale strada imboccare?"  
*dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) da Gennaio 2014*

"L'impatto dello Smart Working sugli aspetti legali e giuslavoristici"  
*dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) da Gennaio 2014*





## Un inquadramento

### Il Cloud Journey

Il Cloud Computing è oggi una realtà per le imprese: per gran parte dei CIO delle grandi imprese non è più in discussione se adottare o meno il Cloud, mentre rimane da capire qual è il modo migliore per adottarlo e con quali passi. Introdurre efficacemente il Cloud in azienda significa intraprendere un percorso evolutivo che investe l'intera ICT. L'Osservatorio Cloud & ICT as a Service del Politecnico di Milano ha studiato la roadmap di adozione di soluzioni di Cloud Computing, attraverso l'analisi dei modelli di utilizzo e dei principali percorsi seguiti dalle aziende italiane arrivando a definire quello che abbiamo chiamato *Cloud Journey*<sup>1</sup>. Il percorso non prende in considerazione solo il breve termine, ma propone una serie di passi evolutivi scelti sulla base di variabili di diversa natura, non solo tecnologiche, ma anche organizzative e di business.

Ambiti fondamentali in questo contesto sono i percorsi di evoluzione delle tecnologie a livello di infrastrutture, architetture applicative e *device*, ma anche dell'organizzazione, dei ruoli e dei modelli di Governance della Direzione ICT. Più che di una completa discontinuità si tratta in realtà di una nuova importante fase nel processo di industrializzazione dell'ICT che porta

Le soluzioni Cloud che permettono di gestire l'infrastruttura as a Service consentono di cogliere grandi opportunità di razionalizzazione dei costi inerenti ad attività non core.

**Stefano Perfetti**

*IT Manager Corporate & Sales, A2A*

Nel percorso intrapreso verso il BYOD, è necessario considerare un trade-off tra sicurezza e privacy dei dati e tra esigenza di copertura e integrazione dei processi. La vera sfida non è tanto promuovere l'utilizzo dei servizi Cloud al Top Management, quanto diffondere tali servizi all'interno di tutta l'organizzazione a livello professional.

**Giuseppe Biassoni**

*Senior Adviser, Academy*

a una naturale evoluzione delle modalità di produzione e fruizione dell'ICT: da una gestione interna e "artigianale" all'utilizzo di componenti e servizi industrializzati, prodotti sul mercato e integrati all'interno di un'architettura consapevolmente progettata.

### I percorsi verso il Cloud

L'analisi dei casi più innovativi dell'Osservatorio evidenzia come il punto di arrivo sia oggi un sistema informativo ibrido, che sfrutti le caratteristiche di semplificazione e agilità del Cloud pubblico accanto a una imprescindibile evoluzione del sistema informativo interno, industrializzandolo, integrandolo e standardizzandolo dove possibile.

<sup>1</sup> Per una trattazione approfondita si faccia riferimento al Report della Ricerca 2013 "Cloud Journey: un cambiamento possibile!" dell'Osservatorio Cloud & ICT as a Service della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

La Ricerca 2013 ha definito tre roadmap per rappresentare i percorsi di evoluzione dei tre principali elementi del sistema informativo aziendale: *l'infrastruttura*, il *patrimonio applicativo* e la gestione dei *device*. Per ciascuno di essi il sistema informativo che ne risulta è composto da soluzioni interne e da soluzioni pubbliche: il tema chiave è allora capire come integrare e far colloquiare questi due mondi e come far convergere tali percorsi in una visione d'insieme consistente. Di seguito vengono descritti con maggior dettaglio questi tre percorsi.

### L'evoluzione infrastrutturale dei Data Center

L'infrastruttura è oggi l'ambito in cui il Cloud Computing sta portando una maggiore spinta evolutiva, accelerando un percorso di progressivo abbandono dei server tradizionali passando verso logiche di razionalizzazione e consolidamento intrapreso già da alcuni anni da un numero sostanziale di imprese. Il primo passo consiste nell'applicazione di tecniche di virtualizzazione delle risorse di elaborazione, di storage, di rete e client, con l'obiettivo di consolidare e semplificare la gestione delle componenti hardware. Successivamente, la capacità di standardizzare o integrare gli strumenti hypervisioning e gli opportuni tool di gestione avanzata delle risorse permettono di attivare procedure standard e automatizzate su infrastrutture convergenti, consentendo di fatto di raggiungere un'astrazione sempre maggiore dall'attività sistemistica sottostante, abilitando modalità di gestione significa-

tivamente diverse rispetto al passato in termini di flessibilità ed efficienza. In questa configurazione, che determina l'effettivo passaggio al Cloud privato, le risorse infrastrutturali sono configurabili come servizi e gestibili automaticamente da motori di Cloud Management che si occupano di semplificare la complessità di gestione, di bilanciare i carichi di lavoro, di predisporre il numero ottimale di macchine virtuali necessarie, di gestire le eccezioni e di rispondere elasticamente alle richieste degli applicativi nel tempo.

Un percorso più semplice sembra quello dell'attivazione selettiva di risorse in modalità Public IaaS (Infrastructure as a Service), che presenta benefici immediati evidenti: variabilizzazione costi, disponibilità di un'elevata elasticità a fronte di una domanda non prevedibile o molto discontinua, miglioramento delle performance.

Consolidamento e automazione appaiono ancora oggi i passi più difficili, ma

*L'adozione di una politica di BYOD all'interno di un'organizzazione deve considerare l'impatto sul modello di sicurezza, che tuttavia non risulta essere la criticità prevalente: infatti la posta aziendale, come altri servizi, viene acceduta anche dagli smartphone personali oltrepassando così i confini dei sistemi aziendali stessi. È necessario, invece, formalizzare delle policy che definiscano le modalità di gestione e fruizione delle applicazioni personali e aziendali.*

**Roberto Fonso**  
Direttore Information Technology,  
Banca Popolare di Milano

L'adozione del Cloud deriva da esigenze di efficienza interna o, più spesso, da spinte provenienti dalla tecnologia o dal mercato consumer che fornisce soluzione "as is" pronte all'uso. L'approccio di Esselunga, dunque, è reattivo e si attua attraverso scelte tattiche e opportunistiche, che consentono alla piattaforma tecnologica "on-premise" di crescere in modo armonico e graduale.

**Luca Sorichetti**

*Chief Information Officer, Esselunga*

sono quelli che permettono di realizzare un vero e proprio Private Cloud infrastrutturale per cogliere appieno i benefici di questo percorso. La spinta è costituita dalla possibilità di migliorare e standardizzare le performance dei sistemi, semplificare le modalità di gestione e fare maggiore efficienza, diminuire i tempi di provisioning e di risposta alle richieste interne, oltre che la possibilità di rifocalizzare lo staff ICT verso attività a maggior va-

Per Intesa Sanpaolo una vera soluzione Cloud è quella che permette di limitare l'effetto di lock-in dei fornitori, di poter accedere a nuovi servizi in tempi brevi e di stipulare e recedere da un contratto in pochi giorni.

**Artidoro Lorenzini**

*Responsabile del Servizio Infrastrutture Tecnologiche, Intesa Sanpaolo Group Services*

lore aggiunto. Questo è il prerequisito fondamentale per arrivare a configurazioni ibride che sfruttino risorse del Cloud pubblico in maniera dinamica e coordinata con i processi di gestione

dell'infrastruttura interna. Il sistema informativo ibrido mira a garantire scalabilità e variabilizzazione dei costi, mantenendo internamente tutti quegli elementi che, per varie ragioni, si ritiene opportuno tenere sotto stretto controllo e delegando all'esterno quei workload meno business critical, sui quali non è necessario mantenere presidio diretto.

### **L'evoluzione dell'architettura applicativa**

Sul fronte dell'architettura applicativa, la disponibilità di applicativi in modalità SaaS permette alle imprese di attivare nuovi servizi con vantaggi di flessibilità e rapidità prima non immaginabili. Queste iniziative sono spesso avviate direttamente dalle Line of Business e coesistono come isole applicative con i tradizionali sistemi interni: in questi casi, dopo un certo tempo, l'integrazione con il sistema informativo aziendale diventa fondamentale per il supporto compiuto ai processi, ma non è di semplice attuazione. Spinti da una sempre maggiore richiesta di flessibilità e agilità da parte del Business, i CIO si stanno confrontando con il tema dell'evoluzione dell'architettura applicativa, spesso composta da un insieme di sistemi implementati in modo non organizzato, eredità di una crescita non pianificata, frutto di risposte contingenti alle pressanti richieste del Business.

L'evoluzione dell'architettura applicativa può avvenire sostanzialmente lungo due vie. La prima, predominante, prevede l'integrazione delle interfacce utente basata sulla progressiva "porta-

lizzazione” delle applicazioni. Le piattaforme Enterprise Portal, che negli anni si sono arricchite di funzionalità sempre di maggior interesse per le Line of Business, permettono di realizzare in tempi ragionevolmente brevi integrazioni di servizi esistenti a livello di interfaccia, riducendo le necessità di modifica dei servizi ma ottenendo benefici sensibili fin da subito per l'utente finale. Una seconda via, più complessa e articolata, prevede un lavoro sul back-end applicativo del sistema informativo aziendale per la creazione di architetture orientate ai servizi (SOA), tramite le quali perseguire un modello di integrazione flessibile a livello di flussi dati (Enterprise Service Bus) o di workflow di componenti applicative (Business Process Management/ Workflow Automation).

*La nostra azienda si sta posizionando sul mercato con il ruolo di broker, cioè con l'ambizione di fornire al CIO non solo una metodologia, ma anche servizi che gli permettano di gestire l'eterogeneità delle soluzioni Cloud.*

**Valerio Cortese**  
CIO, Iper Montebello

Qualsiasi sia il percorso seguito, l'integrazione di servizi nella nuvola pubblica è infine la via per coniugare il patrimonio esistente con le crescenti necessità di flessibilizzazione e agilità nell'attivazione di nuove soluzioni. Da quanto detto prima, emerge come le modalità realizzative possibili sono due: a livello di front-end o a livello di back-end, con l'opzione di appoggiar-

*L'outsourcing infrastrutturale, di cui ci si è avvalsi nel passato, spinge oggi l'azienda a focalizzare la propria attenzione sulle modalità con cui governare la trasformazione che il Cloud ha apportato all'interno dei modelli contrattuali, piuttosto che alle modalità con cui adottarlo.*

**Mara Morandi**  
Group IT Director, Prenatal

si a soluzioni di integrazione esterne (iPaaS), oggi rappresentate da una matassa offerta di mercato.

### **L'evoluzione dell'infrastruttura Client**

Sul fronte della gestione dei device si sta assistendo a un rapido incremento di progetti di centralizzazione e automazione della gestione, a fronte di un parco client sempre più complesso, variegato e impegnativo da coordinare. Un primo passo in questo senso è la standardizzazione della gestione dei client tradizionali, il che implica stabilire policy aziendali uniche per la gestione delle configurazioni, dei backup e via dicendo, congiuntamente a una serie di servizi di sincronizzazione resi disponibili dal Data Center aziendale. Il passo successivo è la virtualizzazione delle risorse, realizzando architetture di Virtual Desktop Infrastructure (VDI) che si occupano della sicurezza, della gestione degli utenti, della virtualizzazione dell'interfaccia, dell'erogazione in modalità “Application Streaming” di applicazioni e di contenuti via via a porzioni sempre più estese del parco aziendale, incluse le postazioni non tradizionali come smartphone e Thin Client. All'apice di questo percorso, quando tutte le risorse fisiche

dei client e i relativi strumenti di gestione dei contenuti (Security Gateway, Virtualization Platform Manager, Hypervisor, ...) arrivano ad essere interamente centralizzate nel Data Center aziendale, l'ICT è pronta alla gestione generalizzata di ogni dispositivo client e questo abilita all'interno dell'azienda una logica di BYOD (Bring Your Own Device), oggi richiesta a gran voce dagli utenti interni e in particolare dal Management.

Nel percorso appena descritto si innesta poi oggi la possibilità di fruire come servizio dalla nuvola pubblica di tutta l'architettura desktop (Desktop as-a-Service), ambito ancora in via di consolidamento anche a livello di offerta di mercato.

*L'evoluzione verso un modello Cloud porta con sé molteplici opportunità che è possibile cogliere se le barriere all'adozione del Cloud stesso vengono gestite opportunamente: prima fra tutte l'integrazione e l'interoperabilità dei nuovi sistemi con quelli legacy.*

**Giovanni Boniardi**

*IT Senior Infrastructure Consultant, IBM*

Come facilmente comprensibile, questi percorsi portano le Direzioni ICT ad affrontare una complessità di tematiche che va ben al di là degli interventi tecnologici. In questo percorso è coinvolto un "cambio di pelle" del CIO e della Direzione ICT, con una crescita delle competenze interne (di processo, di gestione della domanda, di sourcing, ...) e del suo ruolo nell'azienda. Se non

*Ad oggi i pure player che erogano servizi IaaS devono spingere verso soluzioni Hybrid Cloud per stimolare maggiormente la domanda.*

**Antonio Baldassarra**  
*CEO, Seeweb*

adeguatamente gestiti, anche i più promettenti percorsi di evoluzione possono portare a effetti diametralmente opposti, in termini di costi così come di entropia del sistema informativo complessivo. Diventa, quindi, fondamentale accompagnare gli interventi tecnologici con una analoga evoluzione sui temi procedurali, organizzativi e delle competenze.

## Presentazione delle discussioni del Workshop

Nel corso del Workshop, che ha avuto luogo l'11 Aprile 2013, la discussione sui possibili approcci alle iniziative aziendali di Cloud Computing è stata stimolata da un'attività interattiva in forma di "serious game", appositamente costruito per l'occasione.

La metodologia su cui si è basata l'attività è il prodotto dell'esperienza maturata in questi anni dall'Osservatorio Cloud & ICT as a Service sui temi dell'ICT Transformation, della gestione strategica dei sistemi informativi per le imprese e dell'innovazione tecnologica. L'attività ha visto il coinvolgimento di 21 rappresentanti della domanda e 18 dell'offerta.

**Il serious game: ICT Cloud Journey**

A partire dai percorsi di evoluzione dei tre elementi logici del sistema informativo aziendale (l'infrastruttura, il patrimonio applicativo, la gestione dei device), nella formulazione del serious game si è cercato di aumentare il livello di astrazione, identificando gli step evolutivi principali, consentendo così di fornire una rappresentazione semplificata della roadmap dell'ICT Cloud Journey. Si è quindi progettato il tabellone rappresentato in Figura 3.1, strutturato in tre rami, a indicare i tre percorsi di evoluzione.

*Per promuovere la diffusione del Cloud è fondamentale fornire linee guida per migliorare il processo di provisioning e sviluppare standard chiari e condivisi sia a livello infrastrutturale, che applicativo, a cui i fornitori possano aderire.*

**Alessandra Brasca**  
Cloud Leader, IBM Italia

Coerentemente con la metodologia generale, ogni ramo prevede un duplice approccio al Cloud Computing: un approccio interno, cioè una sequenza di step che mirano all'evoluzione delle risorse interne tradizionali (sistemi on premise) e un approccio esterno, che vede nel Cloud pubblico una sciorciatoia per portare in azienda innovazione e sistemi allo stato dell'arte in maniera più o meno integrata. Che si adotti l'uno o l'altro approccio, il punto di snodo è il momento di ibridazione tra i sistemi on premise e i servizi approvvigionati dalla nuvola pubblica.

I partecipanti al Workshop sono stati invitati a cimentarsi nel proprio Cloud Journey. A valle della divisione in gruppi di lavoro ristretti, il primo passo del "gioco" ha visto ogni rappresentante della domanda mappare il proprio posizionamento sui tre rami in termini di:

- situazione prevalente attuale e prossimi passi nell'arco di 12 mesi;
- snodi decisionali che motivano l'evoluzione prevista;
- barriere che stanno ostacolando l'atto di moto.

Parallelamente, alle imprese dell'offerta è stato richiesto di mappare la propria visione sulla situazione media di mercato osservata rispetto ai propri clienti. A tale scopo è stato consegnato ad ogni partecipante un insieme di sticker con un ventaglio di opzioni tra cui scegliere su ciascuno dei tre temi.

Già in questa fase, l'organizzazione in gruppi ha facilitato un primo livello di discussione.

A valle della mappatura individuale è stata richiesta ai singoli la presentazione della propria mappatura al gruppo di lavoro, evidenziando l'approccio seguito e i problemi caratteristici della propria situazione aziendale.

*La vera rivoluzione non è l'utilizzo dell'infrastruttura in Cloud, ma l'adozione e lo sviluppo di soluzioni applicative as a Service, perché sono le applicazioni che fanno il business.*

**Massimo Cappato**  
Group Managing Director, Revevol

Figura 3.1 – La mappa dell'ICT Cloud Journey

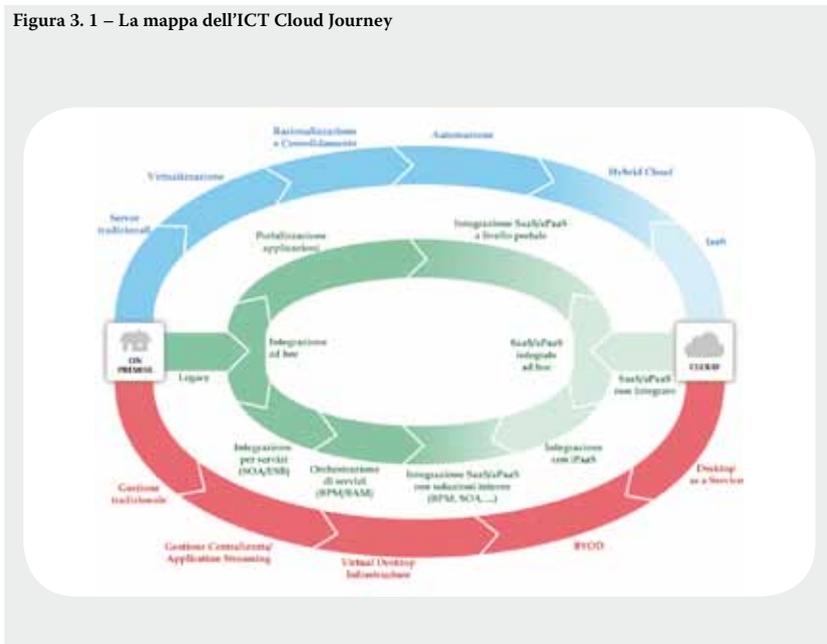


Figura 3.2 – L'attività interattiva al Workshop "ICT Cloud Journey"



La discussione interna a ogni gruppo è stata favorita anche dalla facilitazione dei docenti del Politecnico che hanno naturalmente assunto un ruolo di mediazione sui temi emersi. Il dibattito è proseguito fino alla sessione plenaria conclusiva del Workshop, durante la quale si sono discussi gli spunti emersi dai tavoli di lavoro e la mappatura complessiva dei partecipanti sullo schema dell'ICT Cloud Journey.

### I risultati dell'attività interattiva

Il Cloud Computing è oggi riconosciuto come un rilevante "game changer" sia dagli attori del mercato sia da chi si occupa dell'evoluzione del sistema informativo aziendale. L'analisi della fotografia dello stato attuale dei sistemi informativi nelle grandi aziende della domanda partecipanti al Workshop, Figura 3.3, ha portato a interessanti riflessioni sulle sfide che l'ICT Cloud Journey presenta ai CIO.

Senza voler generalizzare i dati del Workshop, si evidenzia che per quanto riguarda *l'infrastruttura*, la strada interna vede ormai da alcuni anni le imprese impegnate in un progressivo abbandono dei server tradizionali (presenti solo nel 19% delle organizzazioni del panel) e passa verso logiche di virtualizzazione (46%), razionalizzazione (23%) e automazione (12%). Tutti i partecipanti hanno convenuto come il passaggio a un Data Center automatizzato sia una fase delicata che comporta una forte discontinuità sul piano organizzativo in termini di procedure e di competenze interne, ma è al contempo uno step evolutivo necessario per per-

La nostra azienda si sta posizionando sul mercato con il ruolo di broker, cioè con l'ambizione di fornire al CIO non solo una metodologia, ma anche servizi che gli permettano di gestire l'eterogeneità delle soluzioni Cloud.

**Valerio Romano**

*Communications, Media & High Tech Cloud  
Global Lead, Accenture*

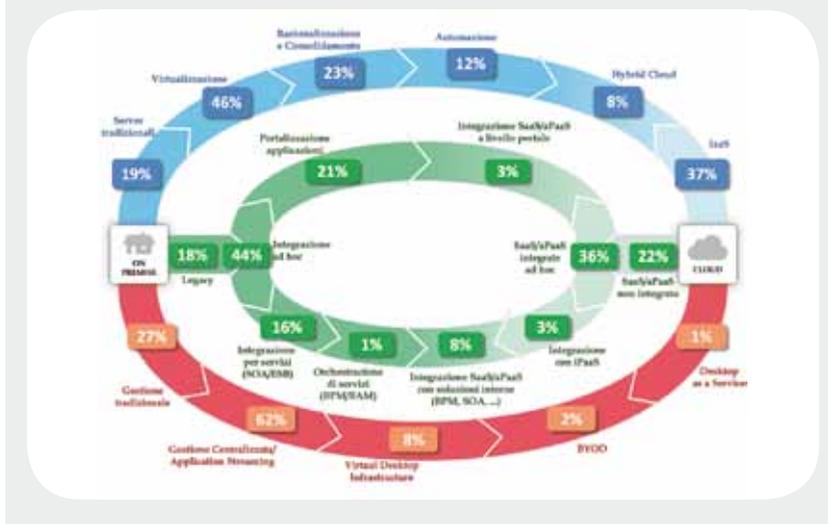
Hybrid Cloud risponde alle esigenze di flessibilità e scalabilità, garantendo al contempo sicurezza e privacy. Il mercato, tuttavia, sembra per ora coglierne i vantaggi solo per soluzioni di Disaster Recovery.

**Peter Rudek**

*Business Solution Consultant, Verizon*

seguire il vero obiettivo finale, ovvero l'ibridazione tra risorse interne e servizi esterni, che già oltre un terzo delle imprese stanno sperimentando con successo come IaaS. Naturalmente, architetture ibride implicano significative sfide tecnologiche e organizzative, ma tali configurazioni oggi esistono e se ne rilevano alcuni casi evoluti anche in Italia. Curiosa è la situazione di chi in passato ha optato per soluzioni di outsourcing spinto, che ora si ritrova in una situazione rischiosa: queste organizzazioni non possiedono più internamente le competenze tecniche né per un eventuale reinsourcing, né per indirizzare con forza il dialogo con il fornitore e spingerne l'evoluzione verso nuovi paradigmi di servizio. In generale, il percorso interno è spin-

Figura 3.3 – Il posizionamento dei rappresentanti della domanda rispetto all'ICT Cloud Journey (dati Workshop)



to prevalentemente da esigenze di riduzione dei costi e semplificazione di gestione, ma non porta benefici significativi lato utente fino a quando non si arriva all'automation vera e propria (scalabilità, agilità, ...). Di contro, il percorso esterno è motivato principalmente da esigenze di miglioramento dei livelli di servizio (affidabilità, disponibilità, uptime, ...), che non sarebbero raggiungibili con risorse interne a costi sostenibili. A completare i due percorsi, le architetture ibride sono in grado di garantire un incremento di affidabilità e agilità tali da giustificare già da sole l'investimento (ad esempio se comparate con i costi derivati da danni da failure dei sistemi).

Se queste considerazioni riguardano prevalentemente l'ambito infrastrutturale, l'evoluzione del portafoglio applicativo tradizionale è un tema al-

trettanto spinoso. Infatti, ben il 18% dei partecipanti si trova a gestire un parco applicativo ancora prevalentemente legacy e un ulteriore 44% vede nell'integrazione ad hoc (tipicamente a livello dati ETL) la modalità di integrazione più diffusa nel proprio sistema informativo. Le ragioni possono essere ritrovate in due fattori principali: il primo riguarda la protezione degli investimenti sostenuti in passato e il secondo riguarda le competenze che non sono presidiate in azienda, di conseguenza il porting applicativo su architetture più moderne sarebbe troppo oneroso per la necessità di reperire tali competenze all'esterno. Per quanto riguarda i restanti casi, un numero non indifferente delle grandi aziende partecipanti è già in una fase avanzata del percorso di portalizzazione applicativa per realizzare nuovi ambienti di lavoro integrati tramite soluzioni evolute di Enterprise

*Ancora oggi la limitata automazione dei processi e, quindi, una mancata riduzione degli errori umani, impatta negativamente sulla produttività, lasciando le risorse umane allocate su task non core.*

**Cristina Sarnacchiaro**  
*General Manager Italy, Orsyp*

Portal (21%), mentre il 17% del panel sta percorrendo la difficile via di evoluzione della propria architettura in ottica Service Oriented Architecture e Business Process Management. La discussione conferma che la motivazione principale alla base di questi progetti di cambiamento è ottenere una migliore reattività alle richieste delle Line of Business, una maggiore flessibilità del supporto ai processi e una semplificazione della gestione applicativa. Tuttavia, mentre il primo percorso basato sulla portalizzazione applicativa permette di ottenere fin da subito benefici sensibili per l'utente finale, il percorso orientato alle SOA porta le organizzazioni a confrontarsi con i temi impegnativi del cambiamento organizzativo interno della Direzione ICT (come, ad esempio, le competenze di processo, Demand Management evoluto, rafforzamento dei ruoli di sourcing, ...).

Il panel presenta, infine, un dato positivo anche per quanto riguarda l'adozione di soluzioni dalla nuvola pubblica. Tuttavia, a fronte di un 64% di aziende attive in quest'ambito, solo il 16% ha concluso compiutamente l'integrazione con il sistema informativo aziendale: il 36% delle imprese utilizza ancora soluzioni integrate ad hoc, mentre il 22% le vede ancora come isole applicative non integrate.

Infine, sul piano della gestione dei device, l'adozione di modalità di gestione evoluta è ancora marginale: solo poche organizzazioni presenti al Workshop dimostrano di affidarsi a soluzioni esterne di Desktop as a Service (1% delle aziende partecipanti), si riscontra un utilizzo molto limitato di Virtual Desktop Infrastructure (8%) e soluzioni BYOD (2%). Sebbene il Management spinga per un ingresso in azienda di dispositivi personali e device preconfigurati, tali soluzioni sono ancora frenate da importanti barriere legate alla sicurezza e alla compliance normativa, oltre che a una diffidenza associata alla quantificazione dei reali costi e benefici. In altri termini, le principali barriere sono di natura culturale, e dovranno essere necessariamente affrontate di comune accordo tra le Line of Business e la Direzione ICT.

### **Ascolto, agilità e integrazione come fattori di successo**

*Marco Zanussi, Corporate Human Resources and Information Systems Director,  
Mossi & Ghisolfi*

Il Gruppo Mossi & Ghisolfi è leader nell'innovazione applicata al settore del PET, dell'ingegneria e dei prodotti chimici rinnovabili derivati da biomasse non alimentari. Gli elementi chiave del suo successo risiedono nella comprensione delle esigenze finali dell'utilizzatore, nella forte integrazione tecnologica, nella conoscenza degli aspetti legati allo studio e alla progettazione tecnica e a processi decisionali agili e rapidi.

Il Gruppo opera negli USA, America Latina, Cina, India ed Europa. Nel 2012 il Gruppo ha conseguito un fatturato di oltre 3 miliardi di dollari, con 2.100 collaboratori. Nessun'altra azienda del settore dispone di tutte le conoscenze e le risorse necessarie all'ideazione, progettazione e realizzazione dell'intero ciclo produttivo di una sostanza chimica: ricerca e sviluppo, ingegneria ed impiantistica, produzione industriale su ampia scala.

La Direzione ICT e la Direzione Risorse Umane, all'interno del Gruppo Mossi & Ghisolfi, fanno capo al Corporate Human Resources and Information Systems Director, Marco Zanussi, che fa parte anche dell'Executive Committee del Gruppo, posizione che gli consente di avere una visione privilegiata del business. "Si tratta di un'opportunità che ho avuto fin dall'inizio: nel corso della trasformazione del Gruppo, che in termini di dimensione è passato da un fatturato di 300 milioni di lire ad uno di 3 miliardi di euro, ho potuto costruire la struttura organizzativa ICT più idonea".

Gran parte della forza produttiva del Gruppo è insediata all'estero, mentre nella sede di Milano è centralizzata l'intera struttura ICT, che si occupa del coordinamento con le strutture locali. "Fin da quando sono entrato nel Gruppo, circa 13 anni fa, ho sempre cercato di inserire all'interno dell'organizzazione persone di nazionalità non italiana, affinché rispecchiasse le nazionalità dei nostri utenti" dichiara Marco Zanussi. "Il rischio di dissonanza tra esigenze dell'utenza e modalità di erogazione del servizio è stato sempre una delle criticità da me più sentite. Penso che un'organizzazione globale come la nostra, per andare verso l'eccellenza, debba puntare a una composizione multiculturale del suo staff. E infatti nel tempo la Direzione ICT ha coinvolto persone di diversa cultura ed estrazione e oggi il core team conta effettivamente su collaboratori di diversa nazionalità".

Una struttura simile ha fin dall'inizio richiesto accorgimenti particolari. In linea con i punti di forza della società, quali standardizzazione dei processi, bassi costi operativi, funzionamento 24 ore su 24, organizzazione snella, la Direzione ICT e delle Risorse Umane deve infatti garantire semplificazione, standardizzazione, centralizzazione di gestione ed erogazione dei servizi, attraverso attività fondamentali di governance e sourcing, con la parte di execution da sempre esternalizzata e globalizzata. "Fin dall'inizio ho percepito che agendo sui sistemi indispensabili ma non vicini al core business ci sarebbe stata la possibilità di semplificare il modello gestionale" spiega Zanussi. "Già nel 2003 Mossi & Ghisolfi contava su una governance interna, quattro fornitori principali e una serie di società che venivano coinvolte in modo discontinuo per progetti di grande entità, applicazioni, hardware e network. Si trattava di un modello gestionale globale ben funzionante, ma che poteva certamente essere migliorato. In questa ottica, sempre contando su una forte governance centralizzata interna, abbiamo deciso di razionalizzare l'assetto dei partner, che sono ora

due per la parte core e un multi-sourcing basato sul concetto best of breed sulle specificità, e deciso di investire sempre di più in soluzioni Cloud”.

L'azienda, inoltre, ha optato per una piattaforma Cloud di classe enterprise che supporta la distribuzione delle principali applicazioni di business ai 550 utenti chiave in tutto il mondo. La piattaforma è scalabile on-demand; essa ospita applicazioni business critical, facenti parte del sistema gestionale ERP e del sistema di Business Intelligence.

L'integrazione tra le tecnologie di Infrastructure e Software as a Service è avvenuta preferendo la molteplicità di sistemi integrati a un unico sistema monolitico difficilmente gestibile e controllabile rispetto alle crescenti esigenze del business.

La sicurezza è garantita da un sistema di disaster recovery con governance interna, mentre il fenomeno del lock-in è stato evitato scegliendo modelli standardizzati.

Le motivazioni che hanno guidato l'avvio del progetto Cloud derivano dalla volontà del Gruppo di semplificare la gestione dell'infrastruttura ICT. In particolare, Mossi Ghisolfi si prefiggeva di focalizzare la struttura ICT su attività a maggiore valore, delegare attività di routine a team in grado di svolgerle in modo industrializzato, aumentandone l'efficacia e riducendone gli errori e, infine, disporre di capacità elaborativa in maniera flessibile, riducendo la necessità di pianificazione degli acquisti e consentendo la gestione di picchi di fabbisogno legati a progetti.

Il Gruppo possiede ora un'infrastruttura scalabile e agile che consente di avere un delivery just-in-time, oltre a un modello di costi che riflette l'utilizzo effettivo piuttosto che il flusso dei picchi di traffico, permettendo una maggiore efficienza del lavoro.

Importanti, infine, sono i benefici derivanti dall'esternalizzazione ai partner della gestione della base applicativa, che consente di mantenere all'interno un ruolo di più alto livello in cui le competenze ICT interne sono più orientate all'innovazione piuttosto che all'operatività.

La capacità di comprendere le esigenze degli utenti, l'agilità dei processi decisionali e la scelta di integrazione sono infatti fattori di successo per Mossi & Ghisolfi.

### **I Report di riferimento**

“Il Cloud per la PA: alla ricerca di una strategia condivisa”  
*dell'Osservatorio Cloud & ICT as a Service del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) da Gennaio 2014*

“Cloud Journey: un cambiamento possibile!”  
*dell'Osservatorio Cloud & ICT as a Service del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)*

“Cloud economy: ultima chiamata”  
*dell'Osservatorio Cloud & ICT as a Service del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)*

“Cloud & ICT as a Service: fuori dalla nuvola!”  
*dell'Osservatorio Cloud & ICT as a Service del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)*



# 4. Multicanalità e Social CRM

a cura di

Giuliano Noci

A word cloud of terms related to digital marketing and CRM. The words are arranged in a grid-like pattern, with varying font sizes and colors. The most prominent words are 'multicanale', 'marketing', 'social crm', and 'consumatore'. Other words include 'analisi', 'customer experience', 'crm', 'domanda', 'impresa', 'digitale', 'metriche', 'cluster', 'interazione', 'conoscenza', 'ict', 'business', 'performance', 'reloaded', 'evoluzione', 'processi', 'social network', 'servizi', 'sistemi', 'web reputation', 'aziende', and 'offerta'.

analisi multicanale customer experience  
crm domanda impresa digitale  
metriche social crm cluster  
interazione conoscenza consumatore  
ict business marketing performance  
reloaded evoluzione processi social network  
servizi sistemi web reputation aziende offerta

## Un inquadramento

L'obiettivo del Workshop, tenutosi il giorno 8 maggio 2013, è stato quello di fornire un quadro di riferimento circa due temi fondamentali: la multicanalità e il cosiddetto *Social Customer Relationship Management* (Social CRM), fenomeno quest'ultimo che, in connessione con il primo, si sta sempre più diffondendo, catalizzando l'attenzione dell'intera comunità del Marketing.

*Penso che uno dei temi fondamentali in ambito di multicanalità e Social CRM è senza dubbio quello delle competenze. È infatti difficile fare sul campo learning by doing, e nello stesso tempo non si può sostituire in toto il proprio team: bisogna sviluppare in maniera intelligente ed efficace le competenze nelle persone già interne al Gruppo.*

**Federica Cascia**

*Consumer Marketing Manager - MarCom & Digital Manager, Philips Lighting*

La multicanalità in Italia, coerentemente a un trend internazionale ormai inarrestabile, sta aumentando la sua penetrazione e rilevanza come nuovo comportamento dei consumatori. I dati di Audiweb Trends di giugno 2013 stimano in circa 38 milioni di individui la popolazione di consumatori multicanale in Italia. Inoltre la diffusione dei nuovi device continua a essere un driver fondamentale di crescita dei comportamenti multicanale dei consumatori. I possessori di smartphone hanno raggiunto a giugno 2013 la cifra di 27 milioni e di questi sono ben 22 milioni coloro che navigano in Internet da telefono cellulare. Estremamente

interessante, infine, la crescita vertiginosa dei tablet, passati in poco più di un anno da 2,4 milioni a ben 4,8 milioni (fonti Nielsen). La presenza sempre più capillare e pervasiva dei consumatori in rete ne sta cambiando il comportamento, portando a una diversa relazione in tutte le fasi del processo di acquisto, dalla ricerca di informazioni fino all'acquisto vero e proprio e all'assistenza.

### La nuova mappa dei consumatori italiani

Analizzando in maggior profondità il comportamento multicanale degli utenti internet italiani, si osserva che il processo di acquisto è fortemente cambiato con una progressiva *despecializzazione* e integrazione dei canali: crescono cioè i consumatori che raccolgono informazioni online, per poi provare un prodotto in punto vendita e magari poi concludere l'acquisto online (passando dal 30% al 34%). Si vanno inoltre assottigliando le barriere verso l'eCommerce, con il 56% degli utenti online che ritiene ormai internet un canale di vendita adatto alle proprie esigenze personali<sup>1</sup>. Emerge, quindi, uno scenario molto stimolante per le imprese italiane anche a fronte di dati non totalmente incoraggianti. Secondo la ricerca Nielsen sugli investimenti pubblicitari

<sup>1</sup> Per una trattazione approfondita si faccia riferimento al Report "Dai Mass Media alla Multicanalità di Massa" dell'Osservatorio Multicanalità della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.multicanalita.it](http://www.multicanalita.it) previa registrazione gratuita.

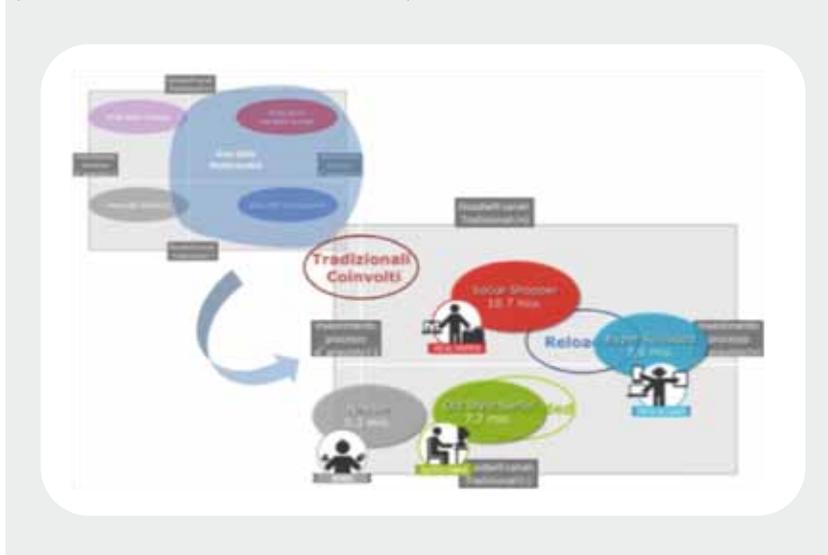
del primo semestre 2013, si avverte una difficoltà che deriva più dal lato “domanda di pubblicità” che dalla capacità dell’offerta. Il numero di aziende investitrici sul web è rimasto lo stesso del 2012, ma è stato registrato un calo dell’investimento medio di circa il 2%. In particolare, i settori che ne hanno risentito di più sono l’alimentare (-22%) e l’automotive (-27%). L’unico settore in crescita rimane l’informatica (+43%) grazie agli investimenti derivanti dalla diffusione di smartphone e tablet.

Quanto detto finora deve portare a una sostanziale ridefinizione dei cluster di consumatori italiani, non più classificabili in funzione di specifici canali, ma caratterizzati piuttosto da un diverso modo di vivere la propria relazione con l’azienda e la marca attraverso i diversi canali proposti.

In particolare, con riferimento alla Figura 4.1, i nuovi utenti multicanali possono essere classificati in quattro cluster:

- i *Newbie*, pari a 5,3 milioni di individui, rappresentano i neofiti dell’approccio multicanale, con due anime principali, per le quali l’avvicinamento alla multicanalità è dovuto, per i giovanissimi (20%), all’approccio con il processo d’acquisto e, per gli over 55 (34%), a un avvicinamento alla tecnologia;
- gli *Old Style Surfer*, pari a 7,7 milioni, il loro approccio al web in veste di consumatori è “vecchio stile”, strumentale al processo d’acquisto e per risparmiare tempo;
- i *Social Shopper*, pari a 10,7 milioni, veri esperti della spesa, caratterizzati da un forte ruolo della rete nel loro shopping, da un processo d’acqui-

Figura 4.1 – Evoluzione dello scenario del consumatore italiano: i nuovi cluster dei consumatori multicanale (Fonte: Ricerca 2012 – Osservatorio Multicanalità)



I progetti di multicanalità investono l'azienda nel suo complesso e possono trovare resistenze non note a priori nella realizzazione.

**Massimiliano Cappa**  
Head of ICT Applications and  
Enterprise Solutions, AgustaWestland

Il tema della multicanalità e del Social CRM è strettamente legato a quello dei Big Data. Emerge l'esigenza di riuscire a gestire questa enorme quantità di dati a disposizione e la qualità stessa del dato diventa di fondamentale importanza.

**Massimo Cova**  
ICT and Organization Director, SGM Distribuzione

sto strutturato e dalla ricerca della "smart choice", ossia di acquisti intelligenti e con un elevato rapporto qualità/prezzo;

- gli *Hyper Reloaded*, pari a 7,6 milioni, rappresentano la punta massima del consumatore multicanale: caratterizzati da una vita sociale molto intensa e da buona parte del proprio tempo trascorsa fuori casa; essi presentano un approccio strutturato al processo d'acquisto, con un notevole fabbisogno informativo, un elevato livello di partecipazione attiva con gli altri utenti, una marcata propensione sia all'eCommerce, sia a un forte utilizzo del Mobile (smartphone e tablet) all'interno del processo d'acquisto.

La sfida per le imprese è solo iniziata: dalla fase di consapevolezza dell'esistenza di consumatori multicanale servono ora visione e approccio strategico. Le imprese devono sempre più saper analizzare i comportamenti di acquisto multicanale dei diversi cluster,

progettare opportunamente una strategia e architettura di punti di contatto nelle combinazioni spazio-temporali in cui il consumatore si trova, nell'ottica di soddisfare al meglio i diversi bisogni informativi e di relazione.

Da quando è apparso, circa sette anni fa, il concetto di multicanalità induce nell'uomo di Marketing così come in coloro che si occupano di Information and Communication Technology (ICT) una logica ancora fortemente basata sull'utilizzo dei singoli canali. Ma approcciare la multicanalità pensando a iniziative di comunicazione in una logica a serbatoio porta inevitabilmente ad avere una prospettiva totalmente distonica rispetto alla società. Il consumatore infatti, inondato da una grande mole di dati, vive la sua esperienza con la marca/impresa in modo completamente seamless<sup>2</sup>, saltando da un canale all'altro a seconda delle circostanze di vita in cui si trova. In questa ottica la multicanalità matura è un proclamo alla negazione dell'esistenza dei canali.

### **Verso la comprensione del consumatore: un nuovo paradigma interpretativo**

Nell'ottica di ottimizzazione delle strategie di Marketing, di personalizzazione delle esperienze che il consumatore può avere con la marca (e attraverso la marca) e di ridefinizione dell'intero *customer journey*, emerge chiaramente

<sup>2</sup> Per *esperienza seamless* si intende un percorso mediale in cui non ci sono momenti di crisi (salti) tra un canale e l'altro. In altri termini, l'esperienza scorre fluida senza interruzioni o momenti di discontinuità.

te come l'individuo debba essere l'elemento centrale, origine e destinazione delle azioni.

La maggior parte delle imprese affronta ancora le proprie strategie di Marketing, come ad esempio la segmentazione della base clienti, con un'ottica classica basata su ben consolidate variabili socio-demografiche, ma l'utilizzo di esse non permette più di spiegare in modo soddisfacente il comportamento degli individui.

Diventa chiaro, quindi, che la necessità di poter disporre di nuove pratiche, nuovi approcci e nuove chiavi interpretative non è più un optional, ma un vero e proprio bisogno fondamentale se si vuole rimanere competitivi all'interno del proprio mercato di riferimento. Dalle ricerche che il Politecnico di Milano svolge, emerge come il posizionamento dell'individuo al centro di una strategia di Marketing significa comprendere il suo comportamento in termini di contesto di vita nel quale si trova e che tipo di esperienze mediali compie nei vari contesti. Con questo non si vuole sostenere che le variabili socio-demografiche in toto debbano essere messe in un cassetto poiché inutili ai fini pratici. Anzi, è cambiato piuttosto il loro ruolo, inteso più come elemento per fornire una descrizione dei target ricavati sulla base dei comportamenti mediali.

Per fare un esempio, si pensi a tutte le statistiche di audience in TV, o ai classici *numero di follower* su Twitter, o *numero di "Mi Piace"* su Facebook. Leggendo questi dati utilizzando solamente le "vecchie" variabili socio-

demografiche si ottengono delle informazioni che sono, in una misura non più trascurabile, distorte.

*Noi offriamo alle aziende modalità di business innovative per il Marketing e le vendite per un migliore ingaggio e rapporto nel tempo con i clienti sui diversi canali e punti di contatto dove il digitale è sempre più importante, gli store, il web, il mobile, il social. Tale approccio prevede come componente fondamentale l'apertura e la collaborazione con partner esterni, prevedendo anche l'integrazione tra partner eterogenei, grandi player e web agency, che in questo ambito possono offrire contributi diversi e complementari.*

**Felice Petrignano**

*Smarter Commerce, CMC Management  
Consultant, IBM Italia*

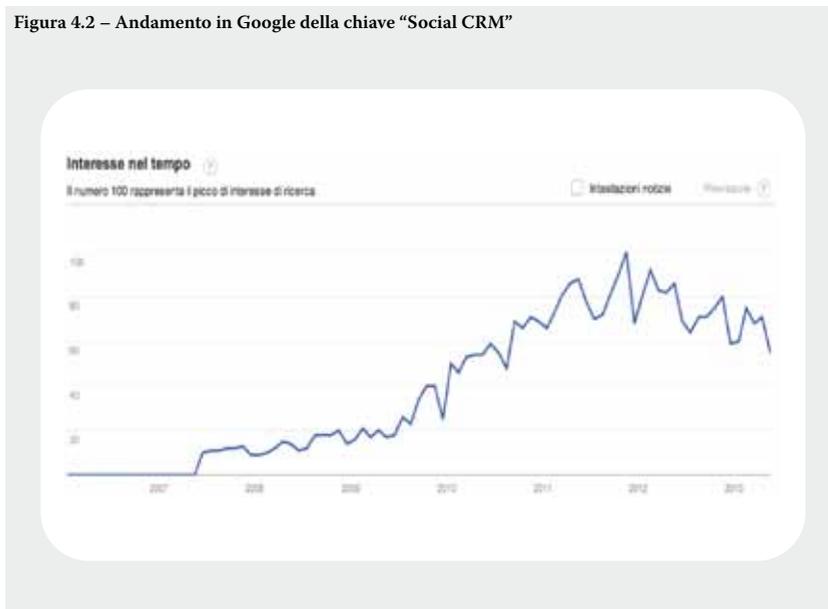
### Il Social CRM: che cos'è

Il termine "Social CRM" si va sempre più diffondendo nel Marketing, ma un'analisi evidenzia come ci sia ancora una sostanziale confusione sul termine che ha impedito di arrivare a una definizione scientifica e rischia di trasformare il concetto in una moda transitoria. In Figura 4.2 se ne riporta l'andamento in Google come parola chiave ricercata negli ultimi sette anni.

Tra le possibili definizioni di Social CRM riportiamo quella di Paul Greenberg, CCO di BPT Partners: *"Social CRM is the company's response to the customer's control of the conversation"*.

Il Social CRM di per sé non è un nuovo strumento, o l'implementazione di ulteriori banche dati, ma comporta una revisione dell'intero sistema di re-

Figura 4.2 – Andamento in Google della chiave “Social CRM”



Nel processo di ideazione e implementazione del Social CRM siamo stati affiancati da player di riferimento di cui non potevamo fare a meno. Ma nel nostro laboratorio d'innovazione è anche capitato di far lavorare i fornitori tradizionali in team con piccole startup, quasi come se avessimo affiancato Golía e Davide nello stesso progetto.

**Gianluca Giovannetti**

*Direttore Sistemi Informativi, Organizzazione ed attuazione Strategia, Gruppo Amadori*

lazione con il mercato che trascende la funzione Marketing. Vuol dire posizionare l'individuo al centro di tutta la strategia multicanale e, ricercando nuovi chiavi interpretative, innescare un cambiamento nei sistemi di impresa a tutti i livelli.

Il CRM tradizionale, concepito sulla triade marca-impresa-individuo, si basa su una forte personalizzazione della relazione. Per passare al Social

CRM non basta integrare il mondo social sul CRM esistente, non si tratta di aggiungere un *tool* mancante, ma al paradigma *customer-centric* va affiancato quello di collettività. Il Social CRM trova la sua realizzazione infatti nel potere della collettività, dell'intelligenza condivisa da parte di una community che condivide valori e modalità di relazione.

### Presentazione delle discussioni del Workshop

Durante il Workshop svoltosi l'8 maggio 2013 presso la School of Management del Politecnico di Milano è stata proposta un'attività interattiva al fine di stimolare la discussione e il confronto sui temi cardine dell'incontro.

Il Workshop ha visto il coinvolgimento delle Direzioni ICT e Marketing di numerose aziende, e di alcuni esponenti del mondo dell'offerta di servizi ICT. L'incontro ha permesso quindi un confronto diretto e trasparente tra i diversi *ICT Executives* (15), *Marketer* (12) e *Player di mercato* (5) invitati, che hanno dato spazio alle questioni concrete di implementazione della multicanalità in azienda.

Ai presenti è stato somministrato un questionario composto da quattro domande pensate in modo da toccare i principali argomenti di discussione e mettere in luce le differenti priorità tra le Direzioni aziendali interessate, in particolare Marketing e ICT.

Tuttavia, è doveroso precisare che quest'indagine non rappresenta un campione statistico attendibile vista la numerosità limitata dei partecipanti. I dati che emergono sono altresì da leggere come un confronto tra attori diversi della filiera, coinvolti in egual modo nel raggiungimento di una maturità operativa circa i temi trattati.

La prima domanda riguarda le barriere che intervengono nell'implemen-

*Nel mondo retail con radicata presenza sui canali tradizionali, affermare il valore della gestione dei nuovi canali commerciali e di contatto con il cliente basati sulle tecnologie digitali richiede l'individuazione di integrazioni e sinergie tra le tradizionali funzioni aziendali e quelle nuove, individuando i vantaggi incrementali sul business.*

**Donatella Paschina**  
Group Chief Information Officer,  
Ermenegildo Zegna Group

*È difficile colmare il gap culturale e di business tra Direzione ICT e Direzione Marketing, ma in Amadori ci siamo riusciti grazie al nostro approccio trasparente e rigoroso. Ovviamente non si tratta di un processo concluso, ma in continua evoluzione: grazie ai buoni risultati ottenuti nel breve periodo, su di noi viene riposta fiducia anche per i progetti immediatamente successivi.*

**Gianluca Giovannetti**  
Direttore Sistemi Informativi, Organizzazione ed  
attuazione Strategia, Gruppo Amadori

*Abbiamo fin da subito adottato un concetto aperto di Data Model, indispensabile per poter riarticolare l'intero sistema ogni volta che decidiamo di inserire una nuova dimensione che ci sembra rilevante monitorare.*

**Marco Magnaghi**  
Strategic Marketing – Business  
Innovation Manager, Gruppo Amadori

tazione di una strategia multicanale. Leggendo il grafico riportato in Figura 4.3, si nota come la Direzione ICT denunci una inadeguatezza delle competenze interne all'azienda e una difficoltà nella misurazione dei risultati, rispettivamente 22% e 19% delle scelte dei partecipanti. Il Marketing è sostanzialmente diviso: da una parte non percepisce nessuna barriera (20%), dall'altra ritiene la multicanalità non necessaria (15%), verosimilmente nei termini in cui la strategia non è più così strettamente legata ai vari canali fisici e virtuali. Allo stesso tempo percepisce una mancanza di competenze da parte dei fornitori esterni. Lato offerta la principale criticità percepita risulta la disponibilità di budget.

Con la seconda domanda ci si addentra

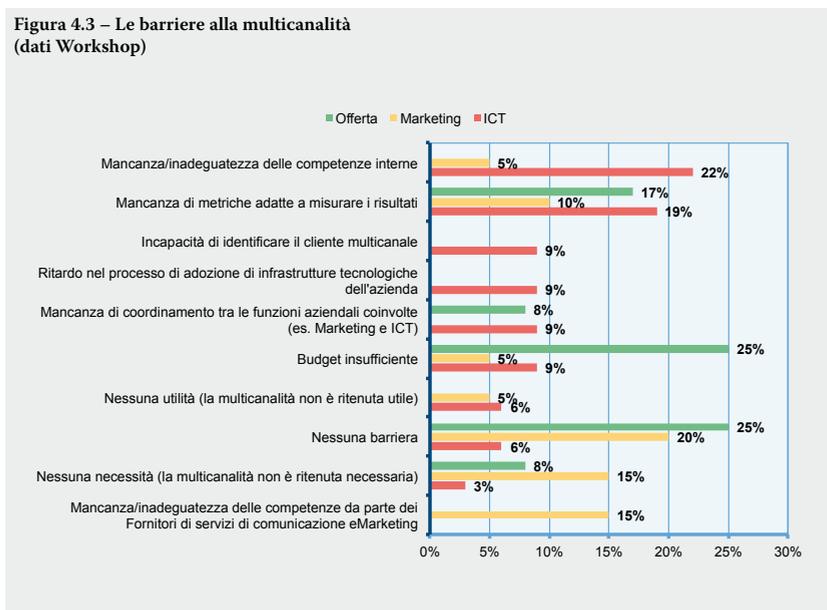
Attraverso lo strumento del Social Plugin siamo passati da una logica sociodemografica a una logica psicodemografica: abbiamo infatti chiesto ai nostri fan di Facebook di aderire alla piattaforma di Amadori e condividere con noi gli stessi dati forniti al famoso social network.

**Marco Magnaghi**  
Strategic Marketing – Business  
Innovation Manager, Gruppo Amadori

e una migliore comprensione dei bisogni del consumatore (indicati dal 60%, 50%, 31% rispettivamente per offerta, Marketing e ICT).

È stato inoltre chiesto ai partecipanti se, e come, l'introduzione di una strategia di Social CRM abbia modificato il rapporto tra la Direzione Marketing e ICT. Tralasciando per un momento il dato

**Figura 4.3 – Le barriere alla multicanalità (dati Workshop)**



maggiormente all'interno del tema. Si chiede, infatti, qual è la motivazione principale per un'impresa che decide di implementare una strategia di Social CRM. Dal grafico di Figura 4.4 si evince come la preoccupazione non sia relativa al comportamento dei concorrenti, ma all'efficacia nel raggiungimento degli obiettivi di business (indicati dal 40%, 33%, 38% rispettivamente per Offerta, Marketing e ICT)

ricavato sul mondo dell'offerta, sia Marketing che ICT indicano di aver aumentato la frequenza delle interazioni (27% e 17% rispettivamente per Marketing e ICT). Per il 41% degli intervistati lato ICT (32% lato Marketing) le interazioni sono diventate più profonde e più direttamente legate alla progettazione congiunta di iniziative di Marketing. Da notare come il 17% degli intervistati lato offer-

ta dichiarati come la relazione tra le due Direzioni abbia portato alla creazione di una figura (o di un team) di raccordo, ad esempio il *Demand Manager*, Figura 4.5.

Per concludere, è stata chiesta una previsione circa gli investimenti di business che verranno dedicati all'implementazione di una strategia di Social CRM. La domanda è stata volutamente profilata per i presenti lato Marketing e lato ICT quindi relativamente al budget delle *Line of Business*, Figura 4.6, e della Direzione ICT, Figura 4.7. Sia Marketing, sia ICT, sia mondo dell'offerta credono in un aumento significativo dei budget per queste iniziative (oltre il 10%) nei prossimi tre anni, e ciascuno ritiene di dover avere il ruolo guida nel gestire questi investimenti. Si conferma dunque come il Social

La nostra Technology Vision "Every Business is a Digital Business" si ispira al concetto di poter scalare la relazione con il cliente grazie alle nuove tecnologie digitali, per un rapporto con il cliente sempre più stretto e basato su una esperienza distintiva ed emozionale, ottenuto anche grazie ai servizi a valore aggiunto sviluppati attraverso un ecosistema di alleanze e partnership commerciali

**Stefano Sperimborgo**

*Managing Director, IT & Technology Strategy, Accenture*

Esselunga è da sempre legata alla centralità del negozio, dove efficienza e cortesia sono i capisaldi del rapporto col cliente. La multicanalità e il Social CRM rappresentano quindi punti di discontinuità col passato, che richiedono un approccio nuovo, volto a coinvolgere il cliente su iniziative promozionali più personalizzate in una modalità anche "digitale".

**Luca Sorichetti**

*Chief Information Officer, Esselunga*

**Figura 4.4 – Motivazioni che spingono all'implementazione di un Social CRM (dati Workshop)**

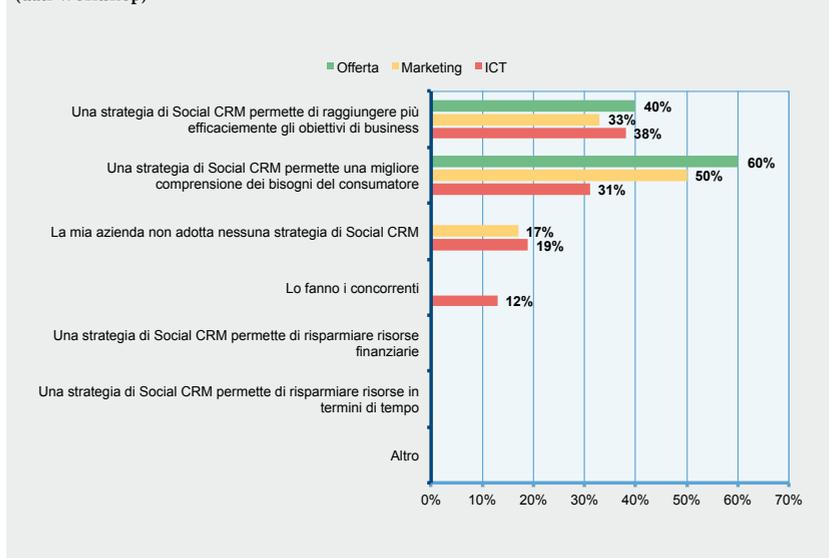
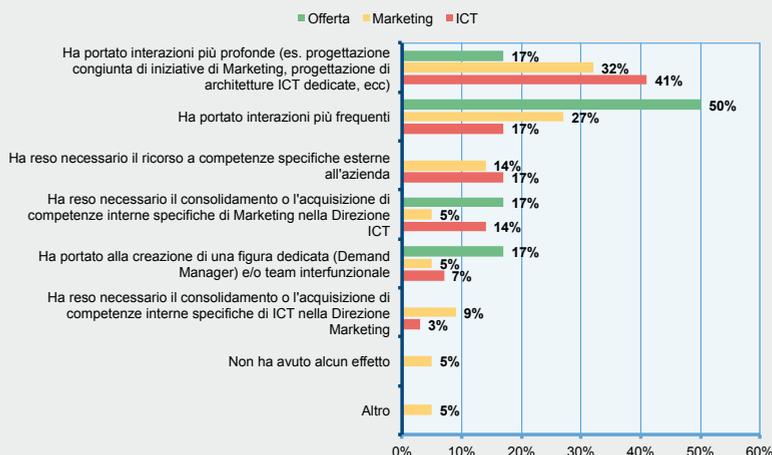


Figura 4.5 – Il rapporto tra le Direzioni Marketing e ICT  
(dati Workshop)



Per noi l'individuo è un cliente "della banca"; è quindi un codice univoco indipendente dal canale con cui interagisce con noi: web, servizio clienti telefonico, filiale. CheBanca! è multicanale nel DNA.

**Luca Prina**

*Direttore Centrale Marketing e Comunicazione, CheBanca!*

Sebbene le PA non abbiano la multicanalità nel proprio DNA, esse sono potenzialmente predisposte e già pronte. Regione Lombardia, per esempio, vanta ogni mese 53.000 streaming di contenuti per non vedenti.

**Antonio Samaritani**

*Direttore Sistemi Informativi e ICT,  
Regione Lombardia*

CRM sia destinato a giocare un ruolo sempre più importante sia dal punto di vista strategico e culturale, che nella pianificazione operativa e nell'imple-

mentazione degli interventi e degli investimenti aziendali.

Figura 4.6 – Investimenti futuri per la Line of Business di Marketing  
(dati Workshop)

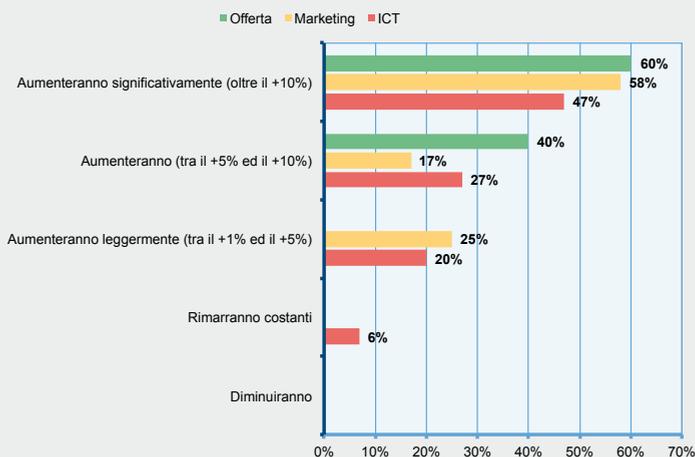
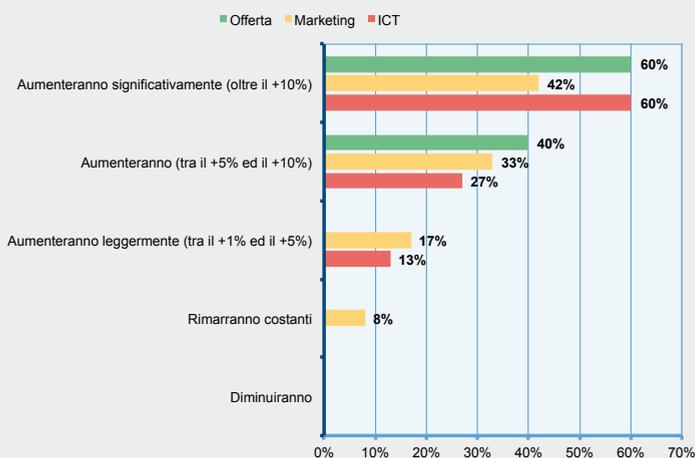


Figura 4.7 – Investimenti futuri per la Direzione ICT  
(dati Workshop)



**Multicanalità: colmare il gap di competenze con un approccio trasparente e rigoroso**

*Gianluca Giovannetti, Direttore Sistemi Informativi, Organizzazione ed attuazione Strategia, Gruppo Amadori*

Il Gruppo Amadori è una delle principali aziende europee di produzione e commercializzazione di carni avicole (pollo e tacchino).

Il fatturato nel 2012 è stato di oltre 1,2 miliardi di euro. Il Gruppo, fondato a San Vittore di Cesena quarant'anni fa, conta sulla collaborazione di oltre 7.000 lavoratori ed è presente sul territorio nazionale con stabilimenti industriali, filiali e agenzie.

Amadori è presente sul mercato italiano con circa 350 agenti e 700 automezzi per il trasporto secondario che servono, quasi giornalmente, circa 17.000 clienti con 500 prodotti e 1.700 referenze.

A ciò si aggiungono gli allevamenti di proprietà a gestione diretta (oltre 1.100.000 mq) che producono il 40% del fabbisogno totale di animali vivi del Gruppo e i 3.700 ettari di terreno su cui insistono gli allevamenti.

In occasione del Workshop tenutosi l'8 maggio Gianluca Giovannetti, con il supporto di Marco Magnaghi, Strategic Marketing – Business Innovation Manager del Gruppo Amadori, ha illustrato il caso di strategia di Social CRM adottata dall'azienda: un percorso di digitalizzazione che pervade il Gruppo rispetto tanto alle funzioni quanto ai processi.

Il Digital Marketing in Amadori è, infatti, una disciplina inter-funzionale a supporto della strategia aziendale, che articola processi e strumenti per perseguire precisi obiettivi di business attraverso una partecipazione interna diffusa e trasversale.

"La nostra strategia di Gruppo prevede, in maniera fortemente cross, un importante focus sui temi del Digital Government, in linea con l'identità di Amadori come azienda digitale" spiega Giovannetti, aggiungendo: "questo approccio è dettato proprio dalla trasversalità delle competenze richieste. Dal punto di vista organizzativo, quindi, abbiamo attraversato una prima fase in cui la Direzione ICT è stata pioniere di questa logica cross-funzionale: da qui sono partite le prime task force, senza che fosse necessaria una forte ristrutturazione e con la positività di non aver dovuto attendere disposizioni organizzative dal Top Management". Una volta condivise numerose competenze che coinvolgevano più funzioni, è stato invece necessario sistematizzare le task force anche dal punto di vista organizzativo e pianificare e controllare i temi sui quali esse lavorano. "È così nato un laboratorio continuativo che mette insieme competenze, esperienze, fasi di controllo e raccolta di questi risultati". Strettamente correlata all'anima digitale del Gruppo Amadori è la strategia del Social CRM, un percorso di avvicinamento al consumatore che si esprime attraverso tre principali ambiti: innovazione di prodotto, nuova comunicazione e attività promozionale, per la creazione di una Digital Customer Experience di rilievo. Fondamentale risulta in questo ambito la raccolta di informazioni sui clienti: la convergenza tra mondo fisico (acquisto di prodotto) e digitale è infatti la fonte principale per la costruzione del CRM Amadori.

"Il più significativo punto di forza della dimensione digitale è che essa permette di avere una relazione con i consumatori e di ricevere loro feedback" spiega Marco Magnaghi. "Ogni azione ha l'obiettivo di ottenere i dati del consumatore, attraverso strumenti che vanno dalla comunicazione alla presenza ufficiale dell'azienda, a interventi spontanei delle persone. Il Social CRM è

alla base di questo meccanismo, affinché ogni iniziativa non sia frontale ma bi-direzionale, in grado di ascoltare e analizzare quanto emerge dalla rete”.

In quest’ottica il Gruppo Amadori ha svolto una serie di progetti, come per esempio quello dedicato alla celiachia, che hanno spinto i consumatori a dare i propri dati in cambio di un incentivo che, nel caso specifico, consiste in un ebook con ricette prive di glutine.

“Con una startup abbiamo applicato anche il cosiddetto Social Plug-in, uno strumento che spinge i fan di Amadori su Facebook a darci l’autorizzazione al trattamento dei loro dati, compresi i ‘like’: in questo modo il nostro approccio passa da una logica socio-demografica a una logica socio-grafica. L’intero progetto mira a un arricchimento delle logiche del CRM sulla base di informazioni a cui le persone ci danno accesso, e quindi alla possibilità di fornire servizi, prodotti e comunicazioni in maniera sempre più personalizzata”.

“Per raggiungere tutti questi obiettivi” conclude Giovannetti, “occorre un approccio rapido, collaborativo, consapevole e fondato sulla flessibilità tipica di una startup. Il nostro laboratorio si fonda su pochi ma efficaci punti: un team allargato di professionisti, una tecnologia scalabile, una profondità e centralità di analisi, e un approccio orientato alla crescita con iniziative di dimensioni ridotte ma con un ritorno snello e veloce”.





## Un inquadramento

Negli ultimi anni il tema della compliance, soprattutto in Italia, è esploso tanto da diventare un vero e proprio elemento critico da affrontare e gestire spesso con strutture interne appositamente dedicate, talvolta anche imposte a livello legislativo.

La complessità normativa ha investito con particolare forza la Direzione Sistemi Informativi che deve oggi fare i conti con una serie di adempimenti o vincoli normativi sia di carattere generale, cioè trasversali al mercato, che di settore (con particolare riferimento al settore bancario e al settore delle telecomunicazioni).

Dopo quella che può essere considerata prima normativa settoriale inerente i sistemi informativi, il d.lgs 518 del 1992 (che riconobbe ai programmi per elaboratore dignità di opera dell'ingegno di carattere creativo), numerose sono poi gli interventi legislativi, anche a livello di autorità preposte a particolari settori, che oggi insistono sui sistemi informativi e di telecomunicazione spesso con la finalità di spingere Pubbliche Amministrazioni e aziende ad aumentare il livello di sicurezza delle proprie infrastrutture ICT.

Tuttavia, dopo alcuni anni di aggravamento degli obblighi normativi, nel biennio 2011-2012, complice la crisi, il legislatore ha mutato in parte direzione e ha quindi iniziato un'opera di alleggerimento degli obblighi a carico delle aziende e delle Pubbliche Ammi-

*Il tema della sicurezza e della compliance ci coinvolge quotidianamente. Da un lato abbiamo molti apparati per la sicurezza dei Data Center, dall'altro stiamo facendo personalmente un intenso sforzo per gestire la definizione delle misure di sicurezza e avere maggior controllo in questo ambito. Tra gli altri prodotti, ci occupiamo anche del BancoPosta, e quindi di tutte le misure relative alla tracciabilità del dato, in particolare attraverso la nostra struttura di sviluppo.*

**Carla Ciamarelli**

*Responsabile Sicurezza Informatica  
e Certificazioni, Poste Italiane*

nistrazioni e, in particolare, è intervenuto su adempimenti di carattere generale ritenuti eccessivamente onerosi o sproporzionati (si pensi all'abrogazione del documento programmatico sulla sicurezza o alla de-tutela dei dati inerenti le persone giuridiche oggi non più in perimetro di d.lgs 196/03).

Parallelamente, tuttavia, sia il legislatore sia talune autorità amministrative, fra cui in particolare il Garante per la protezione dei dati personali, sono intervenuti con una serie di provvedimenti, spesso settoriali, finalizzati ad aumentare il livello di sicurezza in alcune specifiche circostanze. Si pensi per esempio a:

- Provvedimento del Garante per la protezione dei dati personali del 12 maggio 2011 inerente la tracciabilità degli accessi ai dati bancari che, mirato solo ed esclusivamente alle banche e ai Gruppi bancari, ha imposto una serie di obblighi di controllo sui dati bancari estremamente onerosi.

- Decreto Legislativo n. 69/2012 che, nella parte riferita alle società di telecomunicazione, impone una serie di obblighi particolarmente stringenti mirati a prevenire e nel caso gestire eventuali perdite di dati.
- Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 24/01/2013 n° 67251 che ha introdotto una politica di gestione della sicurezza nelle infrastrutture critiche.

Abbiamo quindi assistito negli ultimi anni alla contrapposizione di due politiche normative contrapposte: aggravamento da un lato e semplificazione dall'altro che, non sempre, hanno trovato un punto di incontro chiaro e coerente.

### Aggiornamenti e prospettive legislative

Il panorama normativo italiano è in continuo divenire, al punto che risulta difficile se non impossibile farne una fotografia stabile.

All'orizzonte, infatti, si intravede il nuovo Regolamento UE sostitutivo della direttiva 95/46 CE (e quindi della normativa in materia di trattamento dati personali) che, se dovesse effettivamente completare il proprio iter, introdurrebbe una serie di importanti novità nel settore della sicurezza e del trattamento dei dati personali.

Senza entrare nel merito specifico dell'intero provvedimento basti dire che il testo attualmente disponibile prevede che le aziende e le Pubbliche Amministrazioni, tenuto conto dell'evoluzione tecnica e dei costi di attuazione, mettano in atto misure tecniche e organizzative adeguate per garantire un livello di sicurezza appropriato, in relazione ai rischi che il trattamento comporta e alla natura dei dati personali da proteggere. Previa valutazione dei rischi, le aziende e le Pubbliche Amministrazioni devono prendere misure per proteggere i dati personali dalla distruzione accidentale o illegale, o dalla perdita accidentale, e per impedire qualsiasi forma illegittima di trattamento come la comunicazione, la divulgazione, gli accessi non autorizzati o la modifica di dati personali.

Si noti come il passaggio faccia un chiaro riferimento all'obbligo di effettuare un'analisi dei rischi, obbligo oggi inesistente in Italia (se non settorialmente) a seguito dell'abrogazione del documento programmatico sulla sicurezza.

Ancora, il regolamento UE dovrebbe prevedere l'obbligo in capo a tutte le aziende e Pubbliche Amministrazioni di notificare eventuali violazioni dei dati personali all'autorità di controllo (in Italia: Garante per la protezione

*La nostra principale preoccupazione è garantire la continuità del servizio di telecomunicazione sia per la clientela consumer che per quella business. Siamo molto attenti alla minaccia cyber che può mettere a repentaglio l'operatività dei clienti che fanno business con la rete.*

**Marcello Fausti**

*Senior Vice President ICT Security,  
Telecom Italia Information Technology*

Sul tema della compliance e della sicurezza ICT, Ferrovie dello Stato Italiane ha vissuto diverse trasformazioni: all'inizio è stato istituito un settore, dipendente dalla direzione sistemi di Holding, che a livello di gruppo coordinava i problemi di sicurezza ICT; tale settore è stato successivamente incorporato nel sistema di protezione aziendale di Holding per ribadire come la sicurezza sia un elemento strutturale di tutto il Gruppo Ferrovie. Si tratta di una corsa contro il tempo per dare a questa grande struttura la capacità di allinearsi alle evoluzioni delle normative nazionali tenendo conto del contesto europeo.

**Alessandro Musumeci**  
Direttore Centrale Sistemi Informativi,  
Ferrovie dello Stato Italiane

Gli attacchi informatici si presentano con continuità e ogni progetto di innovazione tecnologica finisce ben presto all'attenzione del Chief Information Security Officer. Risulta quindi conveniente avere un fornitore di respiro internazionale che abbia la possibilità di analizzare il rischio segnalato da un singolo cliente per evitare che lo stesso rischio venga corso da altri clienti.

**Mario Innocenti**  
Sales Director, DELL

dei dati personali). Oggi tale obbligo in Italia esiste solo e in taluni specifici casi a carico delle aziende del settore telecomunicazioni a seguito dell'entrata in vigore del decreto legislativo n° 69/2012. Esiste poi un'indicazione di opportunità nel provvedimento del Garante per la protezione dei dati personali relativo alla tracciabilità degli accessi ai dati bancari (maggio 2011) in cui le banche vengono invitate a effettuare le segnalazioni alle autorità di controllo ma non è prevista una sanzione in caso di omissione.

In tema di Risk Management ciò che più ci preme è spiegare al Business come l'erogazione di autorizzazioni di accesso ai sistemi in maniera non strutturata espone l'azienda a rischi costanti ed esponenziali; il nostro compito è quello di raggiungere il miglior compromesso possibile tra sicurezza e funzionalità, traducendo l'informatica in "linguaggio di rischio" affinché siano evidenti le potenziali perdite economiche aumentando così la sensibilità in materia.

**Guido Sandonà**  
Chief Information Security Officer,  
Bulgari

Particolarmente rilevante è poi la previsione contenuta nel Regolamento UE che, se venisse confermata, determinerebbe un "cambio di marcia" immediato nella gestione delle tematiche di sicurezza ICT, relativamente all'obbligo di nomina da parte delle aziende e delle Pubbliche Amministrazioni di un responsabile della protezione dei dati quando: il trattamento è effettuato da un'autorità pubblica o da un organismo pubblico, oppure quando il trattamento è effettuato da un'impresa con 250 o più dipendenti, oppure quando le attività principali del responsabile del trattamento o dell'incaricato del trattamento consistono in trattamenti che, per la loro natura, il loro oggetto o le loro finalità, richiedono il controllo regolare e sistematico degli interessati. Il responsabile della protezione dei dati dovrà essere individuato in funzione delle qualità professionali, in particolare della conoscenza specialistica della normativa e delle pratiche in materia di protezione dei dati, e della capaci-

tà di adempiere a compiti previsti dal regolamento e potrà essere assunto o adempiere ai suoi compiti in base a un contratto di servizi.

Qualora quindi il Regolamento UE, oggi ancora in via di valutazione, dovesse effettivamente essere emanato, assisteremo a una vera e propria rivoluzione nel settore della sicurezza e del trattamento dei dati personali.

## I temi da presidiare

Presentato l'attuale panorama normativo e la sua evoluzione, occorre chiedersi quali siano oggi i temi principali da presidiare da parte delle Direzioni ICT delle imprese e Pubbliche Amministrazioni.

L'impatto delle normative inerenti la sicurezza e in generale la conformità

normativa a livello ICT, vede coinvolte diverse competenze, in funzione del settore di appartenenza e non sono uniformi le scelte che le aziende adottano per gestire la tematica dal punto di vista organizzativo.

In linea generale, pur trattandosi di tematiche legali, molto spesso è direttamente la Direzione ICT che prende in carico le singole tematiche, soprattutto quando il rispetto normativo è caratterizzato da una forte componente tecnologica. Si pensi, in via esemplificativa, all'adeguamento al provvedimento sugli amministratori di sistema del Garante per la protezione dei dati personali del 27 novembre 2008.

In altri casi, invece, l'adeguamento normativo viene spesso gestito dalla Funzione legale (o Compliance, se esiste) con il supporto dei Sistemi Informativi.

Tabella 5.1 – Coinvolgimento della Direzione ICT per singola tematica normativa

Tematiche	Altri soggetti interessati	Coinvolgimento/ responsabilità Direzione ICT	Impatto potenziale
Misure di sicurezza adottate	Legali	Interessato	Media
<i>Documento Programmatico Sicurezza (oggi abrogato)</i>	<i>Legali compliance</i>	<i>Interessato</i>	<i>Alta</i>
Data Retention & data breacher società offerenti al mercato servizi di omunicazione elettronica	Legali	Interessato	Alta
Provvedimento del Garante Amministratori di sistema	Legali HR/relazioni industriali Security	Responsabile	Alta
Applicazione generale d.lgs 196/03	Legali	Interessato	Madia
Marketing	Legali Marketing	Conoscenza	Bassa

Tabella 5.2 – Altre Direzioni aziendali coinvolte e impatto potenziale del mancato rispetto normativo

Tematiche	Altri soggetti interessati	Coinvolgimento/ responsabilità Direzione ICT	Impatto potenziale
Policy inerenti alla registrazione dei dati inerenti le telefonate	Legali	Conoscenza	Media
Policy utilizzo strumentazioni informatiche e telematiche	HR/relazioni industriali Legali Security	Interessato	Alta
Policy interne in linea generale inerenti l'IT e la sicurezza	HR Legali Security	Interessato	Alta
Policy inerenti le strumentazioni e i sistemi di controllo adottati dall'azienda (controllo accessi, DLP, controllo uso internet e e-mail)	HR/relazioni industriali Legali Security	Interessato	Alta
Adempimenti videosorveglianza	Servizi generali Security Legali	Verificare area competenze	Media
Gestione incidenti informatici e gestione acquisizioni evidenze digitali per indagini interne	Security	Conoscenza	Bassa
Parti speciali Modelli Organizzativi 231/01 – delitti informatici/tutela della proprietà industriale	Compliance	Conoscenza	Alta

Esempio tipico di questa modalità di gestione è l'aggiornamento dei modelli organizzativi ex decreto legislativo 231/01 che le aziende che hanno scelto di adeguarsi alla normativa hanno dovuto porre in essere quando i reati informatici sono stati ricompresi fra i reati rilevanti.

Nelle Tabelle 5.1 e 5.2 sono illustrati i dati presentati lo scorso 6 giugno a Roma al 5° Workshop della Management Academy for ICT Executives focalizzato sul tema della

Compliance e della Security in ambito ICT a cui hanno preso parte 27 CIO e Security Executives di aziende della domanda e 18 membri del Club Dirigenti Tecnologie dell'Informazione di Roma. In esse sono rappresentate da un lato il coinvolgimento della Direzione ICT per singola tematica normativa avente impatto in termini di compliance ICT, dall'altro quali sono tipicamente le altre Direzioni aziendali coinvolte e, infine, l'impatto potenziale del mancato rispetto normativo.

All'interno di Ferrovie dello Stato Italiane i temi della security e della compliance sono fortemente sentiti. Da un lato sentiamo l'esigenza di rispettare le normative e di allinearci alle prescrizioni in materia contrattualistica, di normativa europea, di rispetto e tutela del cliente; dall'altro lato dobbiamo salvaguardare il nostro bene più prezioso, il cliente, e quindi la sua sicurezza.

**Alessandro Musumeci**  
*Direttore Centrale Sistemi Informativi,  
Ferrovie dello Stato Italiane*

I temi più caldi oggi all'attenzione delle funzioni competenti (limitandosi alle tematiche generali e non settoriali) sembrano essere:

1. Impatto della normativa sul trattamento dei dati personali in relazione alle attività di marketing. Questo soprattutto per i vincoli estremamente stringenti che il Garante per la protezione dei dati personali ha fissato anche con un provvedimento molto recente (Linee guida in materia di attività promozionale e contrasto allo spam del 4 luglio 2013) che ha riassunto le interpretazioni del Garante in materia di trattamento dati per finalità commerciali.
2. Interpretazione dei limiti normativi nell'adozione di sistemi di sicurezza informatici dai quali possono derivare possibili controlli sull'attività lavorativa. Trattasi dell'annoso tema dell'applicazione dell'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori (Legge n° 300 del 1970) originariamente previsto per le telecamere e oggi oggetto di estensione a diversi sistemi informativi. Anch'esso assume oggi particolare rilevanza in relazione alla diffusione di modelli di Smart

Working che fanno forte impiego di telelavoro e di strumenti di Unified Communication and Collaboration.

In considerazione del fatto che il primo dei due temi sopra indicato potrebbe essere oggetto di intervento normativo a breve essendo all'orizzonte il nuovo regolamento UE in materia di data protection, si ritiene in questa sede particolarmente rilevante un approfondimento sul secondo dei temi di cui sopra.

### **Un tema caldo: il controllo sui lavoratori**

È bene considerare che ogni tematica inerente la sicurezza dei sistemi informativi e di telecomunicazione si porta appresso una duplice possibile visuale: da un lato il legislatore pretende infatti che le aziende e le Pubbliche Amministrazioni aumentino il livello di sicurezza delle infrastrutture, dei dati personali, delle informazioni e ciò, in generale, a tutela della continuità operativa delle strutture stesse e, quindi, di tutti gli stakeholders. Dall'altro però il legislatore stesso fissa una serie di limiti alla possibilità per gli stessi soggetti di porre in essere controlli e in generale di adottare sistemi di sicurezza.

Da un lato la normativa posta a tutela dei lavoratori (tipicamente lo Statuto dei Lavoratori e in particolare l'articolo 4) e dall'altro la normativa posta a protezione dei dati personali, vincolano le aziende nell'adozione di sistemi di

sicurezza che, se potenzialmente permettono il controllo sull'attività lavorativa, possono essere installate solo previo accordo sindacale e comunque nel rispetto delle normative poste a limitazione del potere del datore di lavoro.

Occorre quindi sempre considerare che gli obblighi di compliance imposti normativamente trovano un limite nei vincoli che i datori di lavoro hanno relativamente al potere di controllo. E allora, in un percorso di adeguamento normativo e di costruzione di una politica di sicurezza ICT, occorrerebbe domandarsi perlomeno quali siano le attività preventive che si possono effettuare ponendosi alcune domande: quali informazioni devo raccogliere? Cioè quali sono gli obblighi normativi di data retention; quali informazioni posso raccogliere? Cioè in che limiti e con quali procedure posso utilizzare sistemi che permettono di raccogliere informazioni riferibili, tipicamente ma non necessariamente, ai lavoratori; per cosa posso usare le informazioni che vengono raccolte? Cioè entro che limiti le informazioni che raccolgo tramite sistemi di controllo sono utilizzabili; quali controlli preventivi possono essere posti in essere? Cioè quali controlli possono essere avviati senza che vi sia una preventiva evidenza di comportamenti illeciti; se dovessero servire le informazioni, come occorre acquisirle e mantenerle?

Da un altro punto di vista invece, a livello reattivo, e in particolare quando vi sia l'evidenza della commissione di un illecito e si decida di intervenire,

*Le minacce stanno crescendo e sono sempre più mirate. A questo si aggiunge l'emergere di nuovi paradigmi tecnologici che aumentano la complessità: Cloud Computing, Mobility, Internet of Things e Social Network. Se prima si parlava di physical security e di sicurezza delle informazioni, oggi si assiste alla convergenza dei due ambiti. Non ci sono ricette perfette: bisogna piuttosto elaborare delle metodologie e ragionare su un disegno di Business in cui sicurezza e privacy si trovino al primo posto. IBM propone l'Institute for Advanced Security, un forum aperto ai CIO per discutere su queste tematiche, e che opera in Europa, Asia e Stati Uniti.*

**Pierfrancesco Poce**  
*IT Infrastructure Management  
Executive Consultant, IBM Italia*

occorrerebbe chiedersi: quali fattispecie potrebbero configurare l'illecito su cui si decide di intervenire? In particolare, è opportuno capire la rilevanza civile e/o penale del fatto per decidere al meglio come impostare una strategia di intervento; quali competenze è opportuno coinvolgere (tecniche – HR – relazioni industriali – legali)? Quali procedure e tempistiche prescrizionali occorre rispettare? Quali informazioni ci sono in azienda? Quali sono le fonti? Per quanto tempo sono conservate? Per quali motivi sono raccolte e mantenute? Domande essenziali per poter conoscere e valutare non solo gli elementi per impostare una strategia di intervento, ma anche i possibili utilizzi processuali delle informazioni e in ultima istanza la forza di una eventuale azione giudiziaria; le informazioni presenti possono essere prodotte in sede processuale? Le informazioni presenti potranno essere considerate dal magi-

strato in sede processuale a fondamento di una decisione?

È bene considerare che oltre al piano legislativo il tema della sicurezza e della compliance è oggetto di costante attenzione anche da parte della magistratura in quanto sempre più spesso nascono contenziosi. Negli ultimi anni particolarmente rilevanti sono state due sentenze della Corte di Cassazione (Cassazione n° 4375/2010 e Cassazione n° 2722/2012) che hanno delimitato e chiarito il rapporto fra obblighi normativi, potere di controllo del datore di lavoro e limiti nell'utilizzo di sistemi di controllo dell'utilizzo delle strumentazioni informatiche e telematiche da parte dei lavoratori.

Per Verizon, Compliance e Security sono elementi presenti e integrati in tutte le soluzioni proposte e riteniamo sia molto importante, soprattutto per ambiti specifici come il Cloud, garantire trasparenza e visibilità delle policy e delle informazioni ai clienti.

**Pietro Riva**  
Sales Director Southern Europe,  
Verizon Terremark

L'intervento normativo si è reso necessario perché l'art. 4 comma 1 dello Statuto dei Lavoratori vieta l'uso di impianti audiovisivi e di altre apparecchiature per finalità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori. Il comma secondo del medesimo articolo, tuttavia, stabilisce che: *“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 omissis.”*

La norma è stata oggetto di interpretazioni contrastanti in quanto ci si è chiesti se sia applicabile o meno anche alle strumentazioni informatiche e telematiche di controllo (es. content filtering, sistemi di data loss prevention).

Ebbene, dopo un orientamento non univoco negli ultimi tre anni la Corte di Cassazione si è orientata in senso affermativo e ha stabilito che (sentenza n° 4375/2010) l'insopprimibile esigenza di evitare condotte illecite da parte dei dipendenti non può assumere portata tale da giustificare un sostanziale annullamento di ogni forma di garanzia della dignità e riservatezza del lavoratore, per cui tale esigenza non consente di espungere dalla fattispecie astratta i casi dei c.d. – controlli difensivi – ossia di quei controlli diretti ad accertare comportamenti illeciti dei lavoratori, quando tali comportamenti riguardino l'esatto adempimento delle obbligazioni discendenti dal rapporto di lavoro e non la tutela di beni estranei al rapporto stesso. In tale ipotesi si tratta infatti, secondo la Corte, di un controllo c.d. “preterintenziona-

La sicurezza è stata tradizionalmente vissuta come un fenomeno reattivo all'interno dell'azienda, ma adesso è necessario spostarsi verso un atteggiamento proattivo di prevenzione. Per i nostri clienti è importante elaborare una governance e degli obiettivi chiari da raggiungere.

**Vincenzo Santoro**  
Manager, Nolan, Norton Italia

le" che rientra nella previsione del divieto "flessibile" di cui all'art. 4 citato, comma 2.

Quindi, nel 2010, la Corte di Cassazione ha ritenuto incluse nell'ambito di applicazione dell'art. 4 comma II dello Statuto le apparecchiature di controllo mirate a verificare condotte illecite dei lavoratori quando tali comportamenti riguardano l'esatto adempimento delle obbligazioni discendenti dal rapporto di lavoro (violazioni semplici dell'art. 2104 c.c., cioè di fatto mero non lavoro con lesione dell'obbligo di diligenza) e non anche la tutela di beni estranei al rapporto di lavoro stesso.

Diversamente, invece, quando l'azienda pone in essere controlli che prescindono dalla pura e semplice sorveglianza sull'esecuzione della prestazione lavorativa e mira invece ad

accertare la perpetrazione di eventuali comportamenti illeciti che si risolvono in aggressione a beni o interessi aziendali ulteriori rispetto al mero non lavoro (es. danno di immagine), allora la forma di tutela deve considerarsi diversa e l'azienda può porre in essere controlli più ficcanti (sentenza n° 2272/12).

Nel 2012, infine, la Corte di Cassazione ha ritenuto escluse dall'ambito di applicazione dell'art. 4 comma II dello Statuto eventuali attività poste in essere per accertare ex post, in via retrospettiva e a valle della acquisizione di elementi indiziari di un comportamento illecito che prescindeva dal puro non lavoro ma che si risolveva anche nella aggressione a beni aziendali (nel caso di specie l'immagine).

È opportuno quindi oggi che le aziende e le Pubbliche Amministrazioni non solo impostino una politica di compliance in ambito ICT che tenga conto degli obblighi normativi ma, contemporaneamente, che siano ben chiari i limiti entro cui le scelte in materia di sicurezza possono essere adottate per evitare, nell'eccesso di adeguamento, di porre in essere comportamenti illeciti.

### **CyberSecurity e strategia di gestione del rischio**

*Marcello Fausti, Responsabile Technical Security, Telecom Italia Information Technology*

Telecom Italia è la principale azienda italiana di telecomunicazioni che offre infrastrutture e piattaforme tecnologiche su cui voce e dati si trasformano in servizi di telecomunicazioni avanzati e soluzioni ICT e media all'avanguardia: strumenti di sviluppo per il Gruppo stesso e per l'intero Paese.

Le parole chiave del Gruppo sono vicinanza al cliente, innovazione tecnologica, organizzazione snella e centrata sulla qualità del servizio, offerte semplici, attenzione ai momenti di contatto con la clientela e costante attività di ricerca nei laboratori.

La leadership domestica di Telecom Italia è accompagnata da una significativa presenza internazionale centrata sul grande mercato sudamericano, con Tim Brasil e Telecom Argentina.

Per Telecom Italia oggi uno dei temi più pressanti è senza dubbio la CyberSecurity anche alla luce dei dati emersi da una recente indagine che vede l'Italia collocata al settimo posto a livello mondiale per attività malevola prodotta. Roma infatti è la quarta città al mondo dopo Taipei, Tokyo e Nanning (Cina) per numero di computer infetti da malware.

"In Telecom Italia siamo consapevoli della complessità dello scenario che vede confrontarsi attaccanti e difensori" spiega Marcello Fausti, Responsabile Technical Security di Telecom Italia Information Technology, mentre molti attaccanti puntano a colpire il maggior numero di target indistintamente, altri mirano invece a un obiettivo specifico, spesso utilizzando una vulnerabilità sconosciuta e mai attaccata in precedenza: il cosiddetto zero day attack risulta così lo strumento principe del cybercrime". I difensori vedono come principali driver di rischio il cambiamento nelle strategie di attacco, l'incremento delle attività di social hacking, la diminuzione del costo delle tecnologie che possono essere utilizzate per organizzare attacchi, la sempre maggiore diffusione anche in azienda di device evoluti (smartphone e tablet) e la obsolescenza delle tecnologie delle reti di telecomunicazione.

"Da ciò deriva la conclusione che tra attaccanti e difensori esiste un'asimmetria evidente: chi attacca ha a disposizione a basso costo e in modo anonimo un ventaglio di opzioni amplissimo; chi difende si deve confrontare con costi elevati e con una complessa navigazione tra norme nazionali e comunitarie. Paradossalmente, sia l'innovazione che l'obsolescenza pongono problemi rilevanti: l'innovazione introduce nuove opportunità ma anche nuove minacce; l'obsolescenza, invece, solo minacce" conclude il Responsabile Technical Security di Telecom Italia Information Technology.

In questo panorama Telecom Italia ha definito una strategia di gestione del rischio che si articola su vari punti tra cui un modello organizzativo articolato in 3 livelli: Governance, Operations e Controllo; e due livelli di steering: Sicurezza e Compliance e Controllo Rischi; una buona capacità di prevenzione basata su di un efficace processo di Risk Management; la capacità di stare al passo con l'evoluzione delle minacce sia attraverso una capacità autonoma sia tramite la connessione a network di peer; un'eccellente capacità di monitoraggio e reazione basata sul monitoraggio 24x365 della rete pubblica e dei Data Center; nonché lo sviluppo di competenze e capacità di eccellenza, anche attraverso il centro sulla CyberSecurity a Torino (Security LAB).

### **Security e Compliance come strumento di business e di immagine**

*Guido Sandonà, Chief Information Security Officer, Bulgari*

Bulgari S.p.A. è la casa madre e proprietaria del marchio BVLGARI, svolge attività di coordinamento nelle aree dello sviluppo prodotto, marketing, finanza, sistemi informativi e gestione delle risorse umane del Gruppo Bulgari.

Opera nel mondo attraverso 41 società in 24 Paesi, circa 4.000 dipendenti e una qualificata rete di distributori internazionali composta da 295 boutique, 174 delle quali di proprietà, operanti nel travel retail e nel canale domestico,

localizzate nelle aree dello shopping più esclusive del mondo.

Dal 1884 Bulgari crea alcuni dei più importanti ed esclusivi gioielli italiani. Con sede a Roma, Bulgari è un marchio di lusso presente in tutto il mondo ed è quotata dal 1995 alla Borsa Italiana.

Per un'azienda di questo settore e dimensione le sfide da affrontare in ambito di Compliance e Security sono numerose. Uno dei compiti del Chief Information Security Officer di Bulgari è quindi quello di razionalizzare i controlli, che dipendono sia dalle normative nazionali e internazionali sia da compliance interne all'azienda stessa. "La vision di Bulgari mira a far sì che la Compliance non sia più percepita come un costo e semplicemente reattiva rispetto ai pericoli che l'azienda fronteggia; deve piuttosto essere legata a una visione più ampia della gestione dei rischi, con una componente decisionale rilevante e con controlli sempre più efficaci ed efficienti, lavorando attentamente alla loro razionalizzazione" spiega Guido Sandonà, CISO dell'azienda.

In questo quadro il rispetto della compliance PCI-DSS (ossia l'applicazione di controlli di sicurezza a protezioni delle transazioni di acquisto effettuate con carta di credito) si rivela un fondamentale strumento d'azione: "esso riduce l'esposizione alle frodi, permette di ottenere migliori condizioni economiche presso le banche e un ritorno di immagine verso i nostri clienti" commenta Sandonà.

Una delle principali sfide di Bulgari, che vanta negozi in tutto il mondo, è infine la protezione dei dati personali dei propri clienti nel rispetto delle diverse legislazioni internazionali, garantendone al contempo l'uniformità di trattamento e conservazione. "In Italia ho personalmente svolto con successo un'azione di sensibilizzazione del Garante per la protezione dei dati personali verso le esigenze di un'azienda in cui la frequenza di acquisto non è particolarmente elevata rispetto a retailer di settori differenti" conclude Sandonà, "per prolungare la durata di conservazione del dato (prevista di un anno per la GDO) fino a 10 anni".

### Servizio Advisory Compliance ICT

Nell'ambito della Management Academy for ICT Executives è attivo da alcuni anni il Servizio Advisory Compliance ICT, uno strumento concreto a supporto dei CIO per informare e orientare a riguardo delle normative recenti che hanno un impatto rilevante sui Sistemi Informativi e sulle conseguenti responsabilità in capo all'azienda, ai CIO e ai soggetti che lavorano nell'ambito delle Direzioni ICT.

Il servizio include:

- Informative trimestrali con indicazione delle principali novità in tema Compliance in ambito ICT e relativo commento.
- Informative ad hoc in caso di emanazione di provvedimenti normativi di impatto rilevante sui Sistemi Informativi.
- Sessioni di aggiornamento normativo per illustrare e discutere le principali novità normative.
- Check-up normativi e supporto personalizzato nella gestione delle iniziative di Compliance.

Per informazioni: 02 2399 4813 | [compliance@osservatori.net](mailto:compliance@osservatori.net)

# 6. Digital Data e Analytics

a cura di

Carlo Uccellis

visual digital analytics web mining bi  
business competition crm utenti  
strumenti big data spatial information analysis  
domanda analisi ict terabyte indagine  
change management sentiment cloud real time  
offerta marketing efficientamento  
ottimizzazione indagine advanced analytics reporting  
online reputation panel social media marketing benefici predictive analysis

## Un inquadramento

Le indagini empiriche condotte nell'ambito della Ricerca dell'Osservatorio Business Intelligence hanno permesso di evidenziare una progressiva diffusione di Big Data Analytics<sup>1</sup>. Il termine Big Data si riferisce alle enormi moli di dati che vengono creati all'interno dei sistemi informativi aziendali, ad esempio mediante la raccolta di dati di processo real-time o di transazioni commerciali, l'estrazione di informazioni dai social network e la collezione di dati da dispositivi mobili. Si tratta nel complesso di dati che non è possibile caricare in un tipico database relazionale per limiti tecnici o economici. I Big Data si estendono per dimensioni da petabyte a exabyte e contengono dati eterogenei per origine, contenuto e rappresentazione, in prevalenza di natura testuale: transazioni commerciali, finanziarie e amministrative, percorsi di navigazione su web, email, messaggi su forum, blog, social networks, misurazioni di parametri di processi, contratti, fatture, documentazioni e reports, reclami, file multimediali, per limitarsi ad alcuni esempi. Si valuta che almeno l'85% delle informazioni oggi disponibili rientri nella categoria dei dati non strutturati.

Nel corso dell'ultimo biennio le grandi imprese italiane hanno maturato la

*In ambito di Big Data Analytics ritengo che una delle principali difficoltà sia strutturare al meglio il cambiamento dei processi decisionali a livello locale e globale.*

**Mara Maffei**

*ICT Manager, Heineken Italia*

consapevolezza di dover trattare efficacemente collezioni massive di dati strutturati e non strutturati, dell'ordine di decine o centinaia di petabyte.

I Big Data sono il risultato della collezione di dati provenienti da fonti tra loro estremamente eterogenee: nel caso dei dati strutturati le sorgenti primarie sono tipicamente rappresentate dai sistemi transazionali, altamente performanti per la gestione di informazioni organizzate secondo schemi di database predefiniti.

L'analisi dei Big Data è oggi percepita come un'inesprimibile fonte di vantaggio competitivo: ogni impresa che intenda evidenziare fenomeni latenti nel proprio business e cogliere per tempo opportunità di intervento a fronte di criticità inattese non può prescindere dalla raccolta e dall'analisi di grosse moli di dati declinati ai massimi livelli di dettaglio. Per un operatore di telefonia mobile, ad esempio, l'analisi puntuale dei dati di traffico può consentire di rilevare con tempestività cambiamenti nelle modalità di utilizzo dei servizi da parte degli utenti, con l'obiettivo di progettare campagne di Marketing mirate. Per un'impresa industriale la vasta mole di informazioni relative allo stato di funzionamento di un sistema, sia esso un macchinario

<sup>1</sup> Per una trattazione approfondita si faccia riferimento al Report della Ricerca 2011 "Business Intelligence: universo in continua evoluzione" dell'Osservatorio Business Intelligence della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

o un intero stabilimento, può essere impiegata per ottimizzare le attività di manutenzione preventiva. Per una generica azienda i dati provenienti dal web, quali commenti e opinioni espressi online dai consumatori ed estratti mediante sistemi di Social Media Listening<sup>2</sup>, possono fornire indicazioni precise sul grado di affezione o disaffezione nei confronti di prodotti e servizi con l'obiettivo di ricavare preziose indicazioni per il miglioramento della Brand Reputation<sup>3</sup>.

I dati non strutturati o semi-strutturati, invece, sono in prevalenza estratti da testi, email, immagini, video, blogs e, più in generale, dai siti di social networking ma possono anche riguardare le informazioni raccolte mediante smart devices, dispositivi RFID, sistemi informativi geografici.

*'Democratizzare' l'informazione degli Analytics, migliorandone la fruibilità per un'audience aziendale più vasta, contribuisce a renderla più degna di fiducia, e a limitare adattamenti e reinterpretazioni successive, ancora estremamente diffuse.*

**Alberto Maldino**

*IT Business Process Support Senior Manager – PLM, Manufacturing & Purchasing, Barilla*

<sup>2</sup> Per Social Media Listening si intende il processo di analisi delle informazioni nei social media, con lo scopo di definire specifiche azioni di marketing.

<sup>3</sup> Per Brand Reputation si intende il livello di considerazione o stima di cui un'azienda, prodotto o servizio gode nella rete agli occhi del consumatore.

La gestione dei Big Data pone quindi le imprese di fronte a molteplici sfide: non si tratta soltanto di predisporre i sistemi alla memorizzazione di volumi crescenti di informazioni ma si richiede di saper trasformare e integrare dati di diversa natura, generati con frequenze differenti.

*Il tema della qualità del dato è certamente critico: ogni dato può di base essere soggetto a molteplici interpretazioni, ma se viene contestualizzato e incrociato nel modo opportuno, ottiene gli status di veridicità che noi richiediamo.*

**Gaetano Correnti**

*Senior Manager, Nolan, Norton Italia*

Anche la velocità di elaborazione diventa un fattore critico per le imprese: da un lato, è fondamentale realizzare rapidamente il processo di integrazione al fine di cogliere le opportunità offerte dalla disponibilità di molti dati aggiornati con elevata frequenza, dall'altro, risulta essenziale veicolare velocemente le informazioni integrate ai Decision Maker che le possono così impiegare a supporto dei singoli processi decisionali. L'obiettivo finale è quello di realizzare una Business Intelligence sempre più real-time o near real-time.

Molteplici sono le attività, in prevalenza riconducibili al Marketing e alla gestione delle Operations, che possono trarre un vantaggio significativo dall'utilizzo dei Big Data. Tra queste:

- La progettazione di azioni di cross-selling e up-selling efficaci in base

a un patrimonio informativo sui clienti sempre più ricco e completo, costituito da una mole crescente di dati riferiti alla storia di acquisto, alle preferenze, alle caratteristiche socio-demografiche, alle informazioni ottenute dalla localizzazione in tempo reale dei consumatori;

- la realizzazione di micro-segmentazioni, inattuabili mediante una tradizionale analisi delle vendite e la possibilità di modificare dinamicamente i segmenti in base a informazioni costantemente aggiornate sul comportamento individuale dei clienti;
- l'analisi del sentiment<sup>4</sup> basata sui voluminosi flussi di dati generati sul web dai consumatori e la possibilità di monitorare la risposta degli utenti rispetto a una data campagna promozionale;
- l'ottimizzazione dei trasporti e dei percorsi grazie alle informazioni fornite dai sistemi di posizionamento e navigazione satellitare;
- l'ottimizzazione delle attività operative in base ai dati prodotti in tempo reale dalle applicazioni Internet of Things e riferiti all'intera supply chain o ai singoli processi produttivi. In questo contesto risulta di estremo interesse la possibilità di collezionare e utilizzare i dati riguardanti lo sviluppo dei prodotti e i relativi processi produttivi, per creare modelli virtuali dell'intero processo manifatturiero con l'obiettivo di realizzare simulazioni e di identificare le modalità operative più efficienti per i diversi prodotti.

Per poter sfruttare in modo adeguato le potenzialità offerte dai Big Data è necessario intervenire sia sul piano delle applicazioni sia a livello architeturale. Con riferimento al primo ambito, accanto alle applicazioni per l'interrogazione e la visualizzazione di grandi volumi di dati, giocano un ruolo di importanza crescente gli Advanced Analytics<sup>5</sup>, quali i metodi di data mining e di ottimizzazione che, sviluppati per trattare dataset massivi, rendono possibili gran parte delle attività descritte in precedenza; basti pensare, ad esempio, alla possibilità di realizzare segmentazioni più accurate della customer base mediante metodologie di clustering e di classificazione; migliorare il processo previsionale e la pianificazione delle attività, soprattutto in ambito logistico-produttivo, grazie ai metodi per l'analisi delle serie storiche; monitorare il sentiment dei consumatori e identificare nuove opportunità di mercato tramite strumenti di web mining.

*Oggi non ci troviamo più di fronte ai tipici 'problemi', che come tali ammettono una soluzione ottimale. Le aziende si trovano sempre di più ad affrontare 'dilemmi', la cui soluzione tra due alternative è spesso una terza via. I dilemmi richiedono, per la soluzione, tecniche e approcci diversi da quelli applicati ai problemi.*

**Filippo Passerini**

*Group President, Global Business Services e CIO,  
Procter & Gamble*

<sup>4</sup> Per "sentiment" si intende l'opinione estratta, attraverso processi formalizzati (Sentiment Analysis), da una serie di informazioni, strutturate e non, raccolte sul web.

<sup>5</sup> Advanced Analytics: sono metodi predittivi e di ottimizzazione che consentono di gestire con efficacia processi decisionali di elevata complessità.

Sul piano tecnologico, invece, è necessario per le imprese dotarsi di strutture informative veloci e altamente scalabili. Questo secondo obiettivo può essere conseguito mediante l'introduzione dei cosiddetti Data Warehouse Appliances (DWA), ovvero sistemi pre-ottimizzati ottenuti dall'integrazione di server, dispositivi di memorizzazione, sistemi operativi e DBMS. Basandosi per la maggior parte su architetture massive parallel processing, in cui ogni server opera autonomamente e in parallelo agli altri controllando il proprio dispositivo di memorizzazione, i DWA sono in grado di garantire prestazioni più elevate rispetto ai tradizionali data warehouse in termini di efficienza nelle elaborazioni e scalabilità.

In alternativa, appare sempre più promettente il ricorso a piattaforme di Cloud Computing che offrono agli utenti risorse per la memorizzazione, l'elaborazione e la condivisione di vaste moli di dati su macchine virtuali poste in remoto accessibili mediante il web.

### Presentazione delle discussioni del Workshop

Durante il Workshop del 3 luglio 2013, è stata proposta un'attività interattiva che ha visto il coinvolgimento di aziende sia della domanda (16 rappresentanti) che dell'offerta (11 rappresentanti).

Il breve questionario proposto ha permesso di indagare i principali ambiti di

*La mia opinione è che ogni tecnologia è di per sé una 'commodity', a meno che non rappresenti un vero valore per il Business. Ed è questo che va determinato per primo come punto di partenza.*

**Filippo Passerini**  
Group President, Global Business Services e CIO,  
Procter & Gamble

utilizzo di soluzioni di analisi dei dati, le funzionalità che sono maggiormente utilizzate, le motivazioni che spingono a utilizzare tali soluzioni e le principali barriere all'attuazione.

La prima domanda del questionario mira a indagare quali sono le aree di evoluzione della Big Data Analytics e della Business Intelligence che secondo i partecipanti potrebbero impattare maggiormente all'interno delle aziende nei prossimi due anni, Figura 6.1. I rappresentanti sia della domanda che dell'offerta ritengono che il trend evolutivo più rilevante sia rappresentato dalle analisi predittive e prescrittive. Si tratta prevalentemente di un'analisi proattiva che mira a gestire con efficacia processi decisionali di elevata complessità attraverso l'utilizzo di metodologie evolute, come modelli e metodi matematici di forecasting, statistica, data mining e ottimizzazione, consentendo di determinare trend e prevedere il valore futuro di variabili numeriche e categoriche.

Ci sono poi altri trend che sono stati indicati dai CIO e che sono destinati a crescere. Tra questi citiamo il Social Media Marketing, che si concentra sull'utilizzo dei dati provenienti

ti dai social media (social network, blog, forum, chatroom, commenti sui siti web) per identificare azioni di marketing più efficaci.

Durante l'incontro è stato anche chiesto ai partecipanti quali sono le funzionalità a cui si ricorre attualmente nelle aziende per meglio soddisfare le esigenze di controllo e di decisione delle singole funzioni aziendali, Figura 6.2. Le risposte indicano che sia per la

In Italia solo a partire dall'ultimo anno e mezzo ci sono stati reali investimenti sui Big Data Analytics e solo nel 5% dei casi si tratta di progetti davvero avanzati. Ci sono Gruppi aziendali che hanno intrapreso un percorso simile a quello fatto da grandi multinazionali americane; ma il gap del mercato italiano resta molto ampio e riscontrabile dal punto di vista della maturità e dimensione dei progetti e dell'approccio del Business che fundamentalmente avvia un progetto di Business Intelligence per la sua funzione predittiva.

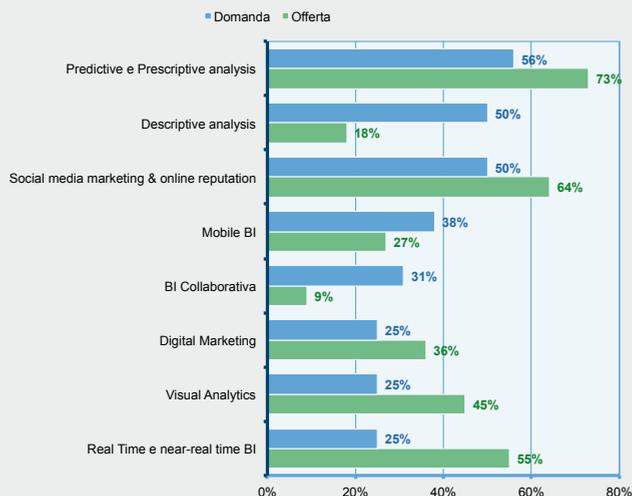
**Marco Albertoni**  
Smarter Analytics Leader,  
IBM Italia

Dobbiamo avere il coraggio di astrarci dal problema corrente e di promuovere l'uso di strumenti innovativi. È una sfida che il CIO, dotandosi della squadra giusta, può vincere.

**Luca Sorichetti**  
Chief Information Officer,  
Esselunga

domanda che per l'offerta le funzionalità più diffuse sono quelle relative all'analisi descrittiva (query e reporting) e legate ai software di analisi di performance finanziarie e gestione strategica.

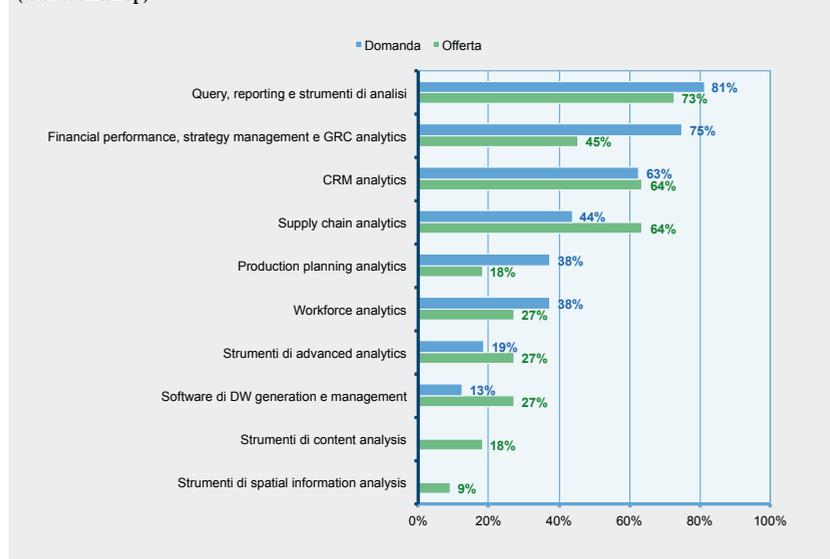
Figura 6.1 – Aree di evoluzione più rilevanti per Big Data Analytics e Business Intelligence (dati Workshop)



Inoltre, si è stimato anche quali sono le funzionalità dei sistemi di analisi dei dati verso cui le aziende intendono spostarsi nei prossimi due anni, Figura 6.3. L'orientamento comune va nella direzione della CRM analytics e della Supply Chain analytics. Inoltre, il mondo dell'offerta ri-

tiene che potranno avere un forte impatto nei processi decisionali delle aziende clienti anche gli strumenti di Spatial Information analysis, che attraverso l'analisi su dati georeferenziati potrebbero consentire ad esempio di pianificare e attuare attività di geomarketing.

**Figura 6.2 – Stato di diffusione delle funzionalità di Big Data Analytics e Business Intelligence (dati Workshop)**



utilizziamo una piattaforma open source e aperta quale soluzione abilitante per facilitare la sperimentazione in modo non oneroso, accelerando il processo di comprensione e finalizzazione del lavoro sui Big Data nei singoli domini e contesti di business.

**Grazia Cazzin**

*Director – SpagoBI Project Leader  
e Research & Innovation Division, Engineering*

L'attività interattiva ha anche voluto analizzare quali sono i benefici raggiunti dalle aziende in seguito all'adozione di strumenti di Big Data Analytics e Business Intelligence a supporto delle decisioni aziendali, Figura 6.4. Emerge chiaramente che i principali benefici rilevati dalle aziende della domanda riguardano il miglioramento della qualità delle informazioni disponibili, la loro maggiore disponibilità in tempi minori e una maggiore reazione a eventi imprevisti. Le risposte

Agli Analytics è certamente legato il tema del CRM, in relazione al quale è possibile automatizzare alcuni processi: abbiamo realizzato, ad esempio, applicazioni che permettono di monitorare in near real time la voce del cliente permettendo quindi di analizzare e interpretare i suoi feedback diretti.

**Luca Ferri**  
Chief Information Officer,  
Almawave

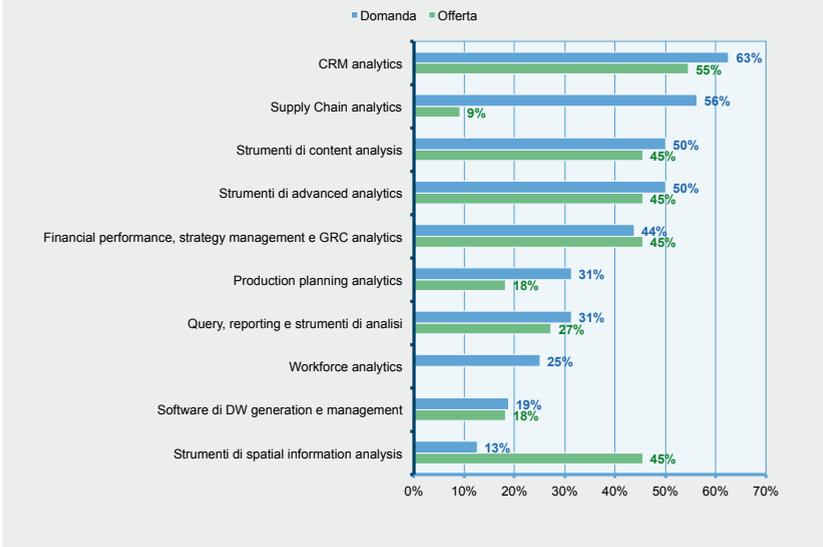
Stiamo intraprendendo un percorso di innovazione organizzativa e ristrutturazione dei processi all'interno di Vivigas, spinta proprio da un'esigenza fatta emergere dalla Direzione ICT dell'azienda.

**Andrea Mirandola**  
Responsabile Innovazione Tecnologica,  
Vivigas

delle aziende dell'offerta riscontrano analoghi benefici da parte delle proprie aziende clienti e ritengono che tali strumenti possano anche migliorare significativamente la relazione con i clienti, mediante una gestione più accurata dei canali di vendita e la pianificazione di attività di cross-selling e di up-selling.

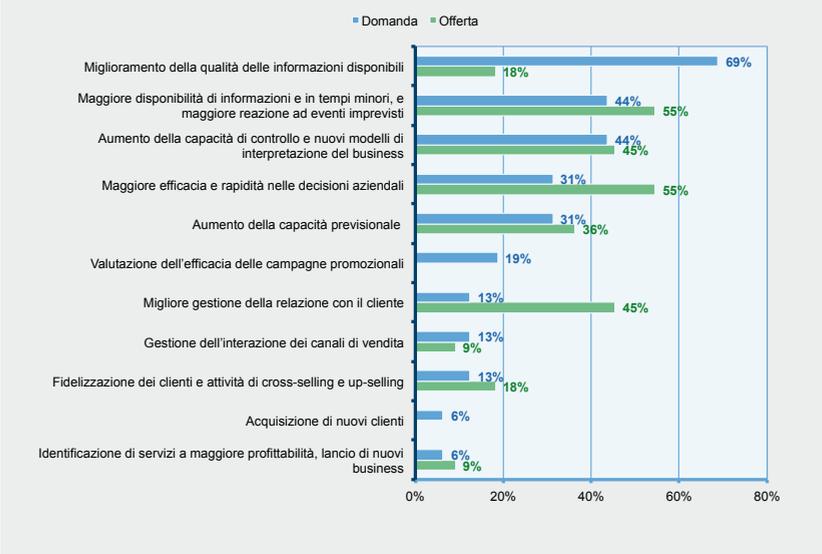
Per concludere, il grafico in Figura 6.5 evidenzia le criticità più diffuse relative all'utilizzo di soluzioni di Big Data Analytics e Business Intelligence. È possibile notare come il mondo della domanda viva con preoccupazione l'investimento richiesto dall'utilizzo di strumenti di analisi avanzata, ma tale barriera all'utilizzo è probabilmente legata anche a carenze di natura culturale, come la scarsa conoscenza dei possibili benefici e alle resistenze cul-

Figura 6.3 – Livello di interesse prospettico sulle funzionalità di Big Data Analytics e Business Intelligence (dati Workshop)

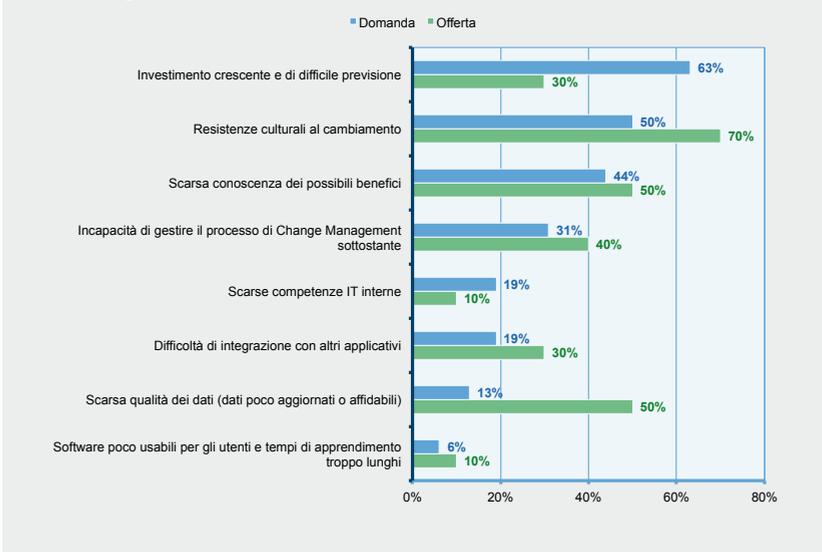


turali al cambiamento. L'incapacità di gestire il processo di Change Management costituisce anche un'altra fonte di ostacolo.

**Figura 6.4 – Benefici nell'adozione di soluzioni di Big Data Analytics e Business Intelligence (dati Workshop)**



**Figura 6.5 – Criticità nei sistemi di Big Data Analytics e Business Intelligence (dati Workshop)**



**Democratizzazione e visualizzazione dell'informazione in P&G**

*Filippo Passerini, Group President, Global Business Services e CIO, Procter & Gamble*

Il gruppo Procter & Gamble, fondato nel 1837, è un complesso industriale di beni di consumo con sede a Cincinnati, Ohio. Nell'anno 2010 presentava 127.000 dipendenti e si collocava al 26esimo posto nell'annuale classifica Fortune500. Procter & Gamble vanta uno dei più importanti portafogli di marchi di qualità e opera in oltre 80 Paesi nel mondo.

Procter & Gamble ha spesso fatto scuola negli utilizzi innovativi dell'ICT nel business e anche nel campo Analytics/Big Data la multinazionale dei beni di consumo si è posta all'avanguardia. Filippo Passerini, Group President, Global Business Services e CIO di Procter & Gamble, ha illustrato il percorso compiuto al recente Workshop "Digital Data & Analytics" della Management Academy for ICT Executives del MIP Politecnico di Milano.

Passerini, cresciuto in P&G e che con la multinazionale ha lavorato e vissuto in 6 Paesi, è responsabile di tutti gli shared services a livello globale e di tutta l'ICT. Supervisiona direttamente 6.000 persone e altrettanti collaboratori esterni. Al Workshop ha illustrato il percorso dell'azienda verso la "democratizzazione" e soprattutto la visualizzazione dell'informazione, che in P&G sono diventati strumenti primari di supporto decisionale e di management.

Quello che Passerini ha definito 'Analytics Journey' di P&G è iniziato nel 2006 con una prima fase che ha comportato la dismissione di 20mila report cartacei o digitali, e l'introduzione di 'decision cockpits' su desktop o device mobili. "Tutte le persone coinvolte in una certa decisione hanno accesso agli stessi dati nello stesso momento. I cockpits permettono di fare approfondimenti dinamici e progressivi (drill-down) per determinare esattamente la natura del problema, 'alerts' automatici nel caso ci sia una variazione rispetto agli obiettivi di business stabiliti, e visualizzazione (color coding) per rendere l'interpretazione più intuitiva e immediata", spiega Passerini.

Un altro strumento estremamente innovativo utilizzato in P&G sono le 'Business Sphere', grandi sale riunioni equipaggiate con enormi schermi che mostrano i dati elaborati in tempo reale dai sistemi di Visual Analytics dell'azienda, presentati graficamente in modo tale da facilitare al massimo le decisioni.

"Abbiamo cinquanta Business Sphere nel mondo. L'idea è stata quella di creare un ambiente 'immersivo' che faciliti le decisioni del team di Business che lavora su un determinato problema e progetto. L'intento è velocizzare la rapidità e la qualità delle decisioni, attraverso modelli analytics e correlazione tra le variabili di business. Questa innovazione ha creato un ulteriore incentivo alla standardizzazione dei dati e all'automazione".

Un esempio di utilizzo delle Business Sphere è la simulazione della collocazione di un nuovo prodotto su uno scaffale virtuale di supermercato, con feedback in tempo reale dei consumatori su packaging, dimensioni, colori, etichetta e così via, e possibilità di introdurre i conseguenti cambiamenti in tempo reale. Un altro esempio sono le 'heatmap', mappe grafiche per approfondire per esempio la quota di mercato di una certa categoria di prodotto in un certo mercato, mettendo immediatamente in evidenza la forza di P&G rispetto ai concorrenti e la dimensione, e quindi l'importanza, del mercato, senza perdere tempo in approfondimenti fuorvianti.

"L'idea è rispondere velocemente non solo al 'what', cioè cosa sta accadendo, ma anche al 'why', ovvero perché ciò sta accadendo, e quindi determinare l'how - cosa possiamo fare per migliorare". Questo vale che si tratti sia del

lancio di un nuovo prodotto, sia di una campagna di marketing, sia dello snellimento della supply chain.

P&G, continua Passerini, ha iniziato già nel 2010 a investire in Visual Analytics, simulazione, analisi di processi molto specifici, quando gran parte delle aziende puntava su reporting e analisi dei trend. "Vogliamo continuare a investire in quest'area perché pensiamo offra ancora un grande potenziale e un vantaggio competitivo. Per cui continuiamo a ottimizzare e ridurre i costi in altri ambiti per avere le risorse da investire nella Business Intelligence e Analytics".

### **I Report di riferimento**

"Business Intelligence: universo in continua evoluzione"  
*dell'Osservatorio Business Intelligence della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)*

"Big Data Analytics e Business Intelligence in Italia: ambiti di utilizzo e tendenze in atto"  
*dell'osservatorio Big Data Analytics & Business Intelligence, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) da dicembre 2013*

"Dal Social Monitoring alla Social Intelligence: stato di adozione delle soluzioni di Social Analytics e livello di diffusione"  
*dell'osservatorio Big Data Analytics & Business Intelligence, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) da dicembre 2013*



# 7. Nuovi modelli di Business per l'Internet delle Cose

a cura di  
Giovanni Miragliotta, Alessandro Perego  
e Angela Tumino



A word cloud of terms related to the Internet of Things (IoT) and smart cities. The words are arranged in a roughly rectangular shape, with varying font sizes and orientations. The most prominent words are 'internet of things', 'oggetti', 'smart city', 'applicazioni', 'processo', 'soluzioni', 'startup', 'logistics', 'sensori', 'ehealth', 'community', 'progetti', 'investimento', 'consumi', 'home', 'infrastruttura', 'servizio', 'parametri', 'ambiente', 'car', 'territorio', 'costi', 'enviroment', 'metering', 'gestione', 'energia', 'efficacia', 'RFid', 'frequenza', 'progetti', 'investimento', 'consumi', 'home', 'infrastruttura', 'servizio', 'parametri'.

ambiente applicazioni territorio soluzioni  
car processo costi  
ehealth community internet of things  
enviroment metering oggetti  
progetti startup gestione  
investimento energia sensori  
consumi logistics smart city  
frequenza RFid efficacia servizio  
home infrastruttura parametri

## Un inquadramento

L'Internet of Things è un paradigma tecnologico dal potenziale applicativo sconfinato, che prevede un cambiamento rilevante di approccio volto a colmare la frattura che oggi esiste tra il mondo fisico e quello digitale. Internet ci ha abituati a dare per scontate tantissime azioni: dalla ricerca di informazioni per rispondere alle domande più svariate, alla possibilità di tracciare la nostra vita digitale, accedendo ad esempio ai movimenti sul conto corrente fino alla possibilità di "linkare" tra di loro contenuti diversi, per cui partendo da un sito di ricerca immobiliare è possibile andare a verificare la biologia della zona oppure il piano regolatore. Se ora pensiamo alle "cose" che ci circondano, ci rendiamo conto che non sono in grado di fare tutto questo: il legame tra mondo fisico e mondo digitale si spezza continuamente.

L'Internet of Things (IoT) si propone di fare in modo che gli oggetti della nostra vita quotidiana acquisiscano le stesse capacità offerte oggi da Internet. Alla base dell'IoT vi sono gli oggetti intelligenti (smart object), dotati di identità digitale, che possono essere localizzati e avere capacità di interazione con l'ambiente circostante e di elaborazione dati. L'intelligenza non si ferma però agli oggetti, ma si spinge fin dentro alla natura della rete che li interconnette: utilizzo di standard tecnologici aperti, accessibilità del dato e raggiungibilità degli oggetti, multifunzionalità sono proprietà chiave della rete intelligente

Nel settore Automotive il concetto di Internet of Things fuoriesce in gran parte dai confini locali. In Italia invece abbiamo solo casi di "Smart City" che rimangono limitati all'implementazione di una o più soluzioni verticali. Per incrementare le opportunità per il mondo dell'offerta dovrebbero valere norme a livello internazionale e standard condivisi per permettere una reale e continua interazione tra oggetti intelligenti, almeno a livello europeo dove già esistono – per il mondo Automotive – numerose regolamentazioni.

**Valentina Antonella Aburati**  
ICT – Business Development, Fiat

È necessario trovare degli indicatori condivisi della "Smart Community" che possano mettere d'accordo sugli standard i numerosi fornitori: questi ultimi, infatti, hanno fino ad oggi sviluppato autonomamente le proprie soluzioni, diverse le une dalle altre, convinti che questa potesse rivelarsi la strategia vincente da proporre sul mercato.

**Francesco Tortorelli**  
Responsabile Area Sistema Pubblico di Connettività e  
Cooperazione, Agenzia per l'Italia Digitale

(smart network). La misura di quanto un'applicazione sia sviluppata coerentemente con queste proprietà permette di valutare il suo grado di aderenza rispetto alla pienezza del paradigma IoT. Ad esempio, un'applicazione che consente di accedere a un database che contiene informazioni raccolte da oggetti intelligenti tramite protocolli di comunicazione proprietari ha un grado di aderenza più basso rispetto a una applicazione che consente di interrogare direttamente gli oggetti attraverso il loro indirizzo IP.

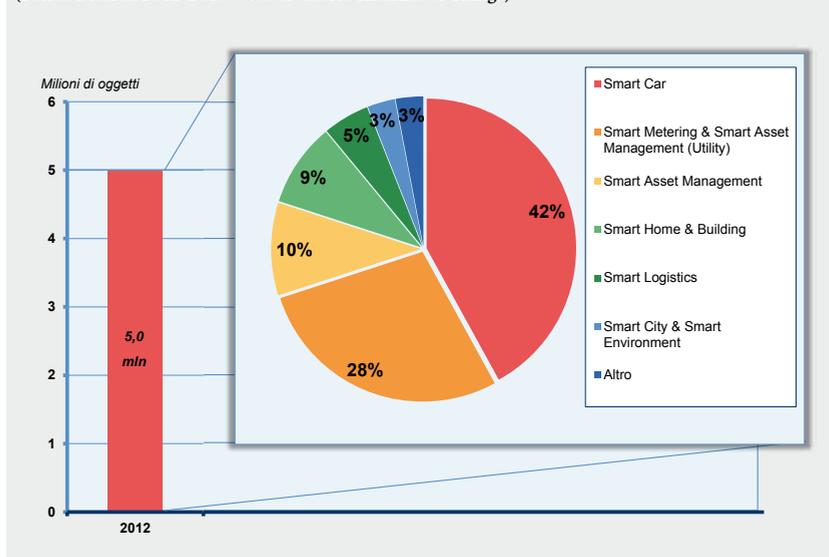
### Lo stato dell'arte dell'Internet of Things in Italia

Gli ambiti applicativi dell'Internet of Things sono innumerevoli e molti di questi potrebbero avere impatti importanti sulle attività di Imprese e Pubbliche Amministrazioni, oltre che modificare in meglio la vita delle persone: Smart City, Smart Home, Smart Energy, Smart Environment, Smart Car, eHealth sono solo alcuni dei termini che sinteticamente evocano gli scenari applicativi. Con riferimento all'Italia, l'interesse verso queste applicazioni è testimoniato dalla crescente diffusione delle soluzioni IoT più consolidate, basate per lo più su tecnologie di comunicazione cellulare. Nel 2012 il numero di oggetti interconnessi tramite SIM è cresciuto del 25% rispetto al 2011, raggiungendo quota 5 milioni: Smart Car, Smart Metering e Smart

Asset Management nelle Utility le applicazioni più diffuse, Figura 7.1.

Il mercato in Italia legato a queste soluzioni valeva circa 810 milioni di euro nel 2012: si inizia a parlare di numeri non trascurabili, anche se siamo ancora ben lontani dal potenziale dell'IoT. Entrando nel merito, si osserva che nella maggior parte dei casi si tratta ancora di applicazioni con un grado medio-basso di aderenza all'Internet of Things, che sfruttano solo in parte le potenzialità di questo paradigma. Pur valendo queste ultime considerazioni, riteniamo che tale crescita sia un segnale estremamente positivo, perché testimonia un interesse concreto verso processi e servizi che necessitano di oggetti connessi. Questo interesse, insieme alla crescente maturità delle soluzioni tecnologiche, rappresenta

Figura 7.1 – La diffusione dell'Internet of Things in Italia  
(Fonte: Ricerca 2012-2013 – Osservatorio Internet of Things)



*Un tema fondamentale nell'ambito Internet of Things è quello della fiducia: è necessario dimostrare il valore di queste soluzioni per ottenere la fiducia del cittadino e, allo stesso tempo, implementare una governance centrale in grado di indirizzare le varie declinazioni locali in modo da creare dei servizi usabili e vantaggiosi per tutti indipendentemente da dove ci si trova.*

**Dario Cereser**  
*ICT Security Manager, Fiat*

una solida base per l'affermarsi dell'IoT nel prossimo futuro. Se infatti oggi si risponde al bisogno di connettività ricorrendo prevalentemente a SIM M2M ("Machine to Machine"), essendo la tecnologia cellulare una tra le più mature, nel prossimo futuro ci aspettiamo lo sviluppo di nuovi servizi supportati anche da altre soluzioni, come ad esempio le reti di sensori o tecnologie – come il Bluetooth Low Energy e l'NFC (Near Field Communication), che consentono di interagire tramite dispositivi mobili (smartphone, tablet).

Nel corso del 2012 abbiamo inoltre osservato alcuni segnali che lasciano ben sperare per i prossimi anni:

- la presenza di alcuni ambiti specifici particolarmente promettenti, su cui ci aspettiamo una crescita già nel breve periodo, come ad esempio l'illuminazione pubblica o la gestione della mobilità nell'ambito della Smart City. Con riferimento all'illuminazione pubblica, l'interesse è trainato dall'opportunità di ridurre i consumi energetici (l'illuminazione

pubblica pesa tra il 15% e il 25% del totale delle spese energetiche delle Pubbliche Amministrazioni locali) e i costi di manutenzione dei lampioni. Ci sono, a nostro avviso, buone premesse per attendersi una maggiore diffusione, a patto di riuscire a conciliare i vantaggi ottenibili (riduzione del 30%-50% dei consumi, tempi di payback inferiori a 5 anni) con le limitate possibilità di spesa delle Pubbliche Amministrazioni e con i diversi modelli di gestione (come ad esempio nel caso di infrastruttura gestita dal distributore elettrico);

- la forte spinta del soggetto pubblico tramite strumenti quali bandi di finanziamento e azioni di indirizzo. A livello europeo sono numerosi i programmi collegati al mondo dell'Internet of Things. Un primo gruppo di iniziative strettamente legate all'IoT riguarda i progetti afferenti a programmi quali "Smart Cities and Communities" o ai bandi "Future Internet": mentre i primi hanno una focalizzazione forte sulla dimensione urbana, come indica il nome stesso dei programmi, i secondi mantengono una visione a 360° sul tema. In tal senso, nel solo 2012 l'Unione Europea ha stanziato oltre 300 milioni di euro su tali tematiche. Tale cifra tuttavia cresce significativamente se allarghiamo lo sguardo anche a bandi afferenti ad altre aree "vicine" all'Internet of Things, dove il peso specifico della componente IoT differisce a seconda del focus del progetto stesso. Meritano di essere citati in questo senso i bandi "eHealth", "Smart Grid" o le partnership pub-

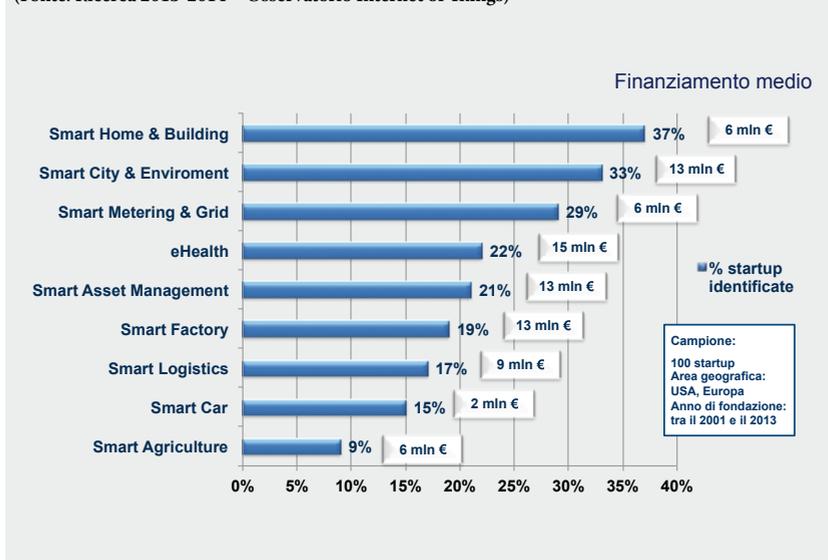
blico-private (PPP – Public Private Partnership) “Factory of the Future” ed “Energy-efficient Building”. In Italia una forte spinta all'innovazione è arrivata sia dai bandi del MIUR, sia da azioni di indirizzo come l'Agenda Digitale Italiana. I primi, che si concentrano soprattutto sulla Smart City, vedono un ruolo dell'Internet of Things decisamente rilevante: dalla raccolta di dati da dispositivi e sensori per la telemedicina e l'Ambient Assisted Living, alla realizzazione di reti wireless per la sicurezza sismica; dal monitoraggio dei parametri idrici per la gestione integrata del ciclo delle acque, al monitoraggio dell'inquinamento del territorio e delle risorse naturali; dall'implementazione di Smart Grid e sistemi di monitoraggio dei consumi per creare maggiore consapevolezza negli utenti e definire modelli predittivi, all'acquisizione di informazioni sui trasporti per la pianificazione dei siti e la riduzione dell'impatto ambientale. In tutti questi ambiti sono già stati aperti cantieri di lavoro e altri vedranno la luce nei prossimi mesi. A ciò si aggiunge la sfida aperta dall'Agenda Digitale Italiana, nella quale si toccano molti temi – come la mobilità, la sanità, il turismo, l'efficienza energetica e le Smart Grid – su cui l'Internet of Things gioca un ruolo chiave. La sfida sarà quella di mettere a fattor comune i risultati e le esperienze acquisite per utilizzare al meglio le risorse disponibili e fare leva sulle sinergie possibili;

- l'interesse degli imprenditori verso l'Internet of Things, testimoniato

dall'aumento del numero di imprese – spesso multinazionali – che ampliano il loro portafoglio includendo una gamma crescente di soluzioni IoT. Vi è poi notevole fermento nel mondo delle startup: inizia a esserci un buon numero di iniziative IoT che ottengono finanziamenti, principalmente da Business Angel e Venture Capitalist. Pur trattandosi di un fenomeno ancora in prevalenza estero, si inizia a vedere qualche movimento in questa direzione anche in Italia. La Figura 7.2 riporta i risultati di un'analisi condotta su 100 Startup IoT attive e finanziate a livello internazionale: si può osservare come l'attenzione maggiore riguardi gli ambiti Smart City, Smart Home & Building e Smart Metering, con finanziamenti medi che variano a seconda degli ambiti dai 2 ai 15 milioni di euro. Le Startup possono essere raggruppate in tre principali categorie:

1. Startup che mirano a offrire applicazioni o soluzioni rivolte al mondo consumer, adottando un modello B2c, con un focus sugli oggetti intelligenti in ambito domestico (ad esempio NinjaBlocks, SmartThings) o a supporto di un migliore stile di vita (ad esempio Fitbit);
2. Startup che si rivolgono al mondo degli sviluppatori e/o dei produttori, per mettere loro a disposizione “piattaforme” che consentono lo sviluppo di nuove applicazioni basate sull'Internet of Things (ad esempio ThingWorx, Sensinode);
3. Startup che offrono alle aziende soluzioni hardware, software e servizi, spesso integrate tra loro

Figura 7.2 – Le startup a livello internazionale – ambiti di applicazione e finanziamenti ricevuti  
(Fonte: Ricerca 2013-2014 – Osservatorio Internet of Things)



in un'unica soluzione end-to-end. Il più delle volte tali soluzioni si focalizzano in maniera verticale su ambiti applicativi specifici. In tal senso, a titolo esemplificativo, vi sono Startup come Enlighted e Adura Technologies che offrono soluzioni di Smart Building con funzionalità quali la gestione e il monitoraggio dell'illuminazione dell'edificio, e altre come Streetline con soluzioni per la Smart City, nello specifico per la gestione dei parcheggi.

### L'importanza dei modelli di Business per l'Internet of Things: un esempio per la Smart City

Nonostante i numerosi segnali positivi illustrati nella sezione precedente, lo scenario applicativo rimane ancora "a macchia di leopardo" con un numero

elevato di iniziative – anche di eccellenza – che faticano tuttavia a superare la dimensione sperimentale. Per uscire da questa situazione diventa fondamentale comprendere i reali driver che possono spingere l'adozione e i modelli di Business da adottare. Su quest'ultimo fronte non ci sono "ricette" facili da seguire, ma bisogna ancora lavorare per trovare la strada (o la combinazione di strade) più adatta. Le possibilità di azione sono comunque numerose. In alcuni casi è stato osservato che l'elemento vincente sia stato la collaborazione tra diversi stakeholder. Un esempio in tal senso è fornito dal progetto Optimod Lyon, nel quale hanno fruttuosamente collaborato con l'obiettivo di ridurre la congestione del traffico a Lione una decina di partner, sia pubblici che privati (Comune di Lione, Grand Lyon Urban Community,

Authority Greater Lyon, ADEME – Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie, IBM, Renault Trucks, Parkeon, Orange Business Service, Cityway, Università di Lione). In altri casi, quando la difficoltà principale è legata essenzialmente alla disponibilità di capitali per gli investimenti iniziali, possono venire in aiuto nuove forme di finanziamento. È da leggersi in questa direzione l'interesse negli ultimi anni verso il crowdfunding, grazie al quale è possibile raccogliere finanziamenti “dal basso” con l'ausilio di piattaforme web (come Kickstarter e Indiegogo) che facilitano l'incontro tra la domanda di finanziamenti da parte di chi promuove progetti e l'offerta di denaro da parte degli utenti, spesso nella forma di pre-ordini. In altri casi, soprattutto per progetti di ampia portata, sono gli istituti finanziari a poter (o dover?) giocare un ruolo rilevante, consentendo di ri-bilanciare temporalmente entrate e uscite di cassa e legando sempre più la concessione di finanziamenti alla qualità del progetto/business plan presentato. Un'ulteriore strada, complementare alle precedenti e che riteniamo particolarmente interessante per le soluzioni IoT, è quella dello sfruttamento della connettività come fattore abilitante. Nell'ambito delle attività dell'Osservatorio Internet of Things si è provato ad applicare questo modello di business alla Smart City, introducendo il concetto di Smart Urban Infrastructure.

La Smart Urban Infrastructure (SUI) è una infrastruttura di comunicazione di secondo livello, costruita su scala e

con riferimento alla tipica geografia urbana, non destinata a una specifica applicazione ma nativamente condivisa tra più applicazioni in cui i nodi di primo livello (ovvero gli smart object) non possano – per ragioni energetiche o funzionali – appoggiarsi a reti di comunicazione esistenti su scala nazionale (come la rete mobile) o locale (come la rete WiFi). La SUI può quindi supportare la transizione verso la città intelligente abilitando applicazioni come, ad esempio, il monitoraggio del traffico, la gestione dei parcheggi, la verifica del riempimento dei cassonetti dei rifiuti, il monitoraggio degli spazi verdi pubblici; oltre a ciò, essa aprirà prospetticamente le porte allo sviluppo di applicazioni B2c totalmente nuove.

*In Italia ci sono oltre 8.000 comuni e le molte iniziative Internet of Things finora avviate hanno un taglio infrastrutturale. Viene quindi spontaneo chiedersi quale ente, all'interno della Pubblica Amministrazione, si può e si deve fare promotore dell'integrazione tra queste forme di innovazione.*

**Paolo Ciceri**

*Chief Information Officer, laRinascente*

Ma come è possibile realizzare questa infrastruttura e qual è il suo reale valore? Se ci si focalizza in prima battuta sulle modalità di realizzazione, può giocare un ruolo rilevante, se opportunamente “riletta”, la normativa per lo Smart Metering gas. Per adempiere a tale normativa, nel giro di pochi anni verrà sviluppata una nuova rete di comunicazione (diffusa su tutte le aree

urbane italiane) in grado di raccogliere informazioni da oggetti “intelligenti”, nel caso specifico i contatori, distribuiti nella città. Si ritiene che la ricerca di sinergie con altre applicazioni di Metering, ma soprattutto con applicazioni più aperte e orientate alla Smart City, sia fondamentale per due ordini di motivi. Per prima cosa, condividere parte dell'infrastruttura tecnologica con applicazioni caratterizzate da un business case positivo (come ad esempio l'illuminazione intelligente) potrebbe consentire di “alleggerire” i costi imputabili all'adempimento dell'obbligo normativo dello Smart Metering gas. Questa prospettiva è stata peraltro recentemente colta anche dall'AEEG, l'Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas, nella deliberazione 393/2013/R/GAS del 19 settembre 2013. Un ulteriore elemento di grande interesse è che l'introduzione di questa prospettiva congiunta può fungere da volano per le Smart City nella loro interezza, innescando un circolo virtuoso a livello locale e, se ben progettato, a livello Paese.

Guardando la prospettiva del valore, la Smart Urban Infrastructure consente di ottenere risparmi significativi. Per misurare tali risparmi, si è applicato il modello della SUI a una media città italiana (70.000 abitanti, 60 kmq) interessata a implementare tre applicazioni: Smart Metering gas, illuminazione pubblica e monitoraggio del contenuto dei cassonetti per la gestione dei rifiuti. L'analisi è stata fatta concentrandosi esclusivamente sui costi e considerando due alternative progettuali diverse. La prima (“mono-frequenza”) prevede

di utilizzare per tutte le applicazioni considerate la frequenza di 169 MHz, che consente di minimizzare il numero complessivo di concentratori. Tuttavia la normativa attuale vincola l'utilizzo di tale frequenza ad applicazioni specifiche (come ad esempio Smart Metering e telesoccorso), pertanto è stata introdotta una seconda alternativa, nel caso in cui non fosse possibile rilassare il vincolo normativo. Lo scenario “multi-frequenza” prevede di avere (almeno) due interfacce radio a bordo dello stesso concentratore. Considerando i compromessi tra distanza di propagazione, larghezza di banda, dimensione contenuta delle antenne, potenza ammessa e numero di protocolli supportati, la scelta è ricaduta sulla frequenza 868 MHz. Nello scenario “multi-frequenza”, quindi, la frequenza 169 MHz è utilizzata solo per lo Smart Metering gas, mentre illuminazione pubblica e gestione rifiuti operano a 868 MHz. Si ipotizza che il posizionamento dei concentratori sia definito sulla base delle esigenze dallo Smart Metering gas; qualora necessari, per le applicazioni operanti a 868 MHz sono stati considerati anche i costi dei ripetitori. Le Figure 7.3 e 7.4 riportano i risultati dell'analisi, che considerano diversi possibili posizionamenti dei concentratori (altezza da terra tre o sette metri). I costi per la realizzazione della SUI “mono-frequenza” per la città campione considerata variano tra i 240.000 e i 315.000 euro in termini di investimento iniziale, a cui vanno sommati circa 70.000 ÷ 90.000 euro all'anno di costi operativi. Lo scenario “multi-frequenza” comporta un au-

mento, rispetto a questi valori, del 5 ÷ 10% dei costi di investimento e del 10 ÷ 15% dei costi ricorrenti. Considerando come caso base l'implementazione "indipendente" delle tre applicazioni indicate, i costi di investimento da sostenere sarebbero decisamente più elevati: nell'ipotesi "mono-frequenza" a 169 MHz i costi salgono a circa 425.000 euro (+ 25% ÷ 40%), mentre superano addirittura i 600.000 euro nel caso "multi-frequenza" (+ 40% ÷ 60%). Questa differenza deriva dal fatto che i costi legati all'utilizzo della frequenza 868 MHz crescono nello scenario base più che proporzionalmente. L'elemento che ancora di più mette in evidenza i vantaggi delle sinergie abilitate dalla SUI è il confronto dei costi operativi, in quanto sostenuti ogni anno: tali costi salgono a quasi 200.000 euro all'anno nel caso "mono-frequenza" (+ 50% ÷

60%) e a circa 250.000 euro all'anno nel caso "multi-frequenza". Un'altra evidenza che si ritiene particolarmente interessante deriva dal confronto dei costi della SUI rispetto a quelli di una infrastruttura di comunicazione volta a ottemperare unicamente all'obbligo normativo dello Smart Metering gas: l'investimento iniziale aggiuntivo è infatti compreso tra il 15% e il 25%, mentre l'aumento dei costi ricorrenti è compreso tra il 5% e il 15%.

I benefici sono a nostro avviso chiari e appaiono stimati in modo cautelativo, dal momento che sono state analizzate solo tre applicazioni: i risparmi diventano difatti più significativi all'aumentare dei servizi che si appoggiano alla SUI. I risultati presentati possono essere proiettati su diverse centinaia di comuni di medio-piccole dimensioni,

Figura 7.3 – I costi della SUI "mono-frequenza"  
(Fonte: Ricerca 2012-2013 – Osservatorio Internet of Things)

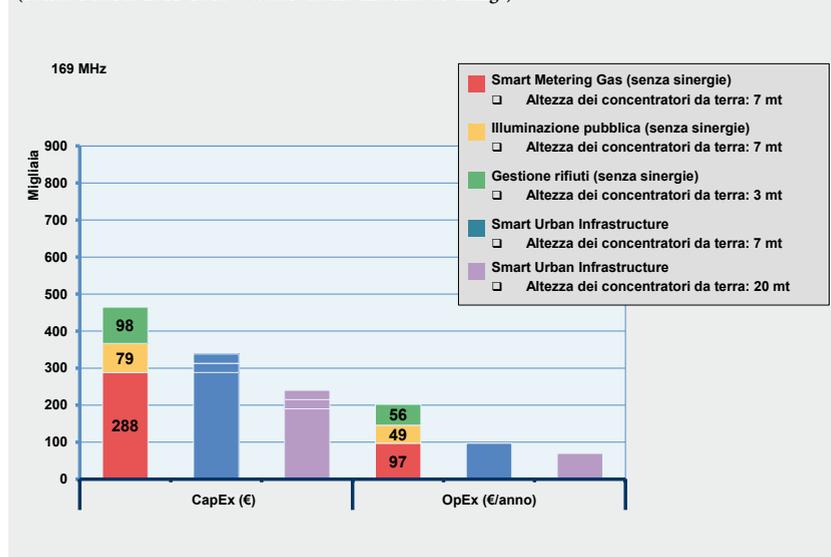
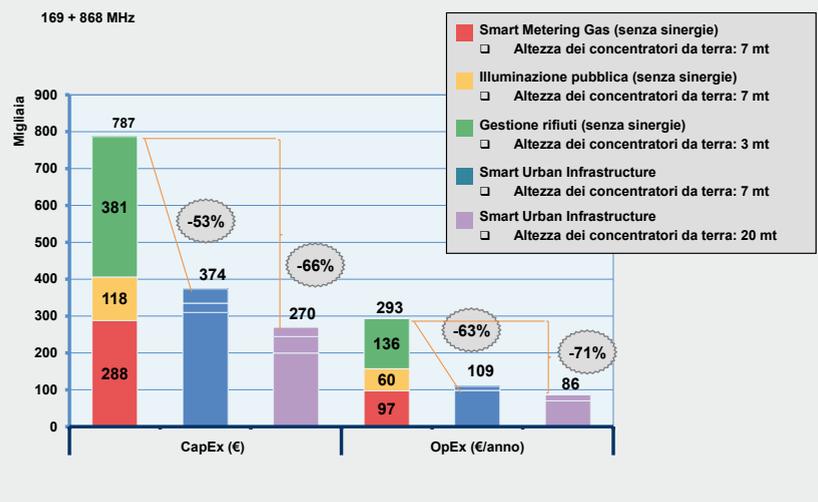


Figura 7.4 – I costi della SUI “multi-frequenza”  
(Fonte: Ricerca 2012-2013 – Osservatorio Internet of Things)



che spesso non hanno la forza – al contrario delle grandi città – per investire nell'avvio di progetti Smart City, opportunità che sarebbe loro offerta dalla SUI. Per non rischiare che tutto questo si traduca però nell'ennesima occasione persa, è necessario “cogliere al volo”

l'occasione Smart Metering gas: sta anche agli attori privati che stanno ora investendo per ottemperare all'obbligo gas avere la necessaria lungimiranza, realizzando un progetto orientato alla multifunzionalità e al futuro.

La strategia vincente in ambito Internet of Things è l'integrazione di servizi e piattaforme tecnologiche, e presuppone la definizione di un modello di governance e controllo overall. Quando gli standard offrono una base di sviluppo, il mercato ha la possibilità di sperimentare sul prodotto e sulla interoperabilità.

**Giuseppe Falivelli**

ICT – Telecommunication and Integrated Systems  
Manager, Snam

## Presentazione delle discussioni del Workshop

Durante il Workshop del 24 settembre 2013 sono state raccolte le indicazioni dei partecipanti, 15 lato domanda e 5 lato offerta, a integrazione dei risultati delle Ricerche effettuate dagli Osservatori.

In particolare, l'attività interattiva svolta durante il Workshop ha permesso di indagare i principali ambiti di utilizzo dell'Internet of Things, di comprende-

re il processo decisionale, approfondendo in particolare le motivazioni che spingono a utilizzare soluzioni IoT, e i modelli adottati per il finanziamento dei progetti. L'attività ha visto il coinvolgimento di aziende della domanda e dell'offerta che operano nel settore dell'IoT.

Le Figure 7.5 e 7.6 testimoniano un notevole fermento relativo all'utilizzo di soluzioni IoT a supporto dei processi primari, tipici del settore in cui l'azienda opera, e di quelli di supporto. Per quanto riguarda le soluzioni più tradizionali, che colgono ancora solo in parte le opportunità dell'IoT, si conferma già una buona adozione. Si registrano inoltre alcuni progetti in corso che cercano di cogliere maggiormente i benefici legati all'apertura e multifunzionalità dell'IoT. Particolare atten-

zione in tal senso è posta alla gestione energetica (Smart Metering & Smart Grid, efficienza energetica nello Smart Building), alla gestione degli asset di valore (Smart Asset Management) e alla Smart City (Gestione della viabilità, Sicurezza e controllo del territorio, eHealth, Entertainment e servizi turistici).

Nonostante questi segnali positivi, è però doveroso riportare come – influenzati anche dalla attuale congiuntura economica – circa la metà dei rispondenti faticosi a individuare un ambito realmente prioritario per il futuro su cui investire nei prossimi anni. Proprio sulla base di questa evidenza è importante comprendere i fattori che spingono le aziende ad adottare soluzioni IoT. Tra di essi gioca un ruolo di rilievo l'efficienza operativa, seguita a

Figura 7.5 – Lo stato di adozione di iniziative negli ambiti applicativi dell'IoT – processi primari (dati Workshop)

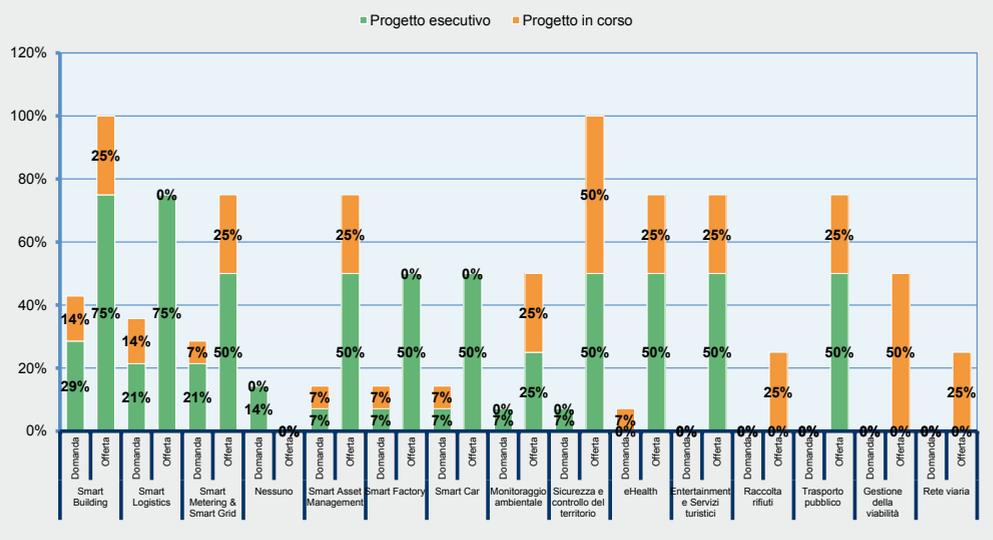
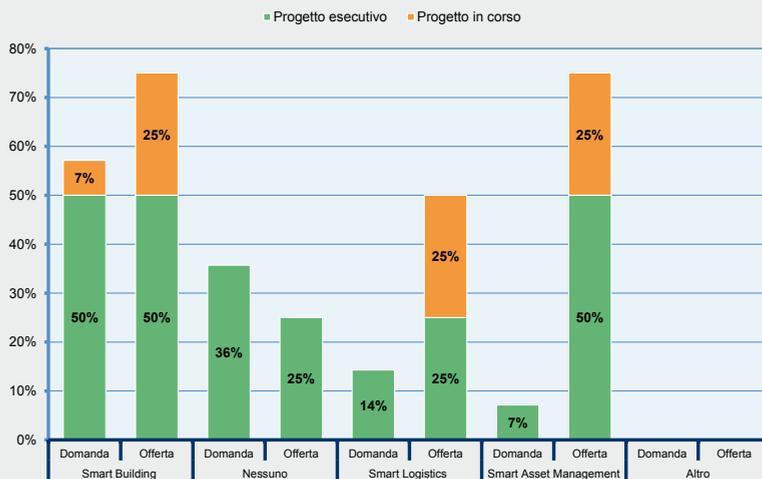


Figura 7.6 – Lo stato di adozione di iniziative negli ambiti applicativi dell'IoT – processi di supporto (dati Workshop)



Una moltitudine di oggetti interconnessi in vario modo che fanno ormai parte della quotidianità: questo è Internet of Things. Le aziende italiane si muovono come attori di un mercato globale e necessitano di una regolamentazione locale semplice, in linea con le direttive europee e internazionali. Grazie alla globalizzazione del mercato dei servizi, per essere più veloci ed efficaci, le aziende hanno la grande opportunità di trarre vantaggio da piattaforme di "Control Center" già oggi disponibili.

**Marco Davide**  
Business Solutions Sales, Verizon

Per integrare il quadro emerso nel corso del Workshop è interessante indagare come si stanno comportando anche i principali competitor delle aziende partecipanti. A tal fine è stata posta questa domanda direttamente ai partecipanti. È interessante osservare come su questo fronte si registri un comportamento molto diverso tra aziende dell'offerta e della domanda. L'osservazione delle iniziative avviate da aziende concorrenti, alla ricerca di comprendere come si stanno muovendo in ambito IoT, riguarda prevalentemente le aziende dell'offerta, rimanendo comunque nel complesso abbastanza limitata, Figura 7.8.

distanza dall'innovazione in termini di prodotti/servizi offerti e dall'efficacia, volta a garantire un migliore livello di servizio ai propri clienti, Figura 7.7.

L'ultimo ambito di indagine ha riguardato i modelli che sono stati adottati (o saranno adottati in futuro) per il finanziamento di progetti Internet

Figura 7.7 – I driver considerati nel processo di valutazione dell'investimento (dati Workshop)

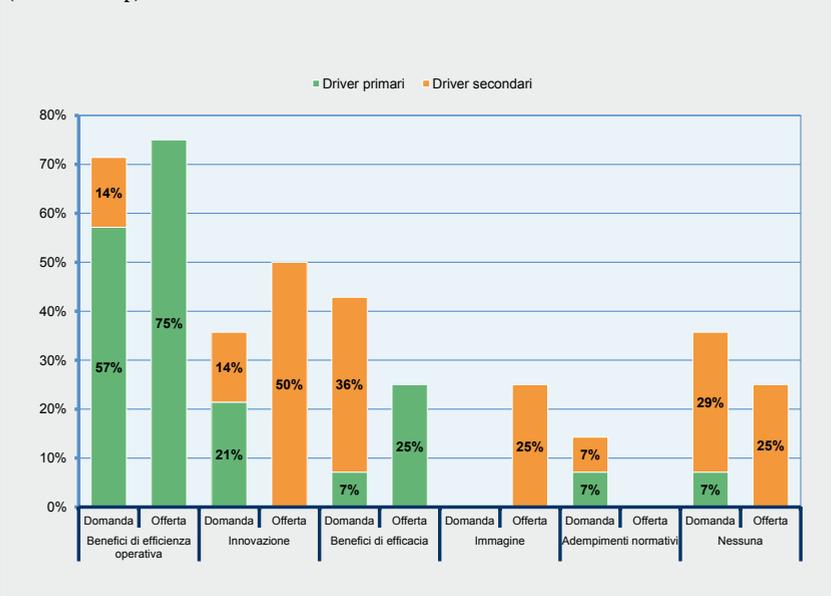
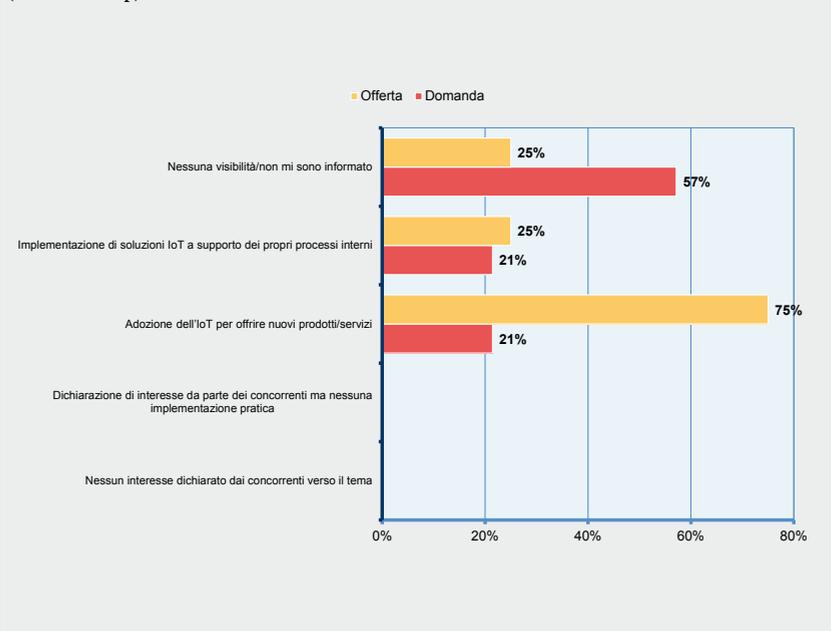


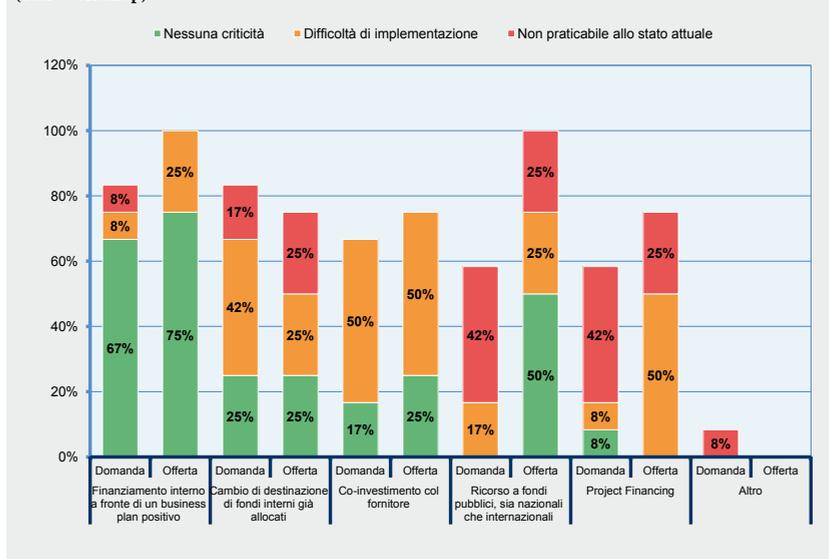
Figura 7.8 – La visibilità sulle iniziative avviate dai concorrenti (dati Workshop)



of Things, Figura 7.9. Dalle risposte emerge come di fatto l'unico modello considerato semplice da adottare sia quello in cui l'investimento consente di ottenere in breve tempo ritorni positivi e monetizzabili, in grado di "ripagare" l'esborso iniziale di capitale. Tutte le altre soluzioni sono ancora viste come complesse. Tra queste, le più sostenibili – pur con diverse criticità – appaiono il cambio di destinazione di

altri fondi interni e il co-investimento tra cliente e fornitore. Si può inoltre osservare come l'offerta abbia una fiducia maggiore nell'accesso a canali nazionali o internazionali di finanziamento pubblico, mentre la domanda ritiene in gran parte questa via poco praticabile, per lo sforzo necessario per accedere a tali fondi oltre che per la complessità e le tempistiche associate a questi progetti.

Figura 7.9 – I modelli di finanziamento adottati per avviare progetti IoT (dati Workshop)



### Condivisione senza frontiere: il segreto della PA per diventare Smart

Francesco Tortorelli, Responsabile Area Sistema Pubblico di Connettività e Cooperazione, Agenzia per l'Italia Digitale

L'Agenzia per l'Italia Digitale nasce nel 2012. I compiti dell'Agenzia sono definiti in primo luogo dalle competenze degli enti che essa ha assorbito: il Dipartimento Digitalizzazione e Innovazione della Presidenza del Consiglio, l'Agenzia per la diffusione delle tecnologie per l'innovazione, DigitPA, l'Istituto superiore delle comunicazioni e delle tecnologie dell'informazione per le competenze sulla sicurezza delle reti. Essa è lo snodo necessario per la realizzazione dell'Agenda Digitale, cui assicura il coordinamento di competenze finora

sparse su enti diversi: si è semplificata la gestione delle politiche dell'innovazione, con unitarietà di orientamento e controllo dei processi di digitalizzazione e ammodernamento della PA. Tra questi processi particolare rilevanza per la connessione con l'Agenda Digitale europea hanno: la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, l'interoperabilità dei sistemi informativi pubblici, la vigilanza sulla qualità dei servizi, la razionalizzazione della spesa informatica, il coordinamento delle iniziative strategiche per la digitalizzazione dei servizi pubblici per cittadini e imprese.

"Il compito principale dell'Agenzia per l'Italia Digitale è la declinazione italiana dell'Agenda Digitale europea, il cui obiettivo prioritario è creare un ambiente competitivo tramite un circolo virtuoso che mette in rete contenuti e servizi senza frontiere, che generano a loro volta un incremento della domanda di altri contenuti e servizi" spiega Francesco Tortorelli, Responsabile Area Sistema Pubblico di Connettività e Cooperazione, Agenzia per l'Italia Digitale. "Sette sono gli ambiti di iniziativa su cui agire per alimentare questo circolo virtuoso: lavorare sugli investimenti, sulle reti, sull'interoperabilità, sugli skill digitali, combattere il cybercrime e stimolare nel cittadino fiducia nella sicurezza della rete, coordinare gli sforzi di ricerca e sviluppo e dare risposte ai bisogni della società tramite servizi legati alla quotidianità e più in generale allo sviluppo della nazione".

In questo contesto gli Stati membri d'Europa sono chiamati a rendere pienamente interoperabili i servizi, superando le barriere tecniche, organizzative e semantiche tra Paese e Paese, un presupposto necessario allo sviluppo dell'Internet delle Cose. Proprio per quest'ambito è stato creato un gruppo di lavoro che ha elaborato alcune linee guida e sono stati previsti finanziamenti all'interno di Horizon 2020, il Programma Quadro Europeo per la Ricerca e l'Innovazione (2014 - 2020).

Nel rispetto dello scenario europeo di regolamentazione, monitoraggio su azioni di government e definizione delle deadline per il raggiungimento degli obiettivi, l'Agenzia si focalizza innanzitutto sull'ambito delle Smart Community. "Qui, infatti, negli ultimi anni si sono moltiplicate attività a macchia di leopardo, che necessitano invece di standard di governance condivisi, non tanto dal punto di vista della sensoristica (piuttosto specializzata per ciascun settore), ma dal punto di vista della rete e della semantica" commenta Tortorelli. "Da un lato, quindi, le Smart Community potranno usufruire di finanziamenti pubblici, ma solo se le loro iniziative risulteranno compliant; dall'altro la PA stessa stipulerà accordi istituzionali con Università, centri di ricerca e aziende e offrirà servizi di connettività ai Comuni".

Il quadro evolutivo prospettato dall'Agenzia si rivela quindi quello dell'efficientamento dei servizi pubblici attraverso l'ottimizzazione delle risorse, la competitività del territorio grazie a infrastrutture smart, la sostenibilità del Welfare (non più inteso nella sua accezione tradizionale, ma basato sull'imprescindibilità di servizi in rete), la crescita della quantità di dispositivi intelligenti e della disponibilità di banda.

"Ovviamente incontreremo alcune criticità in questo percorso, prima tra tutte quella della Privacy e della sicurezza delle informazioni" fa notare il Manager. Spesso, infatti, si percepisce l'Internet of Things come necessariamente legato a soluzioni di Cloud Computing, proprio per la difficoltà di gestire la quantità immensa di dati resi disponibili e la banda elettromagnetica. "Questa empanse può però essere superata con una governance capace di definire obiettivi, individuare azioni e valutare gli impatti. Tra gli obiettivi principali c'è senza dubbio l'accesso imparziale all'infrastruttura di rete; le azioni riguarda-

no la parte normativa, la definizione di linee guida e la promozione di iniziative per stimolare il mercato; infine è necessario valutare l'impatto, che non è solo economico, ma anche ambientale, individuale e sociale" conclude Tortorelli.

### **I Report di riferimento**

"Internet of Things: 'Attenda, la stiamo collegando all'oggetto desiderato' "  
*dell'Osservatorio Internet of Things della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)*

"Internet of Things: Smart Present or Smart Future?"  
*dell'Osservatorio Internet of Things della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)*

# 8. New Device & Smart App: la nuova Mobility in azienda

a cura di

Paolo Catti, Christian Mondini

e Andrea Rangone

A word cloud of terms related to digital mobility in business, including: business app, soluzioni, management, mobility, device, sicurezza, user experience, mobile, new tablet, byod, consumer, and many others.

condivisione business app azienda soluzioni  
barriere commitment costi  
management ruoli mobility  
tecnologie sicurezza device  
mobile progetti gestione conoscenza  
investimento management user experience  
consumi new tablet efficacia byod  
governance store servizio  
ricerca consumer enterprise legal

## Un inquadramento

L'incredibile diffusione dei nuovi Mobile Device – Smartphone e New Tablet in primis – l'avvento delle App che sta imponendo, prepotentemente, un nuovo paradigma di sviluppo del software e lo straordinario successo degli Application Store – intesi come ambiente di pubblicazione e distribuzione delle App – stanno cambiando profondamente anche il ruolo della Mobility nelle imprese, creando molteplici nuove opportunità.

La Mobility rappresenta quindi una leva, sempre più pervasiva, a disposizione delle organizzazioni per recuperare efficienza ed efficacia nei propri processi di business, esigenze oggi più che mai fondamentali per le imprese. Questa "rivoluzione" passa attraverso un nuovo ecosistema Mobile, caratterizzato da un trinomio inscindibile: (i) i nuovi Mobile Device, che grazie alle specifiche caratteristiche hardware introducono nuove modalità d'utilizzo e nuove funzionalità, (ii) le Mobile Business App, che supportano in modo puntuale e intuitivo specifiche attività e processi direttamente in mobilità e (iii) le piattaforme di Enterprise Application Store, che potenzialmente consentono alle Direzioni ICT di controllare e gestire centralmente, da un unico ambiente dedicato, tutto l'ecosistema mobile sviluppato in azienda.

Non è solo "moda", ma un concreto fermento innovativo che impatta anche sulle priorità con cui sono definiti gli investimenti in ICT delle imprese ita-

*Quando l'azienda deve scegliere il device da adottare nel processo di consumerizzazione, deve necessariamente tener conto della disponibilità di aggiornamenti del sistema operativo da una versione a quella successiva. Penso che questo sia un requisito essenziale nella scelta del device, che tutela l'investimento e lo rende pienamente funzionale al Business.*

**Fabrizio Andrisani**  
*Responsabile Mobile Competence Center,  
Fiat Group Automobiles*

liane: dalle Ricerche dell'Osservatorio Mobile Device & Business App cresce ancora – e in modo significativo – la priorità che i CIO delle imprese più grandi del nostro Paese riservano alla Mobility, nonostante la congiuntura economica e le conseguenti forti revisioni nei budget di questi ultimi anni. Se nel 2012 solamente il 37% dei CIO delle principali imprese italiane aveva indicato la Mobility aziendale come priorità di investimento ICT, già dal 2013 nel 50% delle aziende del campione i progetti Mobile Business assumono una priorità "alta" o "medio-alta". E, per il 2014, la Mobility assurge ad assoluta "top priority" per ben il 66% dei CIO coinvolti<sup>1</sup>.

Le aree di impatto delle applicazioni Mobile a supporto del Business sono molteplici: molte applicazioni diverse supportano processi diversi in ogni settore e i benefici sono rilevanti, come dimostrano i diversi casi analizzati in passato nell'ambito dell'Osserva-

<sup>1</sup> Per una trattazione approfondita si faccia riferimento al Report della Ricerca 2013 "Mobile Enterprise: tap your Business!" dell'Osservatorio Mobile Device & Business App disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

torio Mobile & Wireless Business<sup>2</sup>. Gli investimenti in applicazioni Mobile Business sono caratterizzati da Payback brevi e indicatori di profittabilità dell'investimento molto alti; ciò nonostante, il grado di adozione delle soluzioni Mobile nelle organizzazioni (sia pubbliche, sia private) del nostro Paese risulta ancora scarso, a causa soprattutto di una limitata conoscenza di queste opportunità da parte del Top Management.

### Quali prospettive per le aziende

In questo contesto l'avvento del trionfo "Mobile Device – Business App – Enterprise Application Store" sta contribuendo a scardinare le "storiche" barriere all'adozione di progetti di Mobility in ambito Business: sia organizzative – scarso commitment a livello di Top Management, resistenze da parte degli utenti, dovute a scarsa familiarità coi terminali, inerzie all'adozione, timore di perdere autonomia a favore di un maggiore controllo, scarso coinvolgimento del

Middle Management con conseguente comportamento "inerziale", difficoltà di integrazione e sincronizzazione tra diversi sistemi, autonomia e resistenza dei terminali, usabilità dei dispositivi, sicurezza dei dati contenuti nel device e dell'accesso al sistema informativo, limiti di banda, grado di copertura della rete.

Il fermento di questi ultimi anni ha portato sul mercato numerosi e diversi Mobile Device: dagli Smartphone "tradizionali" a quelli caratterizzati da un display superiore ai 5"; dai New Tablet<sup>3</sup> da 7 pollici a quelli con schermo da 10 pollici o Rugged; dai Notebook "convertibili"<sup>4</sup> agli Ultrabook<sup>5</sup>, agli Slate PC<sup>6</sup>. Le aziende si trovano, quindi, di fronte a una molteplicità di alternative per attivare paradigmi di Mobile Business e, per prima cosa, stanno valutando se (e come) introdurre questi dispositivi.

Smartphone e New Tablet sono sempre più spesso presenti nelle grandi imprese italiane e i CIO ne sono

La Mobility estesa alla workforce di campo ha permesso di coinvolgere questa popolazione anche in altri processi aziendali attraverso una propria identità digitale, ad esempio la ricezione dei cedolini paga e la diffusione di comunicazioni e informazioni.

**Gloria Gazzano**  
Direttore ICT, Snam

<sup>2</sup> Per una trattazione approfondita si faccia riferimento al Report della Ricerca 2009 "Mobile & Wireless Business: casi reali, valore tangibile" dell'Osservatorio Mobile & Wireless Business di Assinform e della School of Management del Politecnico di Milano.

<sup>3</sup> Dispositivi portatili, dotati di connettività "always on" (WiFi e rete cellulare), di piccole dimensioni (7"/ 8.9"/10"), caratterizzati da schermi multitouch (e tipicamente dall'assenza di tastiera fisica).

<sup>4</sup> Dispositivi PC portatili il cui schermo (touchscreen), grazie ad uno snodo girevole, può essere ruotato di 180° e ripiegato sulla tastiera.

<sup>5</sup> Laptop superleggeri e supersottili caratterizzati da batteria di lunga durata e dall'assenza di lettori CD/DVD/ecc.

<sup>6</sup> Dispositivi PC portatili con schermo sensibile al tocco e caratterizzati dall'assenza di tastiera fisica. Si differenziano dai dispositivi New Tablet in quanto sono basati su architettura x86 e, tipicamente, hanno un sistema operativo studiato per desktop e notebook.

pienamente soddisfatti. Tra i CIO che hanno partecipato all'indagine dell'Osservatorio, il 68% ha già introdotto Smartphone e il 57% dispositivi New Tablet. I dispositivi New Tablet si distinguono dagli altri device mobili che li hanno preceduti per la semplicità di utilizzo, la maggiore portabilità (rispetto a un Notebook), la maggiore capacità di visualizzazione (rispetto a uno Smartphone), la facilità di condivisione delle informazioni e la presenza di una continua connettività. Queste caratteristiche ne fanno strumenti adatti a supportare la quasi

aziendale), ma anche nel Personale di Vendita (nel 31% dei casi, oltre il 75% dei dipendenti che si occupano di attività di vendita ha un dispositivo New Tablet).

Il ruolo dei New Tablet deve essere analizzato anche in relazione alla presenza degli altri dispositivi mobili che compongono la "dotazione-tipo" dei Mobile Worker: esiste un "effetto sostituzione" tra device diversi? Ebbene, spesso, i New Tablet si affiancano agli altri dispositivi mobili e solo in alcuni casi, per esempio per il Personale di Vendita, sostituiscono i Notebook/Netbook già in uso.

Un importante snodo decisionale che i CIO non possono sottovalutare nella scelta dei Mobile Device (New Tablet su tutti) è costituito dal Sistema Operativo dei dispositivi: questi due elementi sono infatti fortemente legati tra loro. In quest'ambito la maggior parte dei CIO analizzati ha fatto una "scelta di campo", individuando uno o al massimo due Sistemi Operativi di riferimento per i nuovi Mobile Device.

La presenza di nuovi e diversi Sistemi Operativi, l'importanza di integrare le Business App tra loro e con i Sistemi Informativi aziendali, la possibile coesistenza sullo stesso device di Business App e App personali, l'elevata portabilità dei Mobile Device (che li espone al rischio di furti e/o smarrimenti più frequenti rispetto a quanto accade per i Notebook) rappresentano aree di rischio potenziale non trascurabili per i CIO. E quali sono le soluzioni più dif-

*Abbiamo già realizzato l'infrastruttura di gestione MDM, la consultazione in "read only" di informazioni aziendali e stiamo lavorando su uno Store interno. La distribuzione dei device sarà graduale. La nostra ambizione è quella di "incapsulare" le App di Business anche sugli attuali dispositivi aziendali, per essere pronti a un'eventuale futura adozione del BYOD senza modificare sostanzialmente l'impianto.*

**Luca Sorichetti**  
*Chief Information Officer, Esselunga*

totalità delle attività di business svolte in mobilità, preferendo modalità di connessione in "real time" rispetto a quelle di tipo "batch" (al rientro in ufficio, a casa, tra una appuntamento e l'altro, ecc.), spesso presenti su altri dispositivi.

I New Tablet sono dunque ormai diffusi tra Executive & C-Level (nel 48% dei casi della Ricerca dell'Osservatorio, questi dispositivi sono forniti a oltre il 75% del personale Executive

fuse? Circa il 40% dei CIO preferisce puntare su architetture Web-Based o su soluzioni di Remote Wipe, mentre il 22% ha deciso di adottare logiche Sandbox.

Un tema particolarmente interessante sul fronte della Mobility Business è quello relativo al paradigma «Bring Your Own Device» (BYOD) che, nella sua accezione più ampia, prevede la possibilità per l'utente/dipendente di utilizzare, per le proprie attività lavorative, dispositivi mobili che lui stesso ha scelto (acquistandoli autonomamente oppure facendoli comprare all'azienda). Dalle risposte dei CIO coinvolti nella Ricerca dell'Osservatorio emerge che una percentuale più che raddoppiata rispetto al 2012 consente ai dipendenti di utilizzare il proprio Mobile Device personale a scopo lavorativo: dal 20% dell'edizione 2012 al 45% del 2013. Nei casi in cui ai dipendenti non venga data questa possibilità, i CIO temono, principalmente, i rischi legati alla sicurezza dei dati (59%) o una maggiore complessità di gestione (52%); è comunque ancora diffusa, inoltre, la percezione che questo paradigma non porti vantaggi rilevanti per i dipendenti (30%). A questo livello di diffusione non corrisponde, tuttavia, una governance sempre chiara del fenomeno BYOD: l'applicazione "pura" di questo paradigma (il device è completamente di proprietà dell'utente e l'IT si occupa di integrarlo con i proprio Sistemi Informativi) è oggi presente solo nel 6% delle principali imprese italiane e dedicato esclusivamente a Executive e C-level.

*Il tema sempre più pressante della Mobility sta dimostrando quanto sia importante lo stretto rapporto tra ICT e Business per rimanere competitivi in un mercato in continua evoluzione tecnologica e, proprio in quest'ottica, richiede un'acquisizione di competenze specifiche e ormai imprescindibili.*

**Roberto Patano**

*Senior Manager System Engineering, NetApp*

Per supportare i processi di business non è sufficiente adottare un nuovo Mobile Device: è necessario introdurre anche specifiche Business App volte a semplificare, automatizzare e rendere più efficienti (e potenzialmente anche più efficaci) le attività svolte dai lavoratori in mobilità. Anche le Business App sono caratterizzate da elementi specifici (spesso mutuati dal mondo consumer in cui sono nate e si sono sviluppate) che ne stanno decretando il successo a supporto del Business: queste App, per esempio, sono studiate per essere intuitive e facili da utilizzare. Per questo motivo, spesso rispondono solo a specifiche (e spesso limitate) esigenze. La necessità di avere una spiccata facilità di utilizzo deriva dalla volontà di trasportare l'elevata user experience delle App tipica dell'ambito consumer anche a diretto supporto dei processi di Business. La gran parte delle grandi imprese analizzate ha introdotto o sta introducendo Mobile Business App, ma spesso in numero ancora limitato: solo il 4% del campione non ha introdotto Mobile Business App e non ha intenzione di farlo; il 35% dei CIO ha già introdotto Mobile Business App, e il 61% conta di introdurle (25% a breve e 36% a medio termine).

L'ultimo elemento del "trinomio" è rappresentato dalle piattaforme di Enterprise Application Store (intese nella più ampia accezione che include funzionalità di App Management e Device Management), che permettono un deployment uniforme e rapido delle soluzioni mobile, riducendo notevolmente i tempi di roll out dei progetti di Mobility rispetto al passato e garantendo una governance centralizzata e consapevole sia del parco dispositivi sia delle Business App.

Gli Enterprise Application Store (EAS) sono sempre più diffusi nelle Grandi Imprese: già presenti nel 58% delle aziende che hanno introdotto delle Mobile Business App. Una nota particolare va posta sulla diffusione dei sistemi di Mobile Device Management, adottati per gestire il parco device: questi strumenti sono sempre più diffusi tra le aziende. Infatti, laddove esiste un EAS è sempre presente anche una soluzione di Mobile Device Management, e negli altri casi si sta valutando di introdurla (34%). Tra i CIO che hanno partecipato alla Ricerca, in altre parole, solo una piccola

*Stiamo assistendo a un inarrestabile trend verso la diffusione delle Business Application: nelle aziende, infatti, l'urgenza principale diventa la gestione di un numero considerevole di App, mentre l'ICT tradizionale va via via scomparendo.*

**Michele Marrone**

*Mobility Services EALA Lead Managing Director,  
Accenture*

*In IBM abbiamo introdotto il paradigma del BYOD dal 2011. Per noi si delinea così un "workplace lavorativo delocalizzato": se si dispone di asset che verificano determinati requisiti, infatti, non è importante il tipo di device, ma le funzionalità che esso mette a disposizione e condivide con altri device.*

**Davide Albo**

*Mobile Consultant, IBM Italia*

parte (8%) si è dichiarata "non interessata" a queste piattaforme, che rappresentano lo strumento più adeguato per gestire le molteplici esigenze di Mobility declinate tra Mobile Device e Mobile Business App.

## Presentazione delle discussioni del Workshop

In occasione del Workshop, tenutosi il 23 ottobre 2013, è stata proposta un'attività interattiva che ha consentito di raccogliere le opinioni e le esperienze dei rappresentanti del mondo dell'offerta e della domanda, attraverso la compilazione di due brevi questionari ad hoc. Data la dimensione ridotta del campione (6 rappresentanti dell'offerta e 18 della domanda), i risultati che seguono non sono statisticamente rilevanti e non possono essere generalizzati.

Alcune domande proposte sono direttamente confrontabili tra domanda e offerta, al fine di mettere in luce eventuali divergenze nel modo di percepire e intendere la Mobility in ambito Enterprise.

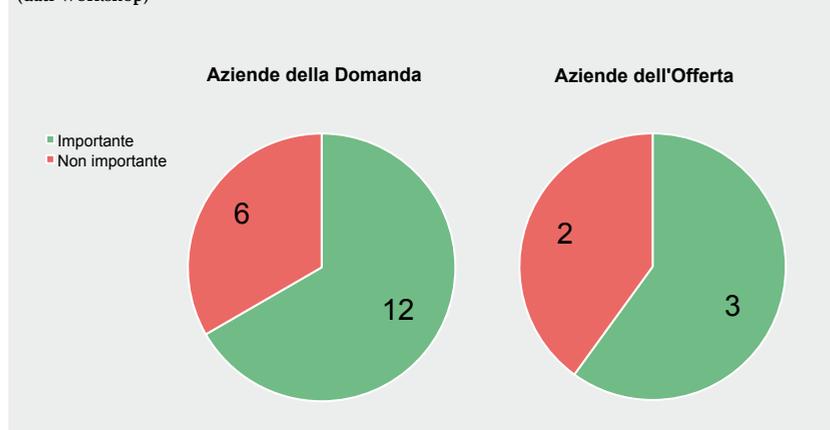
In prima battuta è stata rilevata l'adozione delle soluzioni che rappresentano "il trinomio fondamentale" della

nuova Mobility in ambito Enterprise da parte degli ICT Manager presenti al Workshop.

Per quanto riguarda i nuovi Mobile Device, ben 13 esponenti della domanda su 18 hanno già introdotto i dispositivi New Tablet a supporto dei processi di Business

Sempre sul fronte Mobile Device emerge un forte interesse, sia dal mondo della domanda sia da quello dell'offerta, per i nuovi Device Wearable, che per la maggior parte dei partecipanti al Workshop potranno giocare un ruolo importante in ambito Business come indicato in Figura 8.1.

Figura 8.1 – Il ruolo dei Device Wearable (come Smart Watches, Smart Glasses, ecc.) in ambito Business (dati Workshop)



e altrettanti hanno optato per gli Smartphone “tradizionali”. Interessante l'adozione a breve termine (decisione già presa) degli Smartphone con display superiore a 5 pollici, indicati da 8 persone su 18, e di Notebook convertibili e New Tablet “piccoli” (da 7 pollici), in entrambi i casi scelti da 6 persone su 18.

Le Mobile Business App di Personal Productivity sono già state introdotte da 10 ICTManager su 18 (e altri 2 lo faranno a breve) e ben 7 tra i presenti al Workshop hanno già un Enterprise Application Store per distribuire e gestire le App in azienda.

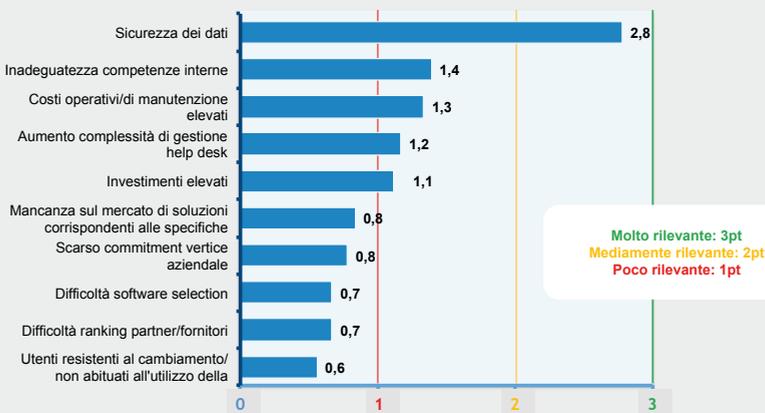
I risultati dell'attività interattiva confermano che il paradigma Bring Your Own Device è ancora poco diffuso nel nostro Paese: 7 ICT Manager della domanda dichiarano di non avere intenzione di introdurlo e negli altri casi prevale nettamente l'introduzione per Executive e C-level (5 casi), Figura 8.2.

Per mettere a confronto la percezione della Mobility aziendale dei CIO con quella del mondo dell'offerta è stato chiesto a tutti i partecipanti di indicare le principali problematiche e i punti di attenzione più sentiti in questo ambito. Ciò che emerge net-

Figura 8.2 – La diffusione del paradigma Bring Your Own Device nelle aziende (dati Workshop)



Figura 8.3 – Le principali preoccupazioni e criticità legate alla Mobility aziendale indicate dalla domanda (dati Workshop)



tamente dai risultati è la criticità legata alla sicurezza dei dati presenti sui dispositivi Mobile, indicata al primo posto sia dalla domanda sia dall'offerta. L'offerta pone al secondo posto l'aumento di complessità di gestione dell'help desk, problema

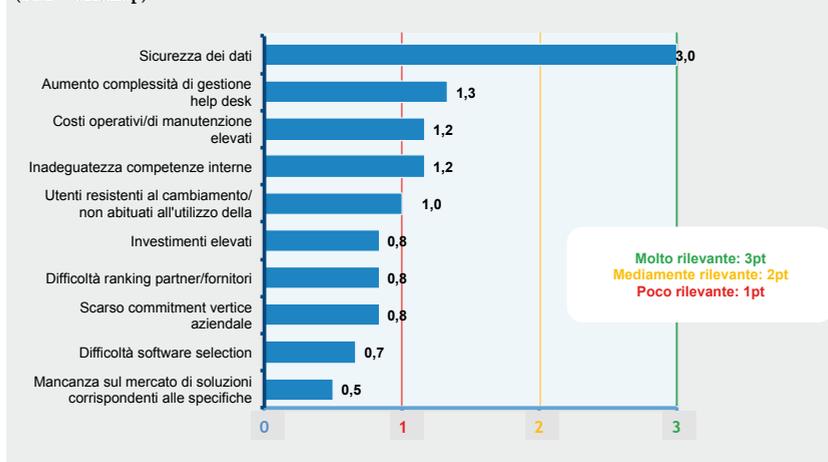
meno sentito dalla domanda che invece sposta l'attenzione sull'inadeguatezza delle competenze ICT interne, Figure 8.3 e 8.4.

Infine grazie ad alcune domande ad hoc per i rappresentanti dell'offerta

presenti abbiamo rilevato una particolare attenzione dedicata alle soluzioni di Enterprise Mobility: 4 vendor sui 6 presenti hanno deciso di spingere

con decisione le soluzioni Mobile a supporto dei processi raccomandandole ai propri clienti e prospect.

Figura 8.4 – Le principali preoccupazioni e criticità legate alla Mobility aziendale indicate dall'offerta (dati Workshop)



### Come cambia il mondo gas con la Mobility

*Gloria Gazzano, Direttore ICT, Snam*

Snam è un operatore integrato a presidio delle attività regolate del settore del Gas in Italia e leader in Europa in termini di capitale investito ai fini regolatori (RAB). Nel 2012 la società ha modificato la propria denominazione sociale da Snam Rete Gas in Snam e ha assunto la qualità di società Corporate che controlla al 100% le quattro società operative focalizzate sulla gestione e sviluppo dei rispettivi Business, mentre la nuova società di trasporto Snam Rete Gas si configura come Independent Transmission Operator.

Nel 2012 la società ha fatturato 3.946 milioni di euro e conta circa 7 milioni di contatori distribuiti in tutto il Paese.

L'introduzione dei Device Mobili in Snam è avvenuta circa 5 anni fa, mediante un processo graduale per garantire a chi opera in mobilità le funzionalità necessarie allo svolgimento del lavoro quotidiano, e resa possibile da uno stretto connubio tra la Direzione ICT e le Line of Business. "In Snam l'esperienza della Mobility si è rivelata un incredibile successo, grazie alla passione delle persone IT e della loro controparte Business in questo progetto" spiega Gloria Gazzano, Direttore ICT di Snam, aggiungendo: "un successo non solo dal punto di vista della soddisfazione degli utenti, ma anche dal punto di vista dell'efficienza: abbiamo infatti registrato un aumento della produttività di circa il 20% a seguito dell'introduzione del palmare".

Il processo di introduzione dei Mobile Device in azienda si è articolato in due macro fasi, o "wave". Nella Wave 1 l'introduzione di soluzioni mobili basate

su palmari è stata guidata soprattutto dal Business e rivolta alla Workforce interna; nella Wave 2, guidata dalla Direzione ICT e rivolta principalmente alla Workforce esterna, Funzioni centralizzate e di staff, sono stati introdotti i New Tablet come strumento di supporto alle squadre operative nello svolgimento delle attività on-field. "Nella Wave 1 le funzioni e i contenuti condivisi tramite device mobili erano improntati alla transazionalità, utilizzati dagli operai della manutenzione e servizi alla clientela, il tutto tramite dispositivi di proprietà dell'azienda. In aggiunta nella Wave 2, che si estende a tutte le funzioni aziendali, le funzionalità messe a disposizione riguardano la Collaboration e i multimedia con fruizione di portali, instant messaging, videochat e corsi di e-learning".

"La Wave 2 vede la guida della Direzione ICT ed è focalizzata sull'aumento di efficacia, qualità, livello di servizio e sicurezza sul campo" aggiunge la Manager, spiegando che "in Snam stiamo estendendo alla Mobility tutti i processi operativi della distribuzione grazie all'impiego di questi device, raggiungendo ad oggi un numero di 1.500 che presto arriverà a 2.500 dispositivi mobili totali e facendo dell'azienda una vera e propria Digital Enterprise". Il New Tablet è stato scelto dopo un'attenta selezione condivisa con le persone operative nell'ambito dei device consumer e industriali. Esso è dotato non solo delle funzionalità necessarie ai processi operativi, ma anche di alcune App a corredo ritenute particolarmente utili dai tecnici sul campo, come il navigatore satellitare, il meteo, etc.

"Tutto il processo è stato reso possibile grazie alla disposizione alla sperimentazione, non solo del Business aziendale, ma anche della Workforce stessa, che ha richiesto un solo giorno di formazione per imparare l'utilizzo della nuova soluzione. Una vera e propria dimostrazione di come il successo di un'App dipenda dal suo livello di sinergia con i processi dell'azienda" conclude Gloria Gazzano.

### **I Report di riferimento**

"Mobile & Wireless Business: casi reali, valore tangibile"  
*dell'Osservatorio Mobile & Wireless Business di Assinform e della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)*

"New Tablet & Apps: il nuovo paradigma del Mobile Business"  
*dell'Osservatorio New Tablet & Business Application della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)*

"Mobile Enterprise: tap your Business!"  
*dell'Osservatorio Mobile Device & Business App della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)*

# 9. Il ruolo dell'ICT nei processi di internazionalizzazione

a cura di

Mariano Corso e Alessandra Luksch

A word cloud of terms related to ICT and internationalization. The words are arranged in a grid-like pattern, with some words appearing in larger fonts than others. The terms include:

- governance
- benefici
- compliance
- sourcing
- computing
- competenze
- globalizzazione
- innovazione
- normative
- internazionalizzazione
- comunicazione
- management
- cultura
- ict
- cloud
- risorse
- flessibilità
- know-how
- strategia
- dati
- fornitori
- business
- knowledge sharing
- collaboration
- centralizzazione
- region
- organizzazione
- tecnologie
- trend
- country
- integrazione

## Un inquadramento

L'internazionalizzazione appare una delle poche leve attraverso cui risolle-  
vare la nostra economia. Essa appare  
infatti come driver vincente di crescita  
e competitività per le imprese italiane.  
Ciò nonostante affrontare i processi  
di internazionalizzazione significa ci-  
mentarsi su più prospettive. In parti-  
colare, in questo contesto, con il con-  
tributo di più esperti, si è cercato di  
discutere quale ruolo abbia l'ICT come  
fattore abilitante dell'internazionaliz-  
zazione e leva di creazione di vantag-  
gio competitivo, quali siano i modelli  
di governance ICT e le politiche di  
sourcing per un'impresa multinaziona-  
le, tutto questo con un occhio rivolto a  
come creare valore attraverso le diffe-  
renze culturali.

### ICT e internazionalizzazione

Tra ICT e internazionalizzazione si  
è sviluppata negli anni una relazione  
profonda e molteplice di cui cerchere-  
mo di illustrare i tratti essenziali.

L'ICT è infatti ormai riconosciuta come  
una leva fondamentale per il Business.  
Senza di essa sarebbe difficile pensare  
a processi di internazionalizzazione.  
Attraverso le tecnologie digitali è infat-  
ti possibile esportare in differenti loca-  
tion geografiche il modello di business,  
ma anche il modello di controllo e di  
gestione dell'azienda con soluzioni che  
attraverso la standardizzazione per-  
mettono efficienza, razionalizzazione  
e velocità. Si può dire che nei processi  
di internazionalizzazione la Direzione  
ICT porta la propria roadmap di im-

*Sebbene qualche volta l'apertura possa sembrare  
una resa di fronte alle altre culture e un sacrificio  
dei propri valori etici, essa è fondamentale per  
comprendere le regole della relazione con gli altri ed  
elaborare una conseguente strategia che mantenga  
comunque invariati i propri interessi iniziali.*

**Alessandro Canese**  
Director, Tuvia Group

plementazione come guida per tutti i  
processi aziendali.

Facciamo alcuni esempi:

- I sistemi ERP per supportare i pro-  
cessi gestionali dell'azienda. L'ICT è  
frequentemente utilizzata come leva  
per centralizzare e consolidare i ser-  
vizi, diventando lo strumento chiave  
di controllo dei processi e creazione  
delle sinergie. I sistemi ERP inoltre  
sono uno strumento fondamentale  
di standardizzazione, per omoge-  
neizzare e consolidare i processi e  
rendere controllabili gli indicatori di  
performance.
- I sistemi di Collaboration e  
Knowledge Sharing per gestire la  
relazione di popolazioni aziendali  
geograficamente distribuite. L'ICT  
assume un ruolo fondamentale an-  
che nella gestione e condivisione  
della conoscenza, come strumento  
di creazione di meccanismi di comu-  
nicazione e collaborazione, assai im-  
portanti nelle realtà geograficamente  
distribuite. In tali situazioni gli stru-  
menti ICT acquistano un'importan-  
za vitale diventando il principale tes-  
suto connettivo dell'organizzazione.
- I sistemi di Business Intelligence per  
consolidare e analizzare i dati azien-  
dali. L'ICT rappresenta in queste

situazioni per i manager uno strumento fondamentale per migliorare il monitoraggio e il controllo delle prestazioni, operative e finanziarie.

Le tecnologie non sono solo di supporto all'internazionalizzazione dei modelli esistenti. Nel panorama recente delle applicazioni Internet e Mobile, esse assumono il ruolo di leva di innovazione radicale del Business in un'ottica internazionale. Un esempio è l'eCommerce, che consente di raggiungere mercati molto distanti fisicamente con un semplice sito web (in Russia o in Cina ad esempio), oppure il Mobile Banking, con cui utenti dislocati in località remote possono diventare clienti semplicemente scaricando un'App sul proprio Smartphone (in Africa ad esempio).

*Nell'internazionalizzazione gli aspetti culturali sono di primaria importanza. È essenziale non avere fretta, fare delle conquiste progressive in modo che si crei una ritualità funzionante nei rapporti. È un processo che richiede tempo, ma è l'unico modo per creare un'azienda internazionale longeva.*

**Giuseppe Ingletti**

*ICT Director – Corporate Systems & International Special Projects, Fiera Milano*

In questo quadro le piattaforme tecnologiche, in termini di infrastruttura e networking, hanno fatto passi da gigante offrendo soluzioni, come il Cloud Computing e l'ICT as a Service, che consentono implementazioni delle soluzioni ICT quasi senza investimen-

to, senza necessità di installazioni fisiche locali e riducendo drasticamente i tempi di go live.

D'altra parte i processi di internazionalizzazione hanno un impatto fortissimo sull'organizzazione, sui processi e la governance dell'ICT nelle imprese, a volte assai maggiore di quello che si riscontra nelle altre Direzioni aziendali. Alla Direzione ICT è infatti richiesto un grado di integrazione, standardizzazione e razionalizzazione dei processi, spesso risparmiato alle altre Direzioni aziendali viste come maggiormente caratterizzate da variabili legate al contesto locale (ad esempio Sales, Human Resources o Finance&Administration).

I modelli organizzativi della Direzione ICT, ad esempio, devono essere ripensati tenendo conto dell'esigenza di integrare e rendere coerenti e sinergiche infrastrutture e applicazioni geograficamente distribuite. È necessario gestire l'integrazione della multiculturalità, favorire la collaborazione e sviluppare modelli di relazione interna efficaci. L'ICT in questi casi non deve perdere la sua capacità di essere una leva di centralizzazione e di omogeneizzazione, riuscendo a valorizzare e sviluppare le specificità e le risorse al di là della loro origine e dislocazione geografica.

Anche i modelli di governance devono essere rivisti, per ottenere un bilanciamento tra le esigenze di prossimità locale, quindi la capacità di stare vicino al Business, e l'esigenza di razionalizzare e centralizzare in un'ottica di efficienza. Per questo si creano figure di

governo a diversi livelli, come il CIO di gruppo, globale, o il CIO delle singole unità, locale, generando di conseguenza complessi bilanciamenti nella governance dell'ICT.

*Se da un lato l'ICT sembra avere un ruolo prevalentemente reattivo all'internazionalizzazione, abilitando la standardizzazione e l'integrazione di processi e modelli diversi, dall'altro lato l'ICT può avere anche un ruolo proattivo, come avviene spesso nei nuovi mercati. Qui, attraverso piattaforme social, è per esempio molto più semplice e veloce accedere alle desideri e ai comportamenti dei consumatori locali, e attraverso il mondo Digital abilitare persino nuovi modelli di business.*

**Stefano Bergantino**

*Managing Director Technology Life Sciences,  
Accenture*

Non da ultimo, è necessario ripensare l'organizzazione e il delivery dei processi, dalla gestione corrente, all'help desk, allo sviluppo dei progetti, tenendo conto da un lato delle differenze culturali e dall'altro, su un piano molto più pragmatico, delle sovrapposizioni di fusi orari, calendari e festività.

Alla Direzione ICT spetta infine il ruolo di supervisione delle compliance locali rispetto ai sistemi informativi e alle normative locali, interagendo con le funzioni Legale e Audit interno.

### **Il ruolo dell'offerta**

In questo quadro risulta importante il ruolo che possono giocare i fornitori di tecnologie e servizi ICT come facilitatori dell'ingresso del Business in nuovi Paesi. Questo vale sia per i player

disponibili a fornire una struttura di supporto dei propri servizi a livello internazionale, sia per i fornitori locali conoscitori della propria realtà.

I player di mercato, infatti, assumono spesso un'organizzazione per rispondere all'internazionalizzazione dei propri clienti proponendo modelli efficienti capaci di seguire il disegno organizzativo del cliente, più o meno centralizzato, e dialogare in modo coerente (ad esempio attraverso Demand Manager, Service Manager, centri di competenza e delivery per region/locali/centrali). Il supporto di un partner consente di affrontare anche questioni concrete come la multilingua o il servizio H24.

*Trovo l'internazionalizzazione uno strumento importantissimo di miglioramento e un'occasione di crescita per l'azienda, non solo per i vantaggi che essa comporta in termini di standardizzazione, ma anche come abilitatore di condivisione di best practice e di assorbimento di nuove e differenti risorse.*

**Tommaso Pagnini**

*IT Applications Delivery Manager, Biesse*

Quanto detto vale sicuramente per le grandi aziende italiane, ma per le PMI, vero tessuto dell'economia nazionale, il connubio con grandi player del mercato ICT è meno semplice. Le difficoltà sono molteplici, da un lato la dimensione del cliente può risultare poco conveniente per i fornitori a causa delle scarse economie di scala

possibili, dall'altro permane un gap culturale nell'approccio al sourcing tra grandi aziende e PMI ancora evidente. Soluzioni distribuite a livello globale, magari in Cloud, introducono ansie, in primis relative alla sicurezza, ma anche rispetto a dove sono i propri dati, con chi si sta parlando e in che lingua. Per le aziende PMI si pone spesso quindi il problema di trovare un partner adatto, in qualche modo a loro omogeneo.

Sebbene nei processi di internazionalizzazione le opzioni tecnologiche e la continuità di servizio possano trovare un miglioramento in efficacia ed efficienza lavorando con un partner ICT, un altro elemento di criticità può trovarsi nella governance della relazione. Se da un lato i processi di internazionalizzazione possono portare a modificare la relazione con il mondo dell'offerta, per tenere conto di opportunità di global sourcing o per adottare soluzioni tecnologiche di tipo distribuito spesso in offshoring, dall'altro è necessario rendere coerenti a livello internazionale le politiche di relazione e i sistemi di contrattualistica e di governance della

relazione con il fornitore, bilanciando dinamiche legate a relazioni locali, con il disegno e le policy globali. Il problema fondamentale è spesso trovare un bilanciamento efficace tra le esigenze di prossimità al cliente locale e le necessità di standardizzazione, per evitare un allontanamento dell'ICT dalle specifiche esigenze del Business.

*Un processo di internazionalizzazione è per l'IT una delle più grosse e difficili sfide da affrontare.*

*Ma è stato anche, per quanto riguarda la mia esperienza personale, il più stimolante progetto degli ultimi anni.*

*Un progetto IT dove la parte tecnica è secondaria, e dove la primaria riguarda (usando un tecnicismo) "il protocollo di comunicazione" tra il team di integrazione e la nuova compagine.*

**Cesare Pedrazzini**  
CTO, Esprinet

## Risultati delle discussioni del Workshop

Durante il Workshop del 5 novembre, svolto in collaborazione con Aused, sono stati raccolti alcuni contributi dei partecipanti attraverso l'erogazione e l'elaborazione contestuale di un breve questionario ai 26 rappresentanti della domanda e i 4 dell'offerta, su alcuni temi relativi al ruolo dell'ICT nei processi di internazionalizzazione.

Venendo alla prima domanda, in merito ai principali contributi che l'ICT

*Sono da apprezzare e citare come esempio le aziende che hanno investito nel delocalizzare il proprio mercato di riferimento e nel renderlo globale, piuttosto che delocalizzare solo la produzione nella ricerca di competitività.*

**Donatella Paschina**  
Group Chief Information Officer,  
Ermenegildo Zegna Group

Al di là dei valori locali espressi dal Paese di riferimento, esistono dei valori universali su cui vogliamo impostare la cultura e organizzazione globale.

**Andrea Provini**  
Global Chief Information Officer,  
Bracco Imaging

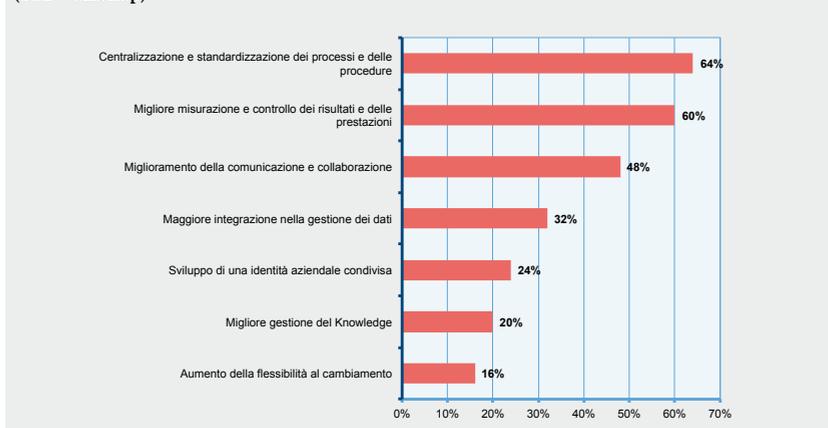
può apportare nei processi di internazionalizzazione, assumono un ruolo ancora fondamentale la Centralizzazione e standardizzazione dei processi e delle procedure e la Misurazione e controllo dei risultati. Queste priorità sembrano indice di una prima fase di internazionalizzazione da parte delle aziende presenti all'incontro. In una prima fase del processo è infatti necessario controllare i risultati, soprattutto i costi, e assicurare la centralizzazione e la standardizzazione dei processi.

L'Identità condivisa, la Gestione del knowledge e la Flessibilità al cambiamento sono invece ancora priorità poco sentite. Queste evidentemente

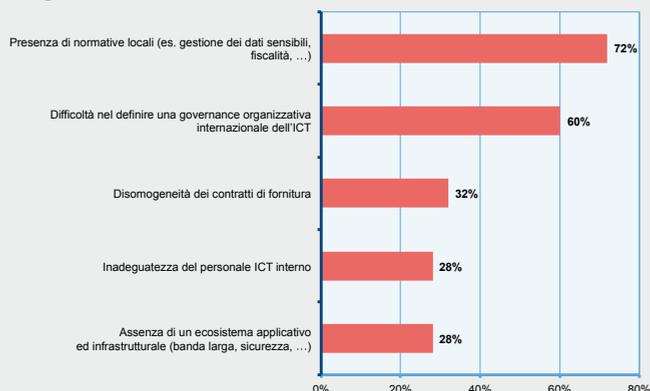
trovano spazio in un secondo momento quando si è raggiunta una certa stabilità, e anche autonomia, dell'organizzazione dalla location che possa far evolvere i processi, condividere a livello internazionale il know-how e sviluppare le diversità o le identità, Figura 9.1.

L'ambito in cui l'ICT trova le maggiori difficoltà durante i processi di internazionalizzazione, Figura 9.2, è quello relativo alla Presenza di normative locali, indicato al primo posto con il 72% delle risposte, a conferma della presenza di una fase del percorso di internazionalizzazione probabilmente ancora iniziale. Poi troviamo la Difficoltà nel definire una governance organizzativa efficace, seguito dalla Disomogeneità dei contratti di fornitura di servizi ICT. Le principali difficoltà sembrano essere dovute quindi proprio alla disomogeneità dei contesti locali in cui si deve esportare il proprio modello, più che a difficoltà endogene della Direzione ICT.

Figura 9.1 – I contributi dell'ICT ai processi di internazionalizzazione (dati Workshop)



**Figura 9.2 – Principali barriere che la Direzione ICT deve affrontare per supportare l'azienda durante il processo di internazionalizzazione (dati Workshop)**



ICT è reparto in prima linea in un processo di internazionalizzazione per la creazione di un linguaggio comune ed è, dunque, fattore decisivo nel livello di riuscita dell'operazione e dei costi conseguenti. Quindi è fondamentale il suo coinvolgimento al momento giusto.

**Emilio Lalli**  
Group ICT Director, Comifar

In merito al livello di posizionamento delle responsabilità relative alle attività ICT all'interno della struttura organizzativa, sono state utilizzate le attività della catena del valore dei processi ICT, dalla Definizione delle architetture fino alla Gestione operativa. Dalla Figura 9.3 si evince una distribuzione comprensibilmente di progressiva delega: molta centralizzazione sulla Definizione delle architetture e degli standard, sulla Gestione Progetti e Investimenti, sulle Politiche di sourcing e Fornitori

chiave, sul Budgeting & control, mentre si allarga la percentuale di decentrazione, di gestione locale "country based", nelle attività di Analisi e Sviluppo, Project Management, Demand Management. In particolare si nota come per il Demand Management sia molto ampia la percentuale di rispondenti che ha indicato una responsabilità di Region, questo forse ad indicare come sul ruolo del Demand Manager

È importante che la Direzione ICT affianchi il Business nel processo di internazionalizzazione fin dal Business plan. A livello globale, infatti, molte sono le differenti soluzioni disponibili e l'ICT può in questo senso essere un efficace abilitatore dell'integrazione o del legame tra due o più aziende se attore coinvolto da subito nel processo, evitando che il Business possa rivolgersi a interlocutori diversi e non egualmente risolutivi.

**Leonardo Negro**  
Responsabile Consumer & Industrial Market,  
Nolan, Norton Italia

si concentri lo sforzo di mediazione tra esigenze locali e spinta alla razionalizzazione centrale. Il decentramento diventa massimo nell'Help Desk, nella Gestione operativa e Manutenzione e nella Gestione delle Risorse Umane.

Infine è stato valutato il contributo che le aziende dell'offerta ICT possono apportare per facilitare i processi

di internazionalizzazione. Il grafico in Figura 9.4 mostra come sembra esserci una sostanziale parità tra le prime quattro risposte, quindi Fornire professionalità e competenze ICT adeguate e integrate, Apportare competenze complementari legate al contesto territoriale, Rendere disponibili asset infrastrutturali a livello globale, Garantire livelli di servizio e standard comuni a

Figura 9.3 – La distribuzione delle attività ICT a livello di struttura internazionale (dati Workshop)

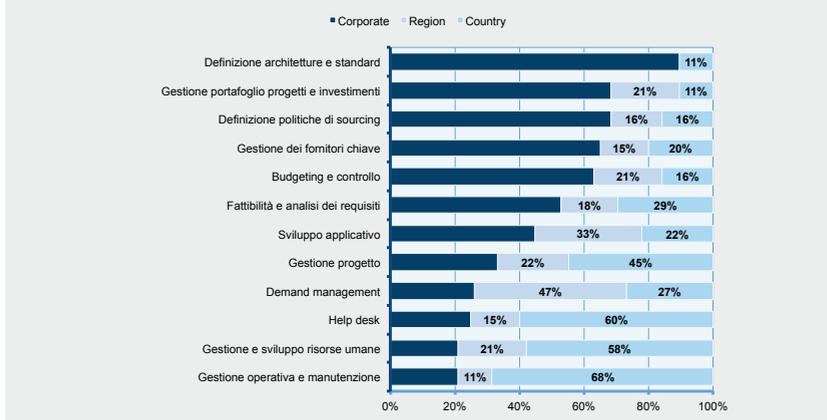
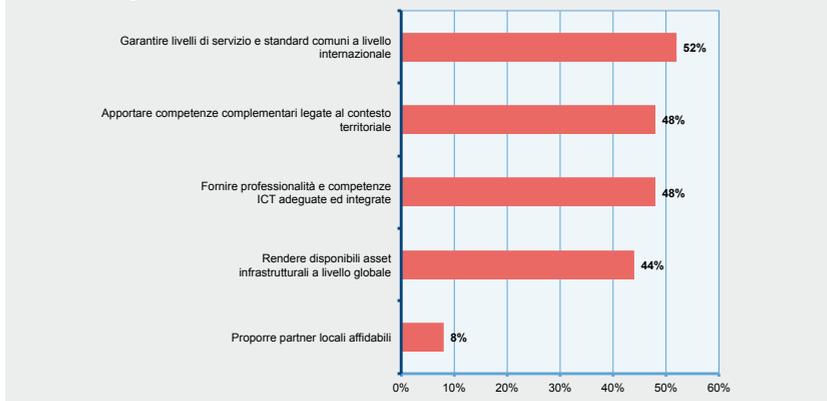


Figura 9.4 – Contributo che le aziende dell'offerta ICT possono apportare per facilitare i processi di internazionalizzazione (dati Workshop)



livello internazionale. Serve un partner che a tutto tondo sia in grado di garantire gli standard nei livelli di servizio e apportare competenze legate al contesto territoriale, ma è importante anche che sia in grado di fornire professionalità e competenze adeguate e integrate ovunque. La capacità di Proporre partner locali affidabili, viceversa, non sembra fare la differenza nella scelta del partner.

### **Il profitto nascosto nel Project Management**

*Raffaella Bossi Fornarini, Managing Director, Passport e Adjunct Professor, MIP – Politecnico di Milano*

L'impatto economico della differenza culturale sulle attività aziendali è ormai ben noto ma è anche normalmente sottostimato e affidato all'esperienza, all'intuito e alla flessibilità individuale. Eppure la realtà ha dimostrato come un'attenzione insufficiente alla differenza culturale sia causa di gravi perdite e dell'impossibilità di gestire attività complesse: la fusione Daimler-Chrysler è l'esempio più significativo ed emblematico.

Per quantificare questo impatto Passport e MIP hanno realizzato una ricerca su un campione di 68 progetti internazionali misurando il raggiungimento degli obiettivi di tempo, costo, qualità. Le informazioni raccolte hanno permesso di determinare un fattore di successo che è stato poi incrociato con parametri che descrivono il grado di complessità interculturale, sia in termini di cultura organizzativa che nazionale. In sintesi, la qualifica di "Bassa Complessità Interculturale" era attribuita a progetti sviluppati in una organizzazione che operava all'interno dei confini nazionali, mentre i progetti che coinvolgevano più organizzazioni di nazionalità differenti erano classificati come ad "Alta Complessità Interculturale".

Il risultato ha messo in evidenza che i progetti a complessità interculturale più alta ottenevano risultati decisamente inferiori. I progetti più complessi interculturalmente sono quindi quelli che realizzano meno le attese e su questi andrebbero concentrati gli sforzi per migliorarne la gestione.

Tra le cause di insuccesso vengono evidenziate prevalentemente ragioni "soft" più che "tecniche". Tutti questi elementi sono quelli che caratterizzano l'analisi e lo studio delle culture organizzative. Si ritiene perciò che grandi miglioramenti per ottenere successo nei progetti possano passare attraverso la leva dell'Intercultural Management applicato alla gestione dei progetti.

Qualunque sia la natura dei progetti, culture aziendali e nazionali diverse avranno approcci e modalità diverse, come, ad esempio, nei seguenti termini.

- Gestione dei rischi: sono state realizzate ricerche che hanno misurato la capacità delle diverse culture nazionali di tollerare l'ambiguità, elemento insito in ogni progetto. L'identificazione dei rischi nella pianificazione delle attività, la capacità di reazione agli imprevisti, la tensione che si viene a creare in momenti di incertezza, la creazione di buffer a tempi e risorse, cambiano radicalmente fra le diverse culture coinvolte.

- Tempo: probabilmente è la variabile più critica per il successo di un progetto. In culture diverse si realizzano in modi diversi anche la capacità di prevedere e considerare il futuro, la forza dei vincoli di scadenza, la puntualità, l'importanza del rispetto del timing. Dalla concettualizzazione al rilascio, tutte le attività di PM possono beneficiare della comprensione di questi fenomeni e

del modo con il quale gestirli.

- Controllo: spese, risorse, costi, tempi: ognuno di questi elementi può essere chiaramente in grado di portare all'insuccesso un intero progetto. Peraltro, il modo con il quale vengono gestiti questi aspetti cambia radicalmente, ad esempio, fra culture che tendono a pianificare in maniera molto dettagliata e definita per poi concentrarsi sull'implementazione, e culture, come quella italiana, che tendono ad essere aperte a incorporare elementi nuovi e variazioni nelle condizioni al contesto.

Se il Project Manager è cosciente di tutto questo e conosce il modo per riconoscere la differenza e per ricercarla in modo da massimizzare il valore aggiunto di contributi diversi, se sa anticiparne le potenzialità ma anche i problemi, se è preparato a gestirla sapendo come integrarla fin dal principio nel progetto, allora saranno massimizzati sia il controllo dei costi sia la probabilità di raggiungere gli scopi del progetto e la soddisfazione di tutti gli stakeholder.

### **Modello di governance universale attraverso la collaborazione**

*Giuseppe Ingletti, ICT Director – Corporate Systems & International Special Projects, Fiera Milano*

Fiera Milano è il più importante operatore fieristico e congressuale italiano e uno dei maggiori al mondo.

Nel gennaio 2008 Fiera Milano sottoscrive l'accordo di joint venture con Deutsche Messe, proprietaria del quartiere espositivo di Hannover. Si tratta di un accordo diretto allo sviluppo dell'attività fieristica di Milano e Hannover sui grandi mercati extraeuropei di Cina, India, Brasile e Russia. La partnership dà vita a due società operative che organizzano mostre professionali in Cina e in India.

Nel 2009 Fiera Milano, da sempre Gruppo radicato nel territorio, ha deciso di intraprendere un percorso di internazionalizzazione proprio in un periodo in cui stava emergendo il tema della delocalizzazione come strumento essenziale di competitività. Le aziende del Gruppo, che fatturano oggi circa 300 milioni di euro l'anno, con oltre il 25% dei margini generati all'estero, sono orientate verso i mercati emergenti, approcciando realtà con un portafoglio di manifestazioni di particolare interesse o complementari rispetto a quelli che Fiera gestisce nel nostro Paese. "Nell'approcciarci ai nuovi mercati all'estero abbiamo preferito seguire un modello differente da quello "canonico" legato al quartiere fieristico italiano, infatti tutte le iniziative estere ci vedono presenti come società organizzatrici e non come gestori delle infrastrutture espositive" spiega Giuseppe Ingletti, ICT Director – Corporate Systems & International Special Projects di Fiera Milano. "Ci siamo però resi conto ben presto che non era possibile applicare lo stesso modello di governance su tutti i mercati. Per questo, in alcuni Paesi, abbiamo valorizzato il knowledge del proprietario dell'azienda acquisita mantenendone la presenza all'interno dell'organizzazione; invece in Cina, per esempio, abbiamo stipulato una joint venture con una fiera tedesca e infine in alcune situazioni abbiamo preferito avviare iniziative mirate con operatori locali".

"Il mio impegno nell'ultimo anno si è concentrato in Brasile, dove ho trascorso oltre metà del mio tempo e dove ho guidato un delicato percorso di integrazione" aggiunge il Manager, che sottolinea: "Abbiamo scelto di lasciare autonomia operativa transazionale alle realtà locali, ma abbiamo svolto un attento

e difficile lavoro per la scelta di quali sistemi e processi potevamo far adottare e quali invece semplicemente collegare, in una modalità di integrazione e non solo di subalternità, coerentemente con le scelte del Business". Fiera Milano ha scelto infatti alcuni degli 80 prodotti fieristici che gestisce in Italia da sperimentare anche in Brasile e nei mercati internazionali, ma allo stesso tempo ha individuato alcuni prodotti "acquisiti" e li ha confezionati sia per il mercato italiano che per gli altri mercati internazionali: una "fermentazione" gestita in piena collaborazione con le realtà locali, "che se forse non possiedono una piena padronanza merceologica su tutti i settori, certamente conoscono meglio il territorio di destinazione e fungono da facilitatori nell'ambiente locale; ma possono essere anche abilitatori degli scambi verso l'Italia, e quindi possono aiutarci a valorizzare e rinforzare il mercato domestico italiano", conclude Ingletti.

### **L'internazionalizzazione di Biesse: condividere per competere**

*Tommaso Pagnini, IT Applications Delivery Manager, Biesse*

Il gruppo Biesse opera nel mercato delle macchine e dei sistemi destinati alla lavorazione di legno, vetro, pietra. Fondata a Pesaro nel 1969 da Giancarlo Selci, Biesse SpA è quotata dal giugno 2001 al segmento Star di Borsa Italiana.

Il Gruppo Biesse commercializza i propri prodotti in tutto il mondo attraverso una rete di 30 filiali e uffici commerciali localizzati in mercati considerati strategici; in totale conta oltre 2.600 dipendenti. Le principali aree produttive sono situate a Pesaro, Alzate Brianza, Bangalore e Dongguan City. Le filiali/sedi di rappresentanza si trovano in Europa, Nord America, Middle East, Asia ed Oceania, e nel 2012 hanno contribuito a un fatturato di 383 milioni di euro.

Biesse ha intrapreso ormai da qualche anno un percorso di internazionalizzazione produttiva attraverso l'acquisizione di aziende locali in nuovi mercati come la Cina, ma anche tramite la creazione ex novo di startup come avvenuto in India. "L'internazionalizzazione è stata per noi strategica, vero e proprio strumento di competizione per la sopravvivenza sul mercato globale. Basti pensare che fino al 2009 il 23% del fatturato proveniva dall'Italia, mentre oggi la quota è scesa a meno del 10%" spiega Tommaso Pagnini, IT Applications Delivery Manager di Biesse.

La Direzione ICT dell'azienda, oggi guidata da Giovanni Bellucci, è articolata in tre funzioni: soluzioni applicative, supporto agli utenti e infrastruttura e sistemi. Nelle sedi indiane e cinesi risiedono alcune risorse che svolgono dei soggiorni a Pesaro per seguire i progetti e sviluppare maggiore integrazione. L'internazionalizzazione ICT di Biesse ha certamente comportato qualche criticità, come la comprensione linguistica o lo scheduling su differenti fusi orari; ma numerosissimi sono stati i vantaggi a livello di knowledge sharing. "Oggi stiamo lavorando proprio su strumenti di condivisione e collaborazione come la soluzione professionale per la video conference, il progetto CRM in ambiente social che sta conquistando anche le altre unità dell'azienda, mentre è già operativo da alcuni anni il sistema di 'condivisione archivio tecnico' per R&D, core business per l'azienda, con possibilità di svolgere sessioni di design review tra differenti sedi geografiche" conclude Pagnini.

### **ICT centralizzata a supporto del Business: il modello efficiente di Zegna**

*Donatella Paschina, Group Chief Information Officer, Ermenegildo Zegna Group*

Azienda manifatturiera d'abbigliamento maschile di alta gamma, oggi Ermenegildo Zegna Group è presente in oltre 80 Paesi con 555 punti vendita, di cui 311 gestiti direttamente. L'azienda si è focalizzata sul retail, arrivando con largo anticipo nei mercati emergenti, in particolare Brasile, India, Cina e Russia. Zegna è stato il primo marchio di lusso ad aprire un punto vendita in Cina (Beijing 1991): la Cina è attualmente il principale mercato per il marchio, con oltre 70 negozi a gestione diretta presenti sul territorio cinese.

Fin dal suo arrivo all'interno dell'azienda, avvenuto cinque anni fa, Donatella Paschina, Group CIO di Ermenegildo Zegna Group, si è confrontata con una struttura e un'organizzazione di stampo internazionale ma fortemente integrato lungo tutta la filiera, dalla produzione dei tessuti alla manifattura dei capi, alla gestione dei punti vendita. "Il mio impegno si è subito focalizzato sulla ricerca di sinergie all'interno del modello organizzativo della funzione ICT" racconta la Manager, precisando: "sinergie rivolte a migliorare il supporto al business e ad assicurare l'efficacia della presenza internazionale a valle di una centralizzazione della funzione, che ha reso possibile l'erogazione di servizi attraverso un'infrastruttura moderna, agile e dinamica".

Oggi nel Gruppo sono presenti 85 persone ICT nella sede centrale e 18 figure delocalizzate, un'organizzazione resa possibile anche dall'unificazione dei precedenti sette Data Center. "L'azione di accentramento dell'organizzazione e dei servizi ICT, in modo coerente alla struttura del Gruppo, ha permesso di migliorare il servizio, garantire livelli di maggiore qualità e la governance dei progetti e dell'innovazione. Per questo abbiamo investito in un'importante azione di Change Management, attraverso molta formazione, per convertire le risorse locali da tecnici a Business Technology Manager con conoscenze funzionali. I nostri meccanismi di governance prevedono un comitato internazionale ogni 2 mesi, organizzato nel rispetto dei tre principali fusi orari, un luogo virtuale di condivisione dei progetti e delle iniziative. L'elemento vincente è infatti la comunicazione, non solo tra ICT e Business, ma soprattutto all'interno dell'ICT stessa" spiega Donatella Paschina.

### **La cultura globale come sine qua non dell'integrazione**

*Andrea Provini, Global Chief Information Officer, Bracco Imaging*

Il Gruppo Bracco è una multinazionale italiana della salute che opera principalmente nel settore chimico e farmaceutico. Bracco ha un fatturato consolidato di oltre 1,2 miliardi di euro di cui il 68% sui mercati esteri. Diffusa in 90 Paesi, dal 2002 Bracco è presente direttamente in Cina con il sito di Bracco Sine Pharmaceutical Corp. Ltd a Shanghai; nel 2010 Bracco arriva in Estonia, Scandinavia e Corea del Sud. Nel 2011 Bracco Imaging acquisisce Swiss Medical Care (oggi Bracco Injengineering) e gli impianti produttivi di Nycomed a Singen (Germania). Nel 2012 vengono definite le acquisizioni di Justesa in Argentina, Messico e Brasile.

Per Bracco l'aspetto di maggiore importanza nel processo di globalizzazione dei Sistemi Informativi dell'azienda è la condivisione della cultura o, meglio, l'impostazione di una base solida di valori globalmente riconosciuti e in linea

con i valori dell'azienda. Una solida base su cui poi muoversi rapidamente ma in armonia. "Il processo di integrazione di due o più culture è alla base della nostra idea di globalizzazione, e questo deve essere un punto chiaro a tutte le parti in gioco" spiega Andrea Provini, Global Chief Information Officer di Bracco Imaging. "In mancanza di ciò l'integrazione è praticamente impossibile o comunque solo superficiale e non destinata a consolidarsi. Ecco perché nel processo di internazionalizzazione uno dei principali rischi da evitare è la disintegrazione della cultura esistente nella struttura organizzativa del nuovo Paese. La Direzione ICT, quindi, deve innanzitutto prestare attenzione a non annullare le differenze culturali e di processo per consolidare l'integrazione" conclude il Manager.

### **Globalizzazione della produzione e catene globali di produzione: il ruolo dell'ICT**

*Fabio Sdogati - Ordinario di Economia Internazionale, Politecnico di Milano, Direttore dei programmi Executive Education, Mip School of Management*

Il processo di globalizzazione non è, ovviamente, cominciato trent'anni fa, come molti sembrano credere. Né il problema è quello di 'quando' sia cominciato, bensì delle forme che esso è venuto assumendo nel tempo e delle forze che ne hanno attivato e sostenuto la diffusione.

La forma assunta dal processo di globalizzazione si caratterizza da molte altre perché essa non richiede l'uso della forza armata, come è stato vero ad esempio per la globalizzazione coloniale. In quel caso era lo stato nazionale a 'globalizzarsi', era la forza militare ad attivare i meccanismi di trasferimento di ricchezza dai Paesi colonizzati ai Paesi colonizzatori.

Nella sua forma contemporanea, la globalizzazione è originata e guidata dalle imprese. Queste agiscono, ovviamente, sulla base del principio della massimizzazione dei propri profitti, e cioè a massimizzare i profitti a parità di costi e minimizzare i costi a parità di ricavi.

Tre sono le forze che hanno reso possibile il processo di globalizzazione nella sua forma corrente:

1. la caduta drammatica dei costi di trasporto avvenuta nell'ultimo secolo, in particolare per i trasporti a lunghissima distanza;
2. la caduta drammatica delle barriere tariffarie e quantitative a carico dei flussi di merci e servizi da Paese a Paese avvenuta a partire dalla fine della seconda guerra mondiale;
3. la caduta drammatica dei costi di connessione e di comunicazione avvenuta nell'ultimo quarto di secolo.

La terza di queste cause è quella che promette di essere il propulsore più importante della diffusione e dello sviluppo delle catene globali di produzione. In un Paese che parla, generalmente a sproposito, di 'delocalizzazione', è difficile diffondere il concetto su cui si basano le catene globali di produzione, quello di 'frammentazione internazionale della produzione'.

L'internazionalizzazione delle imprese non avviene infatti soltanto nella modalità 'esportazione'. Le imprese esportano, importano, investono, forniscono e comprano semilavorati e prodotti intermedi da tutto il mondo. Esiste un ampio corpo di letteratura economica, sia teorica che empirica, che evidenzia come il grado di competitività internazionale delle imprese è positivamente correlato

con il loro grado di internazionalizzazione (e viceversa). Le imprese di maggior successo sembrano essere quelle che si sono 'spogliate' delle fasi di produzione meno efficienti affidandosi alla fornitura di imprese più efficienti in quella particolare fase produttiva: e poco importa che il fornitore sia nazionale o estero. Un esempio? La Germania. Le esportazioni tedesche sono composte per il 50% circa di semilavorati e intermedi, così come lo sono le importazioni. In breve: è fuorviante dire "la Germania esporta automobili", ma è corretto dire che la Germania esporta automobili assemblate in Germania da semilavorati intermedi prodotti altrove, probabilmente con macchinari tedeschi in parte provenienti dai altri Paesi!

Pensare la globalizzazione in maniera corretta, e non in termini di 'delocalizzazione', consente di apprezzare il ruolo dell'ICT nei processi di espansione delle catene di produzione: si pensi a quale complessità raggiungono la gestione della logistica globale, della supply chain, etc. L'ICT è lo strumento che consente alle imprese di andare a 'prendere' le competenze, le risorse fisiche e i mercati più di qualunque altro strumento esse abbiano a disposizione.

# Nota Metodologica

La presente sezione ha l'obiettivo di illustrare la struttura del progetto culturale e le metodologie perseguite nel quinto anno di attività della Management Academy for ICT Executives.

La Management Academy for ICT Executives intende affiancare le figure chiave dell'ICT nel profondo processo di trasformazione che li coinvolge, rivolgendosi a:

- manager che operano nelle Direzioni ICT di imprese di ogni settore (inclusa la Pubblica Amministrazione);
- manager di Business con responsabilità gestionali nell'esercizio e in progetti di innovazione basati sulle tecnologie digitali;
- consulenti e professionisti che affiancano le imprese in progetti di innovazione;
- manager e professional di aziende operanti nei diversi segmenti dell'offerta di servizi e soluzioni ICT.

Il programma culturale è definito annualmente con il contributo dell'Advisory Board dei CIO e dei Partner dell'iniziativa.

#### L'ADVISORY BOARD

La Management Academy si avvale di un Advisory Board che ha l'obiettivo di indirizzarne le iniziative e di contribuire alla definizione dei contenuti. Esso comprende CIO e Top Executives di alcune tra le più grandi imprese italiane e internazionali, offrendo una composizione rappresentativa in termini settoriali del contesto economico italiano. I membri dell'Advisory Board contribuiscono all'Academy anche attraverso la costante partecipazione ai

Workshop e ai Corsi di formazione in qualità di ospiti relatori e docenti.

Fanno parte dell'Advisory Board Academy:

- Antonella Ambriola  
*Chief Technical Officer, H3G*
- Arrigo Andreoni  
*Senior Adviser, Management Academy*
- Alessandra Banfi  
*Chief Information Officer, Pirelli*
- Giuseppe Biassoni  
*Senior Adviser, Academy*
- Massimo Bollati  
*ICT & Digital Director, TNT Post*
- Gianluigi Castelli  
*Executive Vice President ICT, Eni*
- Aldo Chiaradia  
*Senior Adviser, Management Academy*
- Paolo Ciceri  
*Chief Information Officer, laRinascenza*
- Sante Dotto  
*Direttore Progetti per la PA, Consip*
- Piera Fasoli  
*Direttore Sistemi Informativi, Gruppo Hera*
- Roberto Fonso  
*Direttore Information Technology, Banca Popolare di Milano*
- Silvio Fraternali  
*Responsabile Direzione Sistemi Informativi, Intesa Sanpaolo Group Services*
- Gloria Gazzano  
*Direttore ICT, Snam*
- Gianluca Giovannetti  
*Direttore Sistemi Informativi, Organizzazione ed attuazione Strategia, Gruppo Amadori*
- Oscar Grignolio  
*Group CIO, Dolce & Gabbana*
- Milo Gusmeroli  
*Vicedirettore Generale, Banca Popolare di Sondrio*

- Giuseppe Ingletti  
*ICT Director – Corporate Systems & International Special Projects, Fiera Milano*
- Fabrizio Locchetta  
*Responsabile ICT, Gruppo A2A*
- Mara Maffei  
*ICT Manager, Heineken Italia*
- Paolo Manzoni  
*Direttore Ricerca e Innovazione, Gruppo A2A*
- Massimo Milanta  
*Chief Information Officer, UniCredit, Direttore Generale, UniCredit Business Integrated Solutions*
- Alessandro Musumeci  
*Direttore Centrale Sistemi Informativi, Ferrovie dello Stato Italiane*
- Gianluca Pancaccini  
*Chief Information Officer, Telecom Italia, Presidente e Amministratore Delegato, Telecom Italia Information Technology*
- Donatella Paschina  
*Group CIO, Ermenegildo Zegna Group*
- Renzo Passera  
*Senior Adviser, Academy*
- Filippo Passerini  
*Group President, Global Business Services and Chief Information Officer, Procter & Gamble*
- Carlo Polese  
*CIO Corporate, Parmalat*
- Agostino Ragoza  
*Direttore Generale, Agenzia per l'Italia Digitale*
- Antonio Samaritani  
*Direttore Sistemi Informativi e ICT, Regione Lombardia*
- Erminio Seveso  
*Presidente, Aused*

- Mauro Viacava  
*Group IT Director, Barilla G. e R. Fratelli*
- Fabrizio Virtuani  
*Direttore Tecnologie dell'Informazione, Gruppo Posteitaliane*
- Marco Zanussi  
*Corporate Human Resources and Information Systems Director, Mossi & Ghisolfi*

## LE RICERCHE

All'interno della Management Academy sono sviluppate Ricerche con focus sui principali trend nella governance e nell'organizzazione dell'ICT.

In primis citiamo l'Osservatorio Nuove Competenze per gli ICT Executives che si pone l'obiettivo di analizzare e interpretare l'evoluzione dei ruoli e delle competenze delle figure manageriali chiave all'interno delle Direzioni ICT delle Imprese e delle Pubbliche Amministrazioni. L'obiettivo è quello di identificare, in funzione delle caratteristiche dell'organizzazione e del ruolo che l'ICT gioca al suo interno, i requisiti personali e professionali che gli ICT Executives devono possedere e i possibili percorsi di sviluppo per acquisirli. L'Osservatorio annovera ad oggi le Ricerche sulle seguenti figure professionali:

- il Chief Information Officer
- l'ICT Demand Manager
- l'ICT Supply Manager

Negli ultimi tre anni accademici la Ricerca si è inoltre focalizzata sui trend ICT, analizzando l'evoluzione del budget ICT, approfondendo le principali priorità di investimento, le sfide per l'innovazione

organizzativa, i ruoli e le competenze necessarie alla Direzione ICT per lo sviluppo del business aziendale.

Le Ricerche sono svolte con indagini empiriche attraverso una Survey estesa alla community dei CIO italiani e interviste dirette ai CIO di alcune tra le principali aziende dei più significativi settori dell'economia.

La Management Academy for ICT Executives si avvale delle attività di Ricerca svolte da oltre 15 anni dagli Osservatori *ICT & Management* della School of Management del Politecnico di Milano.

### IL CICLO DI WORKSHOP

La Management Academy for ICT Executives ha realizzato anche nel 2013 un ciclo di Workshop a invito con frequenza mensile. Gli incontri sono stati riservati esclusivamente ai CIO, agli ICT Executives invitati e a rappresentanti dei Partner dell'iniziativa. Il calendario di eventi ha visto lo sviluppo di 43 Workshop, la partecipazione di oltre 610 CIO, 1350 ore di formazione, 10 Report e 6 Convegni aperti in questi cinque anni.

I Workshop hanno affrontato temi di particolare rilevanza e attualità, attraverso un format innovativo fortemente basato sull'interazione, la relazione e la condivisione di esperienze tra gli ICT Executives invitati e prestigiosi ospiti, tra questi Top Executives di Line non ICT delle principali aziende italiane e internazionali.

Gli incontri hanno avuto l'obiettivo di approfondire e discutere le principali sfide per la gestione strategica dell'innovazione digitale, con focus, da una

parte, sulle principali innovazioni applicative e infrastrutturali, dall'altra, sulla governance e organizzazione dell'ICT.

Introdotti e animati da docenti ed esperti del MIP Politecnico di Milano, i Workshop hanno inteso stimolare, attraverso l'interazione attiva tra i partecipanti, la condivisione di opinioni ed esperienze. Ogni Workshop, inoltre, ha previsto un momento conviviale conclusivo finalizzato a creare un'ulteriore opportunità di relazione e scambio di conoscenza tra i partecipanti in un clima maggiormente "informale".

Infine, durante i Workshop si è frequentemente adottata, come metodologia del tavolo di discussione, un'attività interattiva attraverso l'utilizzo di questionari con cui raccogliere i contributi dei partecipanti sui temi oggetto dell'incontro o attraverso serious game di gruppo. I dati, elaborati contestualmente, hanno offerto un ulteriore spunto per arricchire la discussione e creare una base di confronto.

Successivamente i risultati di queste attività sono stati spesso estesi a più ampi panel di indagine con l'obiettivo di avviare specifiche Ricerche o consolidarne i risultati.

Il calendario 2013 ha previsto i seguenti Workshop:

- *Le priorità 2013 per le Direzioni ICT (30 gennaio 2013)*

Ospiti – Silvio Fraternali,  
Responsabile Direzione Sistemi Informativi, Intesa Sanpaolo;  
Massimo Milanta, Chief Information Officer, UniCredit,

- e Direttore Generale, UniCredit Business Integration Solutions
- *Smart Working: ICT e nuovi modelli di organizzazione del lavoro (6 marzo 2013)*  
Ospite – Gianmaurizio Cazzarolli, Director, HR and Site Services, Tetra Pak Packaging Solutions
- *Cloud Journey: approcci, barriere e roadmap nell'adozione del Cloud Computing (11 aprile 2013)*
- *Multicanalità e Social CRM (8 maggio 2013)*  
Ospite – Gianluca Giovannetti, Direttore Sistemi Informativi, Organizzazione ed attuazione Strategia, Gruppo Amadori
- *ICT Compliance & Security – Roma (6 giugno 2013)*  
Ospiti – Marcello Fausti, Senior Vice President ICT Security, Telecom Italia; Guido Sandonà, Chief Information Security Officer, Bulgari
- *Digital Data e Analytics (3 luglio 2013)*  
Ospite – Filippo Passerini, Group President, Global Business Services and Chief Information Officer, Procter & Gamble
- *Nuovi modelli di Business per l'Internet delle Cose (24 settembre 2013)*  
Ospite – Francesco Tortorelli, Responsabile Area Sistema Pubblico di Connettività e Cooperazione, Agenzia per l'Italia Digitale
- *New Device & Smart App: la nuova Mobility in azienda (23 ottobre 2013)*  
Ospite – Gloria Gazzano, Direttore ICT, Snam
- *Il ruolo dell'ICT nei processi di internazionalizzazione (5 novembre 2013)*  
Ospiti – Stefano Catellani, Direttore

Information & Communication Technology, Caprari; Raffaella Bossi Fornarini – Managing Director, Passport e Adjunct Professor, MIP Politecnico di Milano; Giuseppe Ingletti, ICT Director – Corporate Systems & International Special Projects, Fiera Milano; Tommaso Pagnini, IT Applications Delivery Manager, Biesse; Donatella Paschina, Group CIO, Ermenegildo Zegna Group; Andrea Provini, Global Chief Information Officer, Bracco Imaging; Paolo Sassi, Group IT Director, Artsana

## I PERCORSI DI FORMAZIONE AVANZATA

Parte integrante della Management Academy for ICT Executives è la proposta di formazione avanzata MIP con contenuti specificatamente progettati per ICT Manager, della domanda e dell'offerta.

Il Corso Executive in Gestione Strategica dell'Innovazione Digitale, master creditizzato specificamente progettato per i Manager ICT ad alto potenziale, ha l'obiettivo di accrescere le competenze manageriali e la capacità di interpretare e governare l'impatto sul Business delle nuove soluzioni ICT. Oltre all'obiettivo formativo, ulteriore finalità è quella di favorire un punto di incontro per lo sviluppo di un network. La formula progettata stimola il confronto tra i manager partecipanti, con esperienze differenti e operanti in settori diversi, favorendo, attraverso discussioni, testimonianze e lavori di gruppo, uno scambio di esperienze e l'arricchimento di relazioni.

Ogni modulo è costituito da 2 giornate di formazione che si susseguono con una cadenza mensile, il programma 2014 è riportato nel presente Report.

Come nel caso dei Workshop, i differenti moduli coprono i temi chiave di interesse per gli ICT Executives, in termini sia di scenari e soluzioni d'innovazione basata sulle nuove tecnologie, sia di organizzazione e governance dell'ICT.

Ogni modulo prevede una parte più concettuale, finalizzata all'inquadramento del tema e alla condivisione di una base culturale e metodologica solida, e una parte più "pragmatica" costituita sia dalla presentazione di casi concreti, sia da numerose testimo-

nianze di CIO e operatori del settore.

A fianco del percorso creditizzato, è stato predisposto un ricco catalogo di Corsi brevi ICT&Management per fruire della formazione in modo selettivo su specifici temi, il cui calendario 2014 è riportato nel presente Report. Si tratta di corsi di formazione (di durata da 1 a 3 giorni di aula) dove a una parte di inquadramento concettuale vengono affiancati casi di studio, attività di gruppo e testimonianze dal mondo delle imprese.

L'anno accademico 2013 ha visto la partecipazione di oltre 140 iscritti appartenenti a più di 60 imprese, ripartite per il 70% lato domanda e 30% lato offerta, e 19 ospiti relatori.

# Il Gruppo di Lavoro

Mariano Corso  
Andrea Rangone

Alessandra Luksch

Eliana Bentivegna  
Giuseppe Di Sessa  
Marco Zavattini

Marco Almini  
Andrea Boaretto  
Clara Carnevaletti  
Andrea Gaschi  
Francesco Grossetti  
Giorgio Improta  
Liliana Loiudice  
Marco Mazzucco  
Claudia Nasuti  
Giulio Nicelli  
Emanuela Pala  
Marco Pozzoni  
Nicola Restifo  
Giulio Salvadori  
Chiara Sgarbossa

Carlo Emanuele Leggio  
Mathieu Legrottaglie

Per qualsiasi commento e richiesta di informazioni:  
[luksch@mip.polimi.it](mailto:luksch@mip.polimi.it) | [eliana.bentivegna@polimi.it](mailto:eliana.bentivegna@polimi.it)



# L'Advisory Board della Management Academy for ICT Executives



---

**Antonella Ambriola**, *Chief Technical Officer, H3G*

---

Antonella Ambriola è laureata in Matematica, inizia la sua carriera in Olivetti, nei laboratori di R&D nel campo multimedia. Nel 1995 entra nel mercato delle telecomunicazioni mobili, partecipando allo startup di Vodafone dove ricopre diversi ruoli con responsabilità crescenti nell'ambito dell'IT. Presente in H3G sin dal 2000, partecipa alla gara per l'assegnazione della licenza UMTS ricoprendo il ruolo di Chief Information Officer. Oggi, in qualità di Chief Technical Officer, ha la responsabilità in ambito ICT, Network, Handset, Operations di 3 Italia. È membro del Consiglio di Amministrazione.



---

**Arrigo Andreoni**, *Senior Adviser, Management Academy*

---

È nato a Casorate Primo (Pavia) il 5 febbraio 1944. È sposato con due figli. Laureato in Ingegneria Chimica al Politecnico di Milano nel 1967, inizia la sua carriera professionale nel 1969 nel Gruppo Montedison dove rimane fino al 1993, ricoprendo vari incarichi in diverse società. Sino al 1972 opera nell'ambito Sistemi Informativi di Montedison. L'anno seguente passa in Datamont, software house in cui rimane fino al 1981, con responsabilità crescenti, nell'ambito soprattutto dell'automazione industriale e delle applicazioni tecniche. Dal 1981 al 1983 è in Tecnimont, società di engineering del Gruppo, come EDP Manager, per divenire quindi Director Information Technology Europe di Himont, joint venture tra Montedison ed Hercules.

Nel 1993 entra a far parte del Gruppo Pirelli come Coordinatore dell'Informatica nel settore Pneumatici. L'anno successivo è Direttore Information Technology Worldwide. Dal 1994 è Direttore Generale di Pirelli Informatica, di cui diviene nel 2001 Amministratore Delegato, carica che mantiene sino al passaggio nel Gruppo Telecom Italia. Dal 1° ottobre 2001 al 14 gennaio 2002 è Responsabile di I.S. and Technology del Gruppo Telecom Italia. Successivamente dal 15 gennaio 2002 al 31 dicembre 2004 è stato il Responsabile di Information Technology di Gruppo in Telecom Italia e Presidente e Amministratore Delegato di I.T. Telecom S.p.A. Dopo aver svolto attività di Advisory per Telecom Italia a supporto della strategia di offerta di servizi IT verso il mercato business, fonda la società IT4Value s.r.l., che sviluppa attività di consulenza nel settore ICT, avvalendosi di una rete di Senior Professionals di provata competenza ed esperienza. Dopo alcuni anni trascorsi come Presidente del ClubTI della Lombardia, ha nel 2012 abbandonato tale posizione. Al momento copre cariche nei CdA di alcune società di informatica.

---

**Alessandra Banfi, Chief Information Officer, Pirelli**

---



Nel 2002 assume l'incarico di Chief Information Officer – Responsabile della funzione Information & Communication Technology – di Pirelli Tyre S.p.A. Si occupa della centralizzazione della piattaforma SAP a livello mondiale "SAP One client/one business" e del Business Process Reengineering per la definizione di processi e regole comuni, di standardizzazione dei sistemi industriali, di supporto ricerca e sviluppo e di Business Intelligence, oltre alla progettazione e sviluppo di soluzioni e-business (B2B, e-commerce). Dal 2011 è Chief Information Officer del Gruppo Pirelli. I principali progetti internazionali seguiti in Pirelli riguardano:

- 1993-1999: creazione kernel e start up SAP R/3 WW, tutti i moduli in tutte le Country, unico data base prodotti e clienti, flussi intercompany;
- 2000-2003: wave internet sviluppo e-business WW: B2B dealers, e-procurement; B2C, sito internet e intranet;
- 2003-2006: SAP consolidation WW, creazione di unica piattaforma SAP One client mondo con regole, processi e sistemi comuni;
- dal 2006 a oggi, centralizzazione struttura IT, ottimizzazione costi e delocalizzazione servizi in Romania;
- progetti supply chain e CRM (dealer, contact center, forze di vendita) con ridisegno network e processi a livello mondo;
- nel 2011 progetto digital innovation web 2.0 per event driven Company;
- a seguire: nuova piattaforma collaborativa per la intranet aziendale;
- estensione della soluzione BPM a molti processi aziendali in logica paperless Company.

---

**Giuseppe Biassoni, Senior Adviser, Management Academy**

---



Giuseppe Biassoni è stato fino a marzo 2013 il Direttore ICT della RAI – Radiotelevisione Italiana e presidente di RaiNet. Laureatosi in Matematica con tesi presso Olivetti, dopo un'esperienza di progettazione in Fiat di tre anni, inizia a lavorare in Agusta passando dal settore tecnico di progettazione alle tematiche di processo produttivo, interessandosi dell'ambiente CAD/CAM. Successivamente Agusta gli propone un cammino di sviluppo professionale attraverso l'Istud di Belgirate, una scuola di sviluppo delle abilità direttive. Dopo un'esperienza in Direzione Tecnica in cui si occupa di definire e progettare il sistema informativo di Progettazione, arriva agli inizi degli anni '80 alla Direzione dei Sistemi Informativi, unificando i sistemi tecnici con il resto dei sistemi informativi aziendali. Dal 1985 lavora come Responsabile dei Sistemi Informativi

di ITT, Gruppo multinazionale americano con un importante branch in Europa, dedicato principalmente alla realizzazione di centrali telefoniche digitali. In ITT sperimenta un modello di governance centrale dell'ICT, dove la dimensione multinazionale è prevalente, con alti standard di servizio ed enfasi sull'apporto competitivo. Successivamente, con la vendita di ITT entra in Teletta/Alcatel, azienda specializzata nel settore delle telecomunicazioni. Attraverso responsabilità crescenti e formazione internazionale presso l'Insead di Fontainebleau diventa Direttore dei Sistemi di Alcatel Italia. Nel 1997 entra in RAI e nella seconda metà del 2012 viene nominato Presidente di RaiNet (la società del Gruppo che presenta il prodotto Rai su Internet) mantenendo la responsabilità di Direttore ICT. Attualmente pensionato presta consulenza presso selezionate società di ICT.



---

**Massimo Bollati, *ICT & Digital Director, TNT Post***

---

Massimo Bollati, classe 1970, è a capo della Direzione IT del Gruppo TNT Post in Italia dal 2007. Da gennaio 2010 prende anche la responsabilità dell'area Real Estates & Security, accorpando diverse funzioni presenti in società del Gruppo. Laureato in Ingegneria Elettronica presso il Politecnico di Milano, consegue poi un Executive MBA presso il MIP; inizia la sua attività in Unisys Italia, proseguendo poi in Ernst & Young seguendo il processo di spinoff della divisione di outsourcing di servizi professionali. Ha maturato una significativa esperienza sia in area Information Technology che diretta di Business.

In TNT Post ha guidato il processo di trasformazione e ristrutturazione IT delle società in Italia, concentrandosi su temi di efficienza e allineamento al business; a livello EMN (European Mail Network) partecipa come membro del Board IT di PostNL. Oggi la sua attività è principalmente indirizzata nei settori nuovi prodotti/servizi e innovazione, seguendo attentamente e in prima persona l'evoluzione del business di TNT Post e le nuove esigenze emergenti.

Da dicembre 2012 ricopre il ruolo di ICT & Digital Director.

TNT Post Italia è controllata interamente da PostNL, società quotata al NYSE Euronext di Amsterdam. PostNL processa ogni anno 8,8 miliardi di prodotti postali indirizzati (dei quali 100 milioni di pacchi) che consegna a oltre 88 milioni di destinatari nel Benelux, in Germania, Regno Unito e Italia. Il business di PostNL è focalizzato sui servizi postali, parcel ed e-commerce. La società fornisce inoltre servizi di elaborazione dati, gestione documenti, direct marketing e imbustamento. Il Gruppo PostNL impiega circa 77.000 addetti a livello globale.

TNT Post Italia è dal 1998, anno della sua costituzione, il primo operatore privato del mercato postale nazionale. Ha sede centrale a Milano, circa 2.000 addetti e opera attraverso una rete di circa 300 filiali dirette e indirette sul territorio nazionale.

---

**Gianluigi Castelli**, *Executive Vice President ICT, Eni*

---

Nato nel 1954, Gianluigi Castelli oggi è Executive Vice President ICT di Eni. Laureato in Fisica a indirizzo cibernetico, dopo gli studi svolge attività accademiche presso il Dipartimento di Scienze dell'Informazione dell'Università di Milano, per poi entrare in Etnoteam, dove resta 18 anni con diversi incarichi fino a occupare la posizione di Responsabile della Divisione di System Integration. Successivamente passa in Infostrada dove ricopre il ruolo di CIO e poi in Fiat dove nel periodo 1997-2001 opera come CIO di Fiat Auto e come CEO di Fiat GSA, la società di servizi software del Gruppo. Approda poi al ruolo di CIO e di CTO di Vodafone Italia, azienda la cui strategia è focalizzata sull'innovazione dei prodotti e servizi e di cui l'ICT è parte integrante. Nel 2003 assume la carica di CIO del Gruppo Vodafone, con la responsabilità del coordinamento e del consolidamento informatico a livello mondo.

Nel 2006 entra in Eni con il ruolo di Executive Vice President ICT. È inoltre membro della Faculty del MIP, Fellow di ELIS e presidente del CIO AICA Forum, associazione che raggruppa i CIO italiani affiliata a EuroCIO.

Nel 1995 ha vinto l'Information Technology European Award della Commissione Europea, nel 2009 l'EUCIP Champion Award e nel 2013 l'Oracle CIO of the Year Award Europe, Middle East, Africa.

Eni fu fondata nel 1953 come Ente Nazionale Idrocarburi, e oggi è una Società per Azioni quotata alla Borsa di Milano e al New York Stock Exchange (NYSE). È un'impresa integrata nell'energia, impegnata a crescere nell'attività di ricerca, produzione, trasporto, trasformazione e commercializzazione di petrolio e gas naturale, presente in 77 Paesi con oltre 78.400 dipendenti.



---

**Aldo Chiaradia**, *Senior Adviser, Management Academy*

---

Laureato in Scienze dell'Informazione, possiede un'esperienza trentennale nei Sistemi Informativi e nella gestione di progetti di Business Process Reengineering e d'implementazione di Sistemi ERP; nella sua carriera ha anche progettato e realizzato prodotti software per la gestione aziendale, in particolare nelle aree del Controlling, della Pianificazione e della Logistica.



Ha sviluppato una parte importante della sua carriera in Ernst & Young Consultants, come Senior Manager della business unit Extended Enterprise Solutions.

Nel corso della sua esperienza consulenziale è intervenuto in aziende di diversi settori industriali, dalla meccanica alla chimica, alla moda, alla grande distribuzione e al dolciario.

Ha in seguito operato nel Gruppo Fiat come leader del solution center Enterprise Resource Management di Espin.

È stato Direttore ICT in Riello S.p.A., CIO di Benetton e Group IT Director di Prada.



---

**Paolo Ciceri**, *Chief Information Officer, laRinascente*

---

Paolo Ciceri è nato a Milano nel 1962.

Nel 1982 è entrato in Etnoteam dove, fino al 1993, si è occupato di sistemi operativi, linguaggi di programmazione e modelli d'interazione uomo/macchina. In questo periodo ha sviluppato diversi compilatori e componenti di sistema presso laboratori di ricerca in Italia e all'estero.

Nel 1993 ha assunto la carica di Direttore della divisione Software di Diagram, società del gruppo France Telecom specializzata nella fornitura di servizi e prodotti per il mondo bancario e assicurativo, ed è stato membro del comitato tecnico di Gruppo.

Dal 1997 al 1998 ha collaborato con diverse società di consulenza strategica, per approdare in Enel a marzo 1998.

Dal 1998 al 2002 è stato Direttore della funzione Applicazioni Informatiche di SEI, società di servizi del Gruppo.

Nel 2003 è passato in Sfera, società, sempre del Gruppo Enel, afferente alla Direzione Risorse Umane, come responsabile della funzione Knowledge Management e e-Learning. In questo periodo è stato anche Responsabile dei Sistemi del personale.

Dopo un passaggio come Program Manager per il marketing nel progetto Go to Market, nel 2006 è entrato a far parte della Direzione Sistemi Informativi come responsabile dell'Area Gestionale. Nel 2008, uscito da Enel, è stato Amministratore Delegato del Gruppo NET che comprende quattro società di consulenza in Italia, operanti nei settori: Fashion, SAP, logistica e Business Intelligence, e di due società all'estero, una in Francia dedicata al fashion e l'altra in Olanda per i sistemi di CRM.

A partire da gennaio 2009 è Direttore dei Sistemi Informativi de laRinascente. Nel 2011 laRinascente viene acquisita da Central Retail Corporation, gruppo thailandese leader del Sud-Est asiatico nel settore

della distribuzione e dei department store, con oltre 60 anni di storia e 66.000 dipendenti. L'azienda attualmente conta 11 punti vendita e un concept store, 60.000 metri quadrati di spazio commerciale, 29 milioni di visitatori, 5.2 milioni di scontrini, 420 milioni di fatturato, 1.500 dipendenti.

---

### **Sante Dotto, Direttore Progetti per la PA, Consip**

---

Entrato in Consip nel marzo 1998 al momento della nascita della società, ha fatto parte del team di Dirigenti che ha gestito lo start up dell'azienda. Con il consolidamento della struttura organizzativa ha assunto gli incarichi di Direttore operazioni e Direttore organizzazione e risorse umane e poi di Direttore Pianificazione. Successivamente ha ricoperto l'incarico di Direttore Sistemi Informativi, con la responsabilità di sviluppare e gestire i sistemi informativi di funzionamento del Ministero dell'Economia e delle Finanze e di curare lo sviluppo di iniziative progettuali per le Pubbliche Amministrazioni. A seguito della ridefinizione del ruolo della società, da luglio 2013 ha assunto l'incarico di Direttore Progetti per la PA, con la responsabilità di dare supporto alle Pubbliche Amministrazioni che, attraverso specifici disciplinari o in virtù di provvedimenti di legge o atti amministrativi, si avvalgono di Consip per la gestione dei loro processi di approvvigionamento e più in generale per la realizzazione di progetti di innovazione. Precedentemente ha lavorato nella Direzione commerciale banche di IBM Italia con livelli crescenti di responsabilità e di relazione con il management dei clienti, coordinando i team commerciali e i progetti su primari istituti bancari tra cui Banca d'Italia, gruppo Banca di Roma, Banca Nazionale del Lavoro, Istituto Mobiliare Italiano.

Nato a Pavia il 4 luglio 1956, sposato e con un figlio, ha conseguito nel 1980 la laurea con lode in Ingegneria presso l'Università degli Studi di Roma.



---

### **Piera Fasoli, Direttore dei Sistemi Informativi, Gruppo Hera**

---

Laureata in Economia e Commercio all'Università Bocconi di Milano, nella sua carriera Piera Fasoli ricopre incarichi dirigenziali presso primarie aziende industriali italiane e di consulenza internazionale.

Dopo essere stata per 8 anni Direttore Generale di Famula On-Line (società del Gruppo Hera), da gennaio 2013 ricopre il ruolo di Direttore dei Sistemi Informativi del Gruppo Hera, Multiutility italiana del settore Idrico, dell'Ambiente, del Gas e dell'Energia Elettrica.





**Roberto Fonso**, *Chief Information Officer, Banca Popolare di Milano*

Laureato in Scienze Economiche e Bancarie presso l'Università Cattolica di Milano, nel '95 consegue un Master in Organizzazione e Personale in SDA Bocconi.

La sua carriera in Banca Popolare di Milano ha inizio come addetto ai Servizi Operativi e Consulente finanziario in Filiale. Diventa in seguito Capo Settore Business Area reti di vendita all'interno dell'ICT, dove si occupa dello sviluppo informatico e organizzativo dei vari canali della banca.

Nel 2000 assume il ruolo di Direttore Servizi Information Technology e Business Aziende della neonata We@service S.p.A., società di servizi del Gruppo Bipiemme allora leader nel settore dei servizi di internet banking. Contemporaneamente ricopre, presso la capogruppo, l'incarico di Responsabile Customer Relation nella Direzione ICT.

Nel 2008, in Banca Popolare di Milano, diviene Direttore Servizio Sviluppo Informatico, Responsabile sviluppo progetti e gestione evoluzioni e manutenzione di tutte le aree applicative della banca.

Dal luglio 2010 ricopre il ruolo di CIO di BPM.

Motivazione, gioco di squadra e costante formazione personale e dei propri collaboratori rappresentano per Roberto Fonso i fondamenti per il successo. L'innato entusiasmo, la determinazione e lo sguardo rivolto al futuro sono gli elementi che lo caratterizzano come individuo e come professionista.



**Silvio Fraternali**, *Responsabile Direzione Sistemi Informativi, Intesa Sanpaolo Group Services*

È responsabile della Direzione Sistemi Informativi di Intesa Sanpaolo Group Services. Inizia il suo percorso professionale nel 1986 presso l'Istituto San Paolo di Torino e ricopre diversi incarichi nell'ambito della gestione dei sistemi informativi e delle operations del Gruppo, in particolare nell'area dei mercati finanziari e del controllo di gestione.

Nel 2000 è Responsabile delle attività di realizzazione dei nuovi canali tecnologici di Sanpaolo IMI. Dal 2003 si occupa dell'area CRM e dal 2007 è Responsabile della struttura di Customer Relationship. Dal 2009 è Responsabile della Direzione Sistemi Informativi del Gruppo Intesa Sanpaolo.

È stato professore a contratto del Master in Management dei Sistemi Informativi presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano.

È autore di pubblicazioni su temi economici e tecnologici.

Ricopre la carica di membro del Consiglio di Amministrazione in una società del Gruppo Intesa Sanpaolo.

---

**Gloria Gazzano, *Direttore ICT, Snam***

---

Gloria Gazzano è Direttore Information & Communication Technology di Snam da gennaio 2012.

Gloria Gazzano, laureata in Matematica presso l'Università Statale di Milano, inizia la sua carriera nel 1980 in Olivetti, dove partecipa a importanti progetti di sviluppo software in Italia e negli Stati Uniti in ambito Sistemi Operativi e Strumenti di Produttività ed Education.

Alla fine degli anni Ottanta passa al mondo dell'offerta prima in Enoteam e poi in Engineering Ingegneria Informatica, dove è stata tra l'altro Direttore del mercato Energy & Utilities e Amministratore Delegato della società del gruppo Neta specializzata nella realizzazione di Prodotti e Soluzioni per il mercato delle Utilities, curandone il processo di integrazione e successiva fusione. Nel 2008 decide di capitalizzare la propria esperienza maturata nel mondo dell'offerta entrando in Italgas, società del Gruppo Eni, leader in Italia nel mondo della Distribuzione del gas naturale.

Da Italgas nel corso del 2009, a seguito dell'acquisizione da parte di Snam Rete Gas, guida il progetto di integrazione della funzione ICT delle quattro società Snam Rete Gas, Italgas, Stogit e GNL. All'inizio del 2010 assume la responsabilità dell'unità ICT centralizzata nella società Snam Rete Gas.



---

**Gianluca Giovannetti, *Direttore Sistemi Informativi, Organizzazione ed attuazione Strategia, Gruppo Amadori***

---

Gianluca Giovannetti, 46 anni, è Direttore Sistemi Informativi, Organizzazione ed attuazione Strategia del Gruppo Amadori. In questo ruolo ha l'obiettivo di garantire l'innovazione di processo e tecnologica allineata all'evoluzione del Business. A tal fine ha realizzato progetti di Business Transformation aventi come oggetto, oltre ai sistemi informativi, soprattutto il cambiamento dei processi di business più critici.

Nel suo percorso professionale ha ideato e coordinato iniziative di Business Process Reengineering, di ristrutturazioni e cambiamenti organizzativi in realtà complesse e internazionali.

In precedenza ha sviluppato una pluriennale esperienza nel settore industriale del largo consumo, ricoprendo fra gli altri, il ruolo di ICT Director in Del Monte Foods Sud Europa.





---

**Oscar Grignolio**, *Group Chief Information Officer, Dolce & Gabbana*

---

Oscar Grignolio si laurea nel 1985 a Milano in Discipline Economiche e Sociali presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi. Nel 1987, dopo aver assolto gli obblighi di leva, entra in Accenture dove inizia la sua formazione in ambito ICT. Partecipa a molteplici progetti presso diverse realtà aziendali nell'area Consumer Goods della Divisione Industria e successivamente svolge svariati incarichi nell'area Fashion presso diversi clienti.

Nel 1994 entra nel Gruppo Prada con la responsabilità dell'area IT e Organizzazione di Gruppo. Nel 1997 ritorna alla consulenza assumendo l'incarico di Responsabile della Service Line Oracle Applications nella Divisione Consulting di Oracle Italia, e successivamente è Responsabile anche delle Service Line Olap e Custom Projects fino al marzo 1999. Da quella data assume l'incarico di Chief Information Officer per il Gruppo Dolce & Gabbana presso il quale gestisce ancora oggi l'ICT a livello world wide.



---

**Milo Gusmeroli**, *Vicedirettore Generale, Banca Popolare Di Sondrio*

---

Milo Gusmeroli, nato nel 1960, ricopre il ruolo di CIO in Banca Popolare di Sondrio, azienda in cui lavora da sempre dopo il diploma in ragioneria. Il suo percorso di carriera è stato principalmente di natura commerciale, operando in primo luogo sulla rete per poi diventare Responsabile dell'unità di istruttoria fidi centrale e quindi dell'ufficio crediti speciali e parabancario. In seguito ha rivestito il ruolo di Coordinatore di area di filiali per poi vivere un'esperienza di segreteria e affari generali. Durante questi anni è stato preposto all'Internal Auditing, attività significativa in un'azienda bancaria, dove consolida la conoscenza dei processi aziendali. Infine viene nominato responsabile della struttura Servizi e Organizzazione Sistemi Informativi, con anche la Sicurezza, dove opera attualmente con il titolo di Vicedirettore Generale della Banca.



---

**Giuseppe Franco Ingletti**, *ICT Director – Corporate Systems & International Special Projects, Fiera Milano*

---

Giuseppe Ingletti dal 2003 ricopre in Fiera Milano il ruolo di Direttore ICT e dal 2012 segue anche i progetti di internazionalizzazione del Gruppo. In Fiera Milano ha ricreato la funzione ICT dopo il processo di privatizzazione, ha introdotto soluzioni ERP, CRM e SCM in un ambito

complesso e personalizzato, ha strutturato la linea di business dei servizi TLC a valore, ha avviato e conduce l'integrazione di un'importante società acquisita all'estero (organizzazione, processi, strumenti, asset informativi). Fiera Milano è il più importante operatore fieristico e congressuale italiano e uno dei maggiori al mondo. Esprime un know how universalmente riconosciuto, l'eccellenza delle mostre professionali e dei servizi, le strutture all'avanguardia di cui dispone, il successo conseguito anche come primario operatore congressuale internazionale, fanno di Fiera Milano il partner ideale per la promozione, lo sviluppo e l'internazionalizzazione dell'azienda.

Fiera Milano aiuta le imprese a trovare sempre nuove opportunità di business in Italia e all'estero; a comunicare nel modo più efficace con i mercati di riferimento; a coltivare il capitale umano con la formazione e l'aggiornamento professionale continuo; a condividere la conoscenza tramite congressi di altissimo profilo.

Nella sua carriera, Beppe Ingletti ha sviluppato la sua esperienza professionale e manageriale nell'Organizzazione Aziendale (Risorse Umane, Processi e Change Management), nell'Information & Technology, nelle Telecomunicazioni e negli Approvvigionamenti Tecnici. Ha diretto strutture organizzative molto articolate e condotto progetti complessi, procedendo anche in contesti di start up sia di Funzione che di Business.

Ha iniziato nel settore bancario e poi ha proseguito nel campo dei servizi/ prodotti finanziari e nella relativa rete commerciale; successivamente ha sviluppato le proprie competenze e capacità anche nell'ambito dei servizi e degli impianti nelle utilities multiservizio e ha poi operato nel comparto della produzione di software e della fornitura di servizi di consulenza ICT e Financial Data Providing nel ruolo di Direttore Organizzativo e Direttore Generale della divisione Operations.

Beppe Ingletti svolge le sue attività anche nell'ambito associativo-istituzionale, anche in qualità di Consigliere e Coordinatore dell'Osservatorio ICT Governance di AUSED.

---

### **Fabrizio Locchetta, Responsabile ICT, Gruppo A2A**

---

Dopo aver conseguito la laurea in Ingegneria Elettronica, indirizzo Telecomunicazioni, all'inizio degli anni Novanta entra in Telesoft (gruppo Telecom Italia) dove si occupa di progettazione e collaudo di sistemi gestionali per le reti dati del gruppo Telecom. Verso la fine degli anni Novanta passa in TIM, con il ruolo di Program Manager per la realizzazione della rete ad alta velocità SDH. Nel 2000 entra a far



parte del team IT per il lancio di BLU, il quarto operatore GSM italiano. Dopo oltre 10 anni nel mercato delle Telecomunicazioni, nel 2003 entra nel mercato elettrico assumendo il ruolo di Responsabile ICT di Endesa Italia, società nata dalla cessione di alcune centrali di produzione di Enel dovuta alla liberalizzazione del mercato dell'energia. Nel 2008, a fronte dell'acquisizione di Endesa Italia, entra a far parte del Gruppo multinazionale tedesco E.ON, dove assume inizialmente il ruolo di CIO per la filiale italiana. A seguito di una riorganizzazione del Gruppo, viene nominato Managing Director e Local Demand Manager di E.ON IT Italia, sussidiaria italiana della E.ON IT GmbH, società del gruppo dedicata allo sviluppo e alla gestione di sistemi, infrastrutture e servizi ICT per tutto il gruppo E.ON.

Da settembre 2013 diventa Responsabile ICT del Gruppo A2A.



---

**Mara Maffei**, *ICT Manager, Heineken Italia*

---

Mara Maffei, 48 anni, componente del Management Team di Heineken Italia, dal 2007 ricopre il ruolo di ICT Manager per tutte le società del Gruppo in Italia oltre che referente a livello regionale per l'IT Asset Management.

Nel corso di oltre 25 anni di carriera nel settore IT, ha sviluppato un percorso professionale ricoprendo ruoli di crescente responsabilità e maturando competenze diversificate, che vanno dallo sviluppo applicativo, alla gestione di progetti, al coordinamento di unità operative, fino alla definizione e implementazione di modelli organizzativi e di processo della Direzione ICT.

Membro anche dell'Advisory Board di CIONET Italia.



---

**Paolo Manzoni**, *Direttore Ricerca e Innovazione, Gruppo A2A*

---

Paolo Manzoni ricopre attualmente il ruolo di Direttore Ricerca e Innovazione del Gruppo A2A e la carica di Presidente del C.d.A. di Selene, società del Gruppo A2A che offre servizi di telecomunicazione. In precedenza ha ricoperto il ruolo di Direttore Information & Communication Technology per il Gruppo A2A dalla sua costituzione (2008), provenendo da una precedente analoga esperienza come CIO in Edison dal 1998. Da allora ha seguito l'evoluzione del processo di liberalizzazione del mercato dell'energia in Italia, cogliendo l'opportunità di vivere e comprendere l'evoluzione dei processi di business in relazione al divenire delle normative di settore guidando la trasformazione ed

evoluzione dei sistemi informativi lungo tutta la catena del valore del business Energia e Utilities. In Edison prima e quindi in A2A ha vissuto anche significative esperienze nella convergenza dei sistemi informativi in conseguenza di operazioni di M&A. Laureatosi in Ingegneria Elettronica al Politecnico di Milano nel 1981, dopo aver svolto il servizio di leva come ufficiale di complemento, ha iniziato l'attività lavorativa nel 1983 in IBM, dove ha sviluppato la propria formazione professionale e manageriale lavorando prima nell'ambito dell'Information System interno e quindi nella Global Service Division con responsabilità di grandi progetti di Systems Integration per clienti industriali.

---

**Massimo Milanta**, *Chief Information Officer, UniCredit,*  
*Direttore Generale, UniCredit Business Integration Solutions*

---

Massimo Milanta è nato a Genova nel marzo 1963. Si è laureato in Ingegneria Elettronica con specializzazione in Informatica presso l'Università di Genova.

Nel 1989 ha iniziato la sua carriera professionale presso Andersen Consulting (oggi Accenture) dove ha gestito progetti ICT per 15 anni nel team IT e nella Divisione Banking. In quegli anni ha contribuito allo start up delle prime aziende di banking online sul mercato italiano, alla definizione di un nuovo sistema di core banking per un consorzio di 17 banche, ed è stato Responsabile delle iniziative ICT di Accenture per il Gruppo Intesa.

Nel 1999 ha iniziato la sua lunga collaborazione con il Gruppo UniCredit, partecipando a molti progetti ICT, quali la configurazione dell'architettura multicanale di Banca Xelion e di Bank Pekao (Polonia).

Nel 2000 è stato nominato Partner di Accenture – Responsabile dell'Architettura Tecnica del Gruppo per i mercati finanziari in Italia, Europa dell'Est, Grecia, Turchia e Medio Oriente – e Partner Responsabile di tutte le attività ICT per il Gruppo UniCredit.

Nel 2004 entra a far parte di UniCredit Global Information Services come Responsabile del Nuovo Programma di integrazione ICT in Europa e, dopo la fusione con il Gruppo HVB, Massimo Milanta è stato nominato Responsabile di UniCredit per l'integrazione ICT nella Divisione GBS, coordinando il Programma di Integrazione ICT del Gruppo.

Nel giugno 2007 è stato nominato Chief Information Officer (CIO) del Gruppo UniCredit e nel marzo 2009 è stato nominato anche Amministratore Delegato di UniCredit Global Information Services.

Dal 1° gennaio 2012 Massimo Milanta è Direttore Generale di UniCredit Business Integrated Solutions.





---

**Alessandro Musumeci, Direttore Centrale Sistemi  
Informativi, Ferrovie dello Stato Italiane**

---

Nato a Roma il 16 aprile 1956. Laureato nel 1980 in Ingegneria Meccanica, indirizzo Trasporti, presso l'Università degli Studi di Roma.

Ha maturato esperienze sia in società di rilevanza nazionale (SOGEL, Informatica & Telecomunicazioni, Gruppo COS) che in ambito internazionale (Capgemini, Andersen Consulting) operando sia in ambiente bancario (nella Direzione Sistemi del Banco di S. Spirito) che nella Pubblica Amministrazione (in Capgemini e in Andersen Consulting). Dirigente dal 1989 ha ricoperto incarichi sia come Responsabile tecnologico (per esempio dal 1990 al 1995 come Manager delle Metodologie e dell'Ingegneria del Software presso l'Andersen Consulting di Roma) che come Coordinatore per la realizzazione di sistemi informatici complessi (ad esempio per conto dell'Università di Napoli o del Ministero della Giustizia), dirigendo organizzazioni di grandi dimensioni sia in ambito nazionale che internazionale.

Dal marzo 2002 al settembre 2006 è stato il Direttore Generale dei Sistemi Informativi del Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca e da ottobre 2006 a ottobre 2008 ha ricoperto l'incarico di Direttore Specialistico dei Sistemi Informativi del Comune di Milano, occupandosi anche della redazione del dossier tecnologico per l'Expo 2015.

Da novembre 2008 è il Direttore Centrale Sistemi Informativi delle Ferrovie dello Stato.

Dal giugno 2006 all'aprile 2010 è stato il Presidente della Federazione Italiana Dirigenti d'Azienda Informativi (FIDA Inform), alla quale sono associati circa 1.000 direttori di sistemi informativi e 10 club territoriali (Torino, Genova, Milano, Padova, Bologna, Ancona, Perugia, Roma, Napoli e Bari). Attualmente è il Presidente del Club Dirigenti Informativi di Roma, che conta oltre 260 associati.

Ha svolto incarichi di docenza presso la cattedra di Sistemi Informativi nell'ambito del Diploma di Laurea in Ingegneria Informatica presso l'Università di Roma "La Sapienza" e ha svolto corsi presso l'Università di Roma "Tor Vergata" e l'Università di Cagliari nell'ambito dei corsi di Ingegneria del Software. Attualmente è professore a contratto di "Organizzazione Aziendale" presso l'Università di Salerno.

Giornalista pubblicista dal 1991 ha pubblicato oltre 400 articoli nell'ambito dell'Information Technology sulle principali riviste di settore.

Nell'anno 2000 è stato Direttore Responsabile della rivista Idee & Traguardi e ha pubblicato nel 2003 per l'editrice La Scuola il volume "E-Government e Scuola".

È stato membro nel 1999 della commissione AIPA-ASSINFORM-ANASIN per

la definizione delle "Linee Guida per la sicurezza nei sistemi informativi della Pubblica Amministrazione", componente della commissione per il software "Opensource" nella Pubblica Amministrazione, membro del Consiglio Superiore delle Comunicazioni, insediato il 28 marzo 2003, componente del Consiglio Direttivo del Consorzio Interuniversitario Nazionale per l'Informatica (CINI), Consigliere d'amministrazione del Consorzio Nettuno e del Consortium GARR, membro della Commissione Nazionale Italiana per l'UNESCO e rappresentante italiano del Forum dell'Information Society (IST Directors Forum) presso l'Unione Europea. Dal 2005 al 2006 è stato componente della commissione di coordinamento del Sistema Pubblico di Connettività (SPC) e della commissione informatica dell'ANCI. Ha partecipato inoltre alla redazione del Codice della Pubblica Amministrazione Digitale e alla preparazione della Legge Moratti/Stanca sulle Università a distanza. Fa parte inoltre del Comitato Scientifico del Progetto Prospera e del Guide Italia.

---

**Gianluca Pancaccini**, *Chief Information Officer, Telecom Italia, Presidente e Amministratore Delegato, Telecom Italia Information Technology*

---



È nato a Lucca il 22 marzo 1960.

Dal 3 ottobre 2011 è Responsabile della Funzione Information Technology di Telecom Italia.

Dopo essersi laureato nel 1985 in Scienze dell'Informazione all'Università di Pisa, inizia a lavorare come consulente presso l'UNESCO a Parigi, fino al 1986, anno in cui entra in Olivetti.

Per i primi tre anni si muove in Europa con i progetti Esprit per poi arrivare nel 1992 a ricoprire la carica di responsabile del Laboratorio Multimedia Oliricerca di Pozzuoli.

Nel 1995 lascia Olivetti per entrare in Saritel dove assume la responsabilità delle aree dedicate allo sviluppo di tecnologie Internet/Intranet, allora avanguardistiche, per applicazioni business.

Nel 1999 lavora per Telecom Italia come Responsabile del Competence Center Intranet/Extranet.

Nel 2000 entra in Wind Telecomunicazioni dove, per otto anni, nella Direzione ICT ricopre incarichi di responsabilità nell'ambito dei servizi VAS/Internet, fissi e mobili. Nel 2005 assume l'incarico di CIO.

Dal 2008 ricopre il ruolo di Direttore Generale del Consorzio Operativo, la società di servizi che all'interno del Gruppo Montepaschi si occupa dell'indirizzo, della gestione, dello sviluppo e del controllo dell'ICT di Gruppo oltre a fornire i servizi amministrativi accentrati di supporto alla rete delle filiali e alle altre aziende del Gruppo.



---

**Donatella Paschina, Group Chief Information Officer,  
Ermenegildo Zegna Group**

---

Donatella Paschina è Group CIO in Ermenegildo Zegna, multinazionale del settore abbigliamento presente in circa 40 Paesi.

Fino a dicembre 2008 ha ricoperto il ruolo di Direttore Centrale Organizzazione e Sistemi di Equitalia, e in precedenza ha svolto diversi incarichi dirigenziali in Ferrovie dello Stato, prima come Responsabile Pianificazione e Sistemi della Divisione Cargo, quindi quale Direttore dei Sistemi Informativi di Trenitalia.

Ha iniziato il suo percorso professionale nei primi anni '80, dopo la laurea con lode in Economia all'Università di Roma, nell'ufficio di Ricerca Operativa dell'Alitalia e nella compagnia aerea ha in seguito percorso le diverse tappe della carriera ICT, dallo Sviluppo Progetti alle Architetture e Pianificazione, concludendo nel 2001 la sua esperienza nel settore del trasporto aereo come IT Vice President dell'allora Divisione Passeggeri.



---

**Renzo Passera, Senior Adviser, Management Academy**

---

Senior Adviser e Amministratore di Kirey, ha alle spalle una lunga esperienza come CIO, prima nel Gruppo Italcementi (per oltre 22 anni) e successivamente in Zurich Financial Services Italia dove è stato anche Head of Change Management. Membro degli Organismi di Vigilanza di alcune primarie società, si occupa anche di ricerche e formazione nel settore dell'innovazione di processo e in generale di Change Management abilitato dalle nuove tecnologie.



---

**Filippo Passerini, Group President, Global Business Services  
and CIO, Procter & Gamble**

---

Filippo is P&G's Group President Global Business Services (GBS) and Chief Information Officer responsible for delivering more than 170 services and solutions to the company's 120,000 employees. He oversees an organization of more than 6000 people. Innovative in structure, scope and philosophy, GBS has saved the company more than \$ 1 Billion to date. Under Filippo's leadership, the GBS organization has created a business model that is considered unique and progressive in the Shared Services industry. The organization's focus is on transforming the way business is done, driving growth, value and competitive advantage for P&G.

GBS has been recognized three times as one of the Ten Most Admired

Shared Services Organizations. In 2009, the Shared Service and Outsourcing Network awarded GBS as the "Best Mature Outsourced Services Delivery". Filippo has also received numerous awards for CIO Excellence and IT leadership, including the 2006 and 2008 Shared Service Thought Leader of the Year, the 2010 NASSCOM Excellence in IT award, CIO Hall of Fame, Information Week's Chief of the Year and the CIO Executive Summit's Top Ten Breakaway Leaders award. In 2012 Filippo was recognized with the first-ever Fisher-Hopper Prize for Lifetime Achievement in CIO Leadership, by the University of Berkeley's Haas School of Business.

Filippo has 30 years experience with P&G and has held leadership roles in the UK, Latin America, Greece, Italy, Turkey and the United States in a variety of roles, including Marketing and line-business management. Filippo attributes his business and personal style to a lesson learned while playing competitive chess as a teenager: "You can think and anticipate as much as you want, but you can only think so long, because the clock is ticking and at some point you have to make a move."

A native of Rome, Filippo earned his Doctorate in Statistics & Operating Research. Filippo sits on the Board of Directors for United Rentals, the largest equipment rental company in the world. Filippo resides in Cincinnati with his wife and has three children.

---

### **Carlo Polese, CIO Corporate, Parmalat**

---

Carlo Polese ricopre il ruolo di CIO Corporate di Parmalat dal giugno del 2007. Laureato in Giurisprudenza all'Università di Genova, ha svolto per circa dieci anni attività di docenza e ricerca dapprima presso l'Istituto di Metodi Quantitativi dell'Università Bocconi e successivamente presso l'area Sistemi Informativi della SDA-Bocconi. Dal 1990 ha abbandonato l'ambito accademico per svolgere le proprie attività direttamente in azienda e in particolare, a partire dal 1998, ha ricoperto la posizione di CIO in diverse aziende del settore dei beni di largo consumo conducendo progetti di trasformazione dei processi e di gestione del cambiamento organizzativo.

Parmalat è controllata dal Gruppo Lactalis dal 15 luglio 2011.

Il Gruppo Parmalat è tra i leader mondiali nella produzione e distribuzione di alimenti insostituibili per il benessere quotidiano: il latte, i suoi derivati (yogurt, condimenti a base di panna, dessert e formaggi) e le bevande a base di frutta, che nel 2012 hanno generato ricavi per circa 5,2 miliardi di euro.





---

**Agostino Ragosa, Direttore Generale, Agenzia per l'Italia Digitale**

---

Nato nel 1950 a Salerno, si è laureato in Ingegneria Elettronica e Telecomunicazioni presso il Politecnico di Napoli. Tra il 1978 e il 1994 lavora in Italcable, ricoprendo incarichi via via più prestigiosi, fino alla Direzione Operativa. Successivamente passa in Telecom Italia, dove rimane fino al 2003 partecipando alla creazione stessa di Telecom, assumendo incarichi dirigenziali in diverse Divisioni dell'azienda: dalla Direzione Servizi della Clientela Retail, alla Business Integration, alla Direzione della Società Learning Services. È stato Consigliere di Amministrazione in Telespazio, in Telesoft e in Atesia. Dal 2004 fino all'agosto 2012 è stato Chief Information Officer di Poste Italiane S.p.A. e Consigliere di Amministrazione di Postecom e Poste Mobile S.p.A. per poi assumere l'incarico di Responsabile Innovazione e ICT Business Development di Poste Italiane S.p.A.

Alla fine di ottobre 2012 è stato nominato dal Governo italiano Direttore Generale dell'Agenzia per l'Italia Digitale con l'obiettivo di guidare il coordinamento della realizzazione dell'"Agenda Digitale Italiana" come previsto dal cd. "Decreto Crescita 2.0".



---

**Antonio Samaritani, Direttore Sistemi Informativi e ICT,  
Regione Lombardia**

---

Antonio Samaritani è nato a Torino nel 1963. Si è laureato in Economia e Commercio nel 1988 presso l'Università Bocconi di Milano, è sposato e ha una figlia.

È dal 2010 in Regione Lombardia come Direttore dei Sistemi Informativi e ICT e dal 2013 Direttore Vicario della Direzione Centrale Organizzazione, Personale e Sistema Informativo.

Dal 1996 al 2000 e dal 2002 al 2010 ha ricoperto diversi ruoli in IBM Italia sia nel campo del System Integration sia dell'Outsourcing, fino a diventare prima responsabile del mercato industriale e successivamente Lead Partner di Fiat per la Business Unit Consulting e System Integration. Precedentemente ha lavorato nel mondo della consulenza, iniziando la propria carriera in Arthur Andersen (oggi Accenture) e successivamente in Roland Berger & Partners fino al 1993 ricoprendo incarichi di crescente responsabilità e svolgendo progetti nel campo dell'ICT, dell'organizzazione e della strategia.

Dal 1993 al 1996 presso ABB Italia ha gestito come responsabile italiano lo start up del gruppo di consulenza interna con l'obiettivo di gestire i progetti di integrazione del merge tra Asea e Brown Boveri.

Tra il 2000 e il 2002 ha lavorato per Matrix – Seat Pagine Gialle dove ha gestito come COO lo start up del marketplace per la piccola media impresa.

---

**Erminio Seveso, *Presidente AUSED e Senior Adviser, Management Academy***

---

Erminio Seveso si laurea in Matematica all'Università di Milano e inizia la sua attività nel 1969 presso la SIT Siemens (ora Italtel). Dal 1971 al 1976 svolge l'attività di sistemista presso la Sperry Univac (oggi Unisys). Dal 1976 è in Bticino dove giunge a ricoprire il ruolo di Direttore Organizzazione e Sistemi. Dal 2003 riveste la carica di Presidente AUSED, Associazione Utilizzatori Sistemi e Tecnologie dell'Informazione.



---

**Mauro Viacava, *Group IT Director, Barilla G. e R. Fratelli***

---

Mauro Viacava ricopre dal 2004 il ruolo di Group IT Director del Gruppo Barilla. Dopo la formazione scolastica a estrazione scientifica, inizia nel 1980 un intenso percorso professionale sempre all'interno di importanti multinazionali in Italia e all'estero, acquisendo in questi contesti la necessaria formazione manageriale. Dapprima opera per oltre 10 anni in Mobil Oil, successivamente entra in CIBA Geigy, prima in Italia e poi a Basilea, dove è per 5 anni Responsabile ICT world wide della Divisione Additivi. Per 4 anni ricopre il ruolo di CIO della Indesit Company.

Ha sviluppato una profonda conoscenza dei processi di business avendo l'opportunità di interagire e motivare risorse umane aventi culture diverse tra loro. Il suo percorso professionale si contraddistingue per aver ideato e realizzato rilevanti progetti di trasformazione aziendale aventi come oggetto non solo i sistemi informativi, ma soprattutto il cambiamento dei processi di business e dell'organizzazione. Si è inoltre occupato di innovazione, di "Business Process Reengineering", di ristrutturazioni e cambiamenti organizzativi in realtà particolarmente complesse e internazionali.

È stato consigliere di amministrazione di Adrialab srl; Managing Director di Tradeplace BV; Consigliere Direttivo dell'Anuit.

Barilla è un Gruppo italiano che opera nel settore alimentare, leader nel mercato della pasta in tutto il mondo. È presente nel mercato dei sughi pronti, dei prodotti da forno e dei pani croccanti. L'esportazione riguarda più di cento Paesi nel mondo. Ai brand di prodotto si affianca il marchio First per i servizi di vendita al dettaglio.





---

**Fabrizio Virtuani**, *Responsabile Tecnologie dell'Informazione,  
Poste Italiane*

---

Da luglio 2012 nel gruppo Poste Italiane, è Responsabile della funzione Tecnologie dell'Informazione.

Laureato in Ingegneria Elettronica, Sistemi Informativi Gestionali, al Politecnico di Milano, ha iniziato la sua carriera al Dipartimento di Economia e Produzione e al MIP dello stesso Politecnico, e successivamente nel 1993 è entrato in TC Sistema come Assistente dell'Amministratore Delegato, con le responsabilità di Pianificazione Strategica, Marketing per il mercato svizzero, Cost Accounting e Reporting.

Dal 1994 al 1998 in Italtel-Siemens, è stato Marketing and Planning Manager della business unit Sistemi Radiomobili, con le responsabilità della Pianificazione Strategica e di Prodotto, del Marketing Strategico e Operativo, e con gli incarichi di Membro del Comitato Strategico Italtel-Siemens per i sistemi radiomobili, di Project Planner e Controller del ramp-up produttivo dei sistemi radiomobili, e di Proposal Manager per l'offerta al terzo operatore radiomobile italiano.

Dal 1998 al 2012 in Bain & Company Italy, è diventato Associate Partner e Senior Member delle practice internazionali Technology, Media & Telecom e Aerospace & Defense. Ha servito 50 clienti italiani e internazionali gestendo più di 105 progetti di consulenza strategica e ICT, nei settori Banking, Private Equity, Telecomunicazioni, Servizi Postali, Trasporti, Media, ICT, Consumer Goods, Pubblica Amministrazione, Gaming, Università, Elettronica, Petrochimico, Utilities elettriche, Acciaio, Costruzioni.



---

**Marco Zanussi**, *Corporate HR and IS Director,  
Gruppo Mossi & Ghisolfi*

---

Dal 2001 Marco Zanussi ricopre la posizione di CIO e Global HR Director del Gruppo M&G, gruppo multinazionale chimico e dell'ingegneria con sedi in Cina, India, Italia, Brasile, Messico e USA. In M&G è anche membro del Comitato Esecutivo del Gruppo.

Dal 1995 al 2001 è stato Direttore Organizzazione e Sistemi Informativi di Polimeri Europa, in quegli anni Joint Venture paritetica tra Enichem e il Gruppo Union Carbide.

Precedentemente all'esperienza Polimeri Europa, dal 1988 al 1995 ha ricoperto varie posizioni all'interno del Gruppo Enichem, in Italia e negli Stati Uniti.

Laureato in Ingegneria nel 1987, ha conseguito un Master presso la Scuola

Superiore Enrico Mattei dell'Eni a Milano nel 1988 e un Certificate in Information Management presso la New York University nell'anno 2000. Dal 1994 al 2001 è stato membro della Commissione di Verifica e Controllo del SIAN (Sistema Informativo Agricolo Nazionale) per il Ministero Dell'Agricoltura.



# I protagonisti della Management Academy for ICT Executives

L'edizione 2013 della Management Academy for ICT Executives è stata possibile grazie al contributo di:



Valentina Antonella Aburati  
ICT – Business  
Development,  
Fiat Group Automobiles



Fabrizio Andrisani  
Responsabile Mobile  
Competence Center, Fiat  
Group Automobiles  
Franco Astori  
CTO, Class Editori



Rosario Adamo  
Direzione Sistemi Informativi,  
Servizi Continuativi,  
Responsabile Esercizio  
Integrazione TPL, Trenitalia



Enzo Bagnacani  
Responsabile Marketing  
Business – Infrastructure  
Solutions, Telecom Italia



Davide Albanese  
IT Service Manager, TNT  
Post



Antonio Baldassarra  
CEO, Seeweb



Marco Albertoni  
Smarter Analytics Leader,  
IBM Italia



Raffaello Balocco  
Docente MIP,  
Politecnico di Milano

Davide Albo  
Mobile Consultant,  
IBM Italia



Alessandro Banfi  
Responsabile  
Organizzazione,  
Leroy Merlin



Marco Almini  
Business Analyst,  
Fondazione  
Politecnico di Milano



Andrea Barbieri  
IT Manager: Responsabile  
IT Governance e Sistemi  
Finance ed HR, Esselunga



Ugo Amprimo  
ICT Process Leader –  
Infotainment & Diagnosis  
Electronic, Fiat



Roberto Barbò  
IT Manager,  
Italfarmaco



Arrigo Andreoni  
Senior Adviser,  
Management Academy



Cesare Baroni  
Director, Order to Cash  
Transformation, Global BT/  
CIO Organization, IBM Italia



Giovanni Belluzzo  
Chief Information Officer,  
Infocert



Eliana Bentivegna  
Community Coordinator  
Management Academy for  
ICT Executives,  
Politecnico di Milano



Stefano Bergantino  
Managing Director  
Technology Life Sciences,  
Accenture



Giuseppe Biassoni  
Senior Adviser,  
Management Academy



Andrea Boaretto  
Head of Marketing Projects,  
School of Management,  
Politecnico di Milano



Massimo Bollati  
ICT & Digital Director,  
TNT Post



Giovanni Boniardi  
IT Senior Infrastructure  
Consultant, IBM Italia



Raffaella Bossi Fornarini  
Adjunct Professor, MIP  
School of Management,  
Managing Director, Passport,  
Politecnico di Milano



Bruna Bottesi  
Country Manager,  
NetApp



Enrico Boverino  
Sr. Business Solution  
Strategist, VMware



Alberto Bozzi  
Direttore commerciale Area  
Nord, NetApp



Mauro Brambilla  
IT Project Manager,  
Ermenegildo Zegna Group



Alessandra Brasca  
Cloud Leader,  
IBM Italia



Marco Buratti  
Innovazione e gestione  
direzionale, Banca Popolare  
di Sondrio



Giorgio Cagliera  
Contract Manager, Fiat



Alessandro Canese  
Director,  
Tuvia Group



Massimiliano Cappa  
Head of ICT Applications  
and Enterprise Solutions,  
AgustaWestland



Massimo Cappato  
Group Managing Director,  
Revevol



Clara Carnevaletti  
Ricercatrice dell'Osservatorio  
Cloud & ICT as a Service,  
Politecnico di Milano



Alessandro Carone  
Senior Manager area Banche,  
Nolan, Norton Italia



Massimo Casadio  
Organizzazione Sistemi  
& Pmo & Cost & Price,  
Gruppo Delta



Sergio Casado Castejón  
Responsabile Tecnologia &  
Innovazione, Leroy Merlin



Federica Cascia  
Consumer Marketing  
Manager; MarCom & Digital  
Manager, Philips Lighting



Dario Castello  
CIO,  
Maserati



Stefano Catellani  
Direttore Information  
& Communication  
Technology, Caprari



Paolo Catti  
Responsabile della Ricerca  
dell'Osservatorio Mobile  
Device & Business App,  
Politecnico di Milano



Roberto Catto  
ICT Process Manager  
– Business Intelligence  
Operations,  
Fiat Group Automobiles



Gianmaurizio Cazzaroli  
Director, HR and Site  
Services, Tetra Pak  
Packaging Solutions



Grazia Cazzin  
Director – SpagoBI  
project Leader; Research  
& Innovation Division,  
Engineering



Dario Cereser  
ICT Security Manager,  
Fiat



Franco Cerutti  
Security & Compliance  
Director, Costa Crociere



Roberto Chieppa  
Group Marketing &  
eBusiness Director, Prénatal



Carla Ciaramelli  
Responsabile Sicurezza  
Informatica e Certificazioni,  
Poste Italiane



Paolo Ciceri  
Chief Information Officer,  
laRinascente



Vincenzo Citro  
Corporate IS Manager,  
Saes Getters



Bruno Cocchi  
Direttore ICT,  
Gruppo Coin



Danila Colletta  
PJM HO,  
TNT Post



Nicolò Colombo  
Responsabile Ufficio  
Processi WEB, CheBanca!



Alfonso Correale  
Area Sales VP South  
Europe, Verizon



Gaetano Correnti  
Senior Manager,  
Nolan, Norton Italia



Mariano Corso  
Docente MIP,  
Politecnico di Milano



Valerio Cortese  
Chief Information Officer,  
Iper Montebello



Massimo Cova  
ICT and Organization  
Director,  
SGM Distribuzione



Matteo Cremaschini  
Responsabile Processi,  
Organizzazione &  
Compliance IT, Gewiss



Fiorella Crespi  
Ricercatrice dell'Osservatorio  
Smart Working, Politecnico  
di Milano



Domenico Croce  
Responsabile U.O.,  
Trenitalia



Giuseppe D'Amato  
CIO & and Privacy  
Manager, ERG



Domenico D'Amore  
Project Manager ICT  
per Sviluppo applicativi e  
Innovazione, Snam



Marco Davide  
Business Solutions Sales,  
Verizon



Giuseppe Di Sessa  
Ricercatore  
School of Management  
Politecnico di Milano



Davide Doliana  
Responsabile Area ICT,  
Welfare Italia Servizi



Sante Dotto, Direttore  
Progetti per la PA,  
Consip



Massimiliano Fabani  
IT Manager, Banca Popolare  
di Sondrio



Gabriele Faggioli  
Legale – Adjunct Professor,  
MIP Politecnico di Milano



Giuseppe Falivelli  
ICT – Telecommunication  
and Integrated Systems  
Manager, Snam



Marcello Fausti  
Senior Vice President ICT  
Security, Telecom Italia  
Information Technology



Antonella Ferrari  
Presidente, ClubTI



Alberto Ferrarotto  
Responsabile Change  
Management,  
Seat Pagine Gialle

Sergio Ferrero  
ICT Process Manager,  
FIAT Group Automobiles



Luca Ferri  
Chief Information Officer,  
Almawave



Stefania Filippone  
Products Business  
Development Director,  
Avanade



Gemma Fiorentino  
Marketing & Communication  
Lead, Avanade



Antonio Foggia  
Local Service Manager,  
E.ON



Roberto Fonso  
Chief Information Officer,  
Banca Popolare di Milano



Paolo Fortuna  
Direct Touch Sales Manager,  
Alcatel-Lucent Enterprise



Silvio Fraternali  
Responsabile Direzione  
Sistemi Informativi, Intesa  
Sanpaolo Group Services



Patrizia Fruzzetti  
Sales Director Private  
Sector, Fujitsu Italia



Gilberto Fucili  
Segretario Generale e  
Tesoriere, Aused



Maurizio Galandrino  
Responsabile area Architetture  
e Integrazione; Information  
& Communication  
Technology, Snam

Adele Gambacorta  
Direzione Centrale  
Servizi Informativi e  
Telecomunicazioni,  
Responsabile Ufficio  
Sicurezza, INAIL – DCSIT



Isabella Gandini  
Responsabile della Ricerca  
dell'Osservatorio Smart  
Working, Politecnico di  
Milano



Andrea Gaschi  
Ricercatore  
School of Management  
Politecnico di Milano



Alessandro Gasparetto  
Eng., Vice-President, Iqt  
Consulting



Roberto Gatti  
Amministratore Delegato,  
Nolan, Norton Italia



Gloria Gazzano  
Direttore ICT, Snam

Cinzia Gemelli  
Marketing Business  
Analytics, IBM Italia

Massimo Gianola  
Responsabile Programma  
multicanale, Banca Popolare  
di Sondrio



Gianluca Giovannetti,  
Direttore Sistemi  
Informativi, Organizzazione  
ed attuazione Strategia,  
Gruppo Amadori



Massimo Gonzi  
Corporate Executive  
Marketing Director Gp  
Tech, Giochi Preziosi



Giorgio Grandi  
Human Capital Associate  
Director Operation and  
Industrial Relation Italy,  
Barilla

Enzo Greco  
Amministratore,  
Sinergia – Iside



Francesco Grossetti  
Research Fellow, Politecnico  
di Milano

Francesco Gualdi  
Responsabile Sicurezza,  
Compliance e Privacy, ERG



Francesco Guerrisi  
ICT Manager, Cassa  
Nazionale dei Ragionieri



Sergio Havè  
ICT Process Specialist,  
Fiat



Marco Iardella  
IT Operation & Services  
Manager Mediterranean  
Region, Maersk Line



Giorgio Improta  
Ricercatore Osservatorio  
Big Data Analytics &  
Business Intelligence,  
Politecnico di Milano



Maximiliano Infuso  
Head Of Process ICT  
per l'area Commerciale,  
Marketing, Brand,  
Comunicazione e HR,  
Ferrari



Giuseppe Ingletti  
ICT Director – Corporate  
Systems & International  
Special Projects, Fiera  
Milano



Mario Innocenti  
Sales Director, DELL



Matthias Kissing  
Presidente e  
Amministratore Delegato,  
Atelier Aimée



Gianfranco Labonia  
IT Manager (Planning  
& Supply Chain Area),  
laRinascente



Emilio Lalli  
Group ICT Director,  
Comifar

Massimo Leoni  
Distinguished Engineer,  
IBM Italia



Filippo Ligresti  
Amministratore Delegato,  
DELL



Stefano Lilli  
Responsabile Direzione  
Sistemi Informativi, Logista



Liliana Loiudice  
Ricercatrice dell'Osservatorio  
Cloud & ICT as a Service,  
Politecnico di Milano



Artidoro Lorenzini  
Responsabile del Servizio  
Infrastrutture Tecnologiche,  
Intesa Sanpaolo Group  
Services



Alessandra Luksch  
Responsabile della  
Management Academy  
for ICT Executives, Mip  
Politecnico di Milano



Mara Maffei  
ICT Manager,  
Heineken Italia



Marco Magnaghi  
Strategic Marketing –  
Business Innovation  
Manager, Gruppo Amadori



Stefano Mainetti  
Docente MIP,  
Politecnico di Milano



Massimo Maiorino  
IT Infrastructure Architect,  
Snam



Alberto Maldino  
IT Business Process  
Support Senior Manager  
– PLM, Manufacturing &  
Purchasing, Barilla



Davide Manconi  
IT Security Officer,  
Cardif



Francesco Mannaioli  
Technology & Services  
(CTO/CiSO), Fendi



Riccardo Mantero  
Docente MIP,  
Politecnico di Milano



Paolo Manzoni  
Direttore Ricerca e  
Innovazione, Gruppo A2A



Massimo Marabese  
IT Operations Director



Andrea Maraventano  
Head of I&CT Governance,  
Costa Crociere



Fabrizio Marcelli  
Information Security  
Governance Manager, H3g



Emiliano Marmondi  
Infrastructure Architect,  
Studio Legale Bonelli

Michele Marrone  
Mobility Services EALA  
Lead Managing Director,  
Accenture



Maurizio Martucci  
Responsabile  
Amministrazione, Servizi e  
Sistemi HR, Snam



Emiliano Massa  
Sr. Director Regional Sales  
Italy and Iberia, Websense



Stefano Mazzuca  
IT Project Manager,  
Ermenegildo Zegna Group



Marco Mazzucco  
Ricercatore Senior, MIP  
Politecnico di Milano



Marco Mendicelli  
Expert Information Systems  
Specialist, Bulgari



Matteo Merli  
Business Development  
Manager South Region,  
Cardif



Sergio Miedico  
Direttore IT  
Organizzazione e Servizi  
Generali, Uniqa Previdenza



Giovanni Miragliotta  
Responsabile della Ricerca  
dell'Osservatorio  
Internet of Things,  
Politecnico di Milano



Massimo Milanta  
Chief Information Officer,  
UniCredit, Direttore Generale,  
UniCredit Business  
Integrated Solutions



Andrea Mirandola  
Responsabile Innovazione  
Tecnologica, Vivigas



Christian Mondini  
Ricercatore dell'Osservatorio  
Mobile Device & Business  
App, Politecnico di Milano



Andrea Mongera  
Dirigente della Direzione  
Sistemi Informativi, Servizi  
e Tecnologie Informatiche,  
Università di Trento



Roberto Mulatti  
Outsourcing Sales Manager,  
IBM Italia



Alessandro Musumeci  
Direttore Centrale  
Sistemi Informativi,  
Ferrovie dello Stato Italiane



Claudia Nasuti  
Ricercatrice  
dell'Osservatorio Mobile  
Device & Business App,  
Politecnico di Milano



Leonardo Negro  
Responsabile Consumer &  
Industrial Market, Nolan,  
Norton Italia



Giulio Nicelli  
Junior Analyst &  
Consultant,  
MIP Politecnico di Milano



Massimo Nichetti  
Direttore Sistemi  
Informativi e Servizi  
Generali, Europ Assistance



Giuliano Noci  
Docente MIP,  
Politecnico di Milano



Mario Pagani  
Service Line Tecnico-  
Operativa, Responsabile,  
A2A



Tommaso Pagnini  
IT Applications Delivery  
Manager, Biesse



Emanuela Pala  
Ricercatrice dell'Osservatorio  
Internet of Things,  
Politecnico di Milano



Donatella Paschina  
Group Chief Information  
Officer, Ermenegildo Zegna  
Group



Emanuele Pascucci  
Direttore Commerciale,  
Metisoft



Renzo Passera  
Senior Adviser,  
Management Academy



Filippo Passerini  
Group President, Global  
Business Services and CIO,  
Procter & Gamble



Roberto Patano  
Senior Manager System  
Engineering, NetApp



Cesare Pedrazzini  
CTO,  
Esprinet



Alessandro Perego  
Docente MIP,  
Politecnico di Milano



Stefano Perfetti  
IT Manager Corporate &  
Sales, A2A



Felice Petrignano  
Smarter Commerce, CMC  
Management Consultant,  
IBM Italia



Christian Pezzin  
Innovation & Web  
Technologies Senior  
Manager, Barilla



Alessandro Pinchetti  
Servizio Organizzazione e  
Processi Trasferimenti ed  
Estero, Bankadati Credito  
Valtellinese



Alessandro Piva  
Responsabile della Ricerca  
dell'Osservatorio Cloud  
& ICT as a Service,  
Politecnico di Milano



Giuseppe Pontin  
Information Systems  
Manager, Nestlè

Rosa Porcelli - Direttore  
Organizzazione e Sistemi  
Informativi, IBM Global  
Business Services



Giuliano Pozza  
Direttore Organizzazione  
e Sistemi Informativi,  
Fondazione Don Carlo  
Gnocchi Onlus



Marco Pozzoni  
Ricercatore  
School of Management,  
Politecnico di Milano



Gianmario Prato  
Group Chief Information  
Officer, Finmeccanica



Luca Prina  
Direttore Centrale  
Marketing e  
Comunicazione, CheBanca!



Sabino Prizio  
Managing Director,  
Technology Consulting,  
Accenture



Andrea Provini  
Global Chief Information  
Officer, Bracco Imaging



Massimo Ragni  
Presidente,  
ASSI



Umberto Rampa  
Direttore Generale,  
CONINET



Andrea Rangone  
Docente MIP,  
Politecnico di Milano



Nicolae Rangu Nicolici  
System & HelpDesk ICT  
Supervisor, TNT Post



Fabrizio Rauso  
Director Business and  
Technologies, Sogei



Marco Ravasi  
South Western Europe  
IS Sales Domain Leader,  
Danone



Fabrizio Renzi  
Direttore tecnico e  
innovazione Financial  
Services Sector, IBM Italia



Nicola Restifo  
Ricercatore Senior, MIP  
Politecnico di Milano



Pietro Riva  
Sales Director Southern  
Europe, Verizon Terremark

Valerio Romano  
Communications, Media  
& High Tech Cloud Global  
Lead, Accenture



Alberto Ronchi  
Direttore Sistemi  
Informativi, Istituto  
Auxologico Italiano



Claudio Rorato  
Responsabile degli  
Osservatori Agenda Digitale  
e ICT&Professionisti,  
MIP Politecnico di Milano



Paolo Rota  
Service Delivery  
Management,  
Zambon Group



Peter Rudek  
Business Solution  
Consultant, Verizon



Giulio Salvadori  
Ricercatore dell'Osservatorio  
Internet of Things,  
Politecnico di Milano



Guido Sandonà  
Chief Information Security  
Officer, Bulgari



Antonio Samaritani,  
Direttore Sistemi  
Informativi e ICT, Regione  
Lombardia

Vincenzo Santoro  
Manager,  
Nolan, Norton Italia



Cristina Sarnacchiaro  
General Manager Italy,  
Orsyp



Claudio Sartor  
ICT Security Senior  
Specialist, Fiat



Corrado Scordia  
IT Manager,  
Carrefour



Fabio Sdogati  
Ordinario di Economia  
Internazionale, Politecnico  
di Milano; Director,  
Executive Education, MIP  
School of Management,  
Politecnico di Milano



Erminio Seveso  
Presidente Aused  
e Senior Adviser,  
Management Academy



Chiara Sgarbossa  
Ricercatrice  
School of Management,  
Politecnico di Milano



Domenico Solano  
Direttore Sistemi  
Informativi Sud Europa,  
Philips Italia



Luca Soricetti  
Chief Information Officer,  
Esselunga



Mario Silvano Sozzi  
Industrial Designer,  
Cantiere Padano



Stefano Sperimborgo  
Managing Director, IT  
& Technology Strategy,  
Accenture



Tiziana Spinetti  
Responsabile Servizio  
Information Technology,  
Co.Ta.L



Alberto Spreafico  
Enterprise Architect,  
Leroy Merlin



Alessandra Stasi  
Human Capital Organization  
Development and People  
Care Director, Barilla



Claudio Tancini  
Vicepresidente,  
ClubTi



Pierluigi Tavazzani  
Amministratore Unico,  
Prius



Francesco Tiberi  
Head of IT,  
Nectar Italia



Francesco Tortorelli  
Responsabile Area Sistema  
Pubblico di Connettività e  
Cooperazione, Agenzia per  
l'Italia Digitale



Ilario Tricarico  
UC Business Development  
Manager, Plantronics



Carlo Trullo  
I.T. Wintel, Network &  
Security Manager, Fater



Gabriele Tubertini  
Direttore Sistemi  
Informativi e Innovazione  
Tecnologica, Coop Italia



Angela Tumino  
Responsabile della Ricerca  
dell'Osservatorio  
Internet of Things,  
Politecnico di Milano

Daniele Valesani  
ICT Process Senior Specialist,  
Fiat Group Automobiles



Paolo Velonà  
IT Architect, Banca  
Popolare di Milano



Maurizio Venturi  
Specialista,  
IBM Smarter Cities



Carlo Vercellis  
Docente MIP,  
Politecnico di Milano



Marino Vignati  
Direttore Sistemi e Nuove  
Tecnologie, Auchan



Davide Villa  
Vice President,  
STEC sales EMEA



Elena Villa  
Market Development,  
UBIS



Marco Volpi  
Operating Unit IT Manager,  
Tetra Pak Packaging  
Solutions



Marco Zanussi  
Corporate HR and IS Director,  
Gruppo Mossi & Ghisolfi



Marco Zavattini  
Ricercatore  
School of Management,  
Politecnico di Milano

Alberto Zola  
ICT Application  
Senior Specialist,  
Fiat

Il calendario 2014  
della Management  
Academy for ICT  
Executives



# Workshop a invito e Convegno Calendario 2104

La Management Academy for ICT Executives è il programma culturale del MIP Politecnico di Milano, in collaborazione con CEFRIEL, volto ad affiancare i CIO e gli ICT Executives nell'esigenza di formazione e crescita professionale indotte dalla crescente rilevanza delle tecnologie digitali per il Business. Lavorando a stretto contatto con i più rappresentativi CIO delle maggiori aziende in Italia, la Management Academy for ICT Executives intende costituire un punto di riferimento culturale continuativo per le figure manageriali in ambito ICT. Attraverso attività di formazione, workshop e tavoli di lavoro, la Management Academy ha coinvolto più di 1400 manager per oltre 1350 ore di formazione e più di 40 Workshop di approfondimento.

I Workshop, gratuiti e a invito, sono riservati ai CIO e agli ICT Executives coinvolti nella Management Academy for ICT Executives. I workshop affrontano temi di particolare rilevanza e attualità nel panorama delle tecnologie digitali e delle loro applicazioni di Business, attraverso un format innovativo fortemente basato sulla discussione e la condivisione di esperienze tra gli ospiti invitati.

Il calendario 2014:

- Gennaio** Le priorità 2014 per le Direzioni ICT
- Marzo** Smart Working Journey e l'evoluzione digitale degli spazi di lavoro
- Aprile** Startup: quali opportunità per i CIO italiani?
- Aprile** Il Cloud Journey prende il via
- Maggio** eCommerce e Mobile: le nuove sfide
- Giugno** Security, Compliance and Risk Management per l'ICT
- Luglio** ICT Consumerization ed evoluzione degli Enterprise App Store
- Settembre** Big Data Analytics
- Ottobre** L'innovazione digitale per il settore Retail
- Dicembre** Convegno finale

Per richiesta di informazioni:

Alessandra Luksch: [luksch@mip.polimi.it](mailto:luksch@mip.polimi.it)

Eliana Bentivegna: [eliana.bentivegna@polimi.it](mailto:eliana.bentivegna@polimi.it)

# Il Percorso Executive in Gestione Strategica dell'Innovazione Digitale 2014

## PERCORSI EXECUTIVE GESTIONE STRATEGICA DELL'INNOVAZIONE DIGITALE

L'Information and Communication Technology svolge un ruolo sempre più rilevante e pervasivo in qualsiasi organizzazione, che si tratti di un'impresa, di una banca o di una Pubblica Amministrazione: non solo è infrastruttura di base, sistema nervoso indispensabile a garantire il corretto ed efficiente funzionamento dei processi, ma sempre più è leva strategica di innovazione e trasformazione, indispensabile per acquisire o mantenere differenziali competitivi. A quest'accresciuta centralità, tuttavia, non ha fatto fronte, soprattutto nel nostro Paese, una pari crescita di visione e competenze da parte di coloro che, all'interno delle imprese utilizzatrici o di quelle fornitrici di soluzioni e servizi, sono chiamati a comprendere appieno queste tecnologie per ripensare processi, prodotti, servizi e relazioni con il mercato.

Forte della conoscenza sviluppata dai suoi Osservatori ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)), la School of Management del Politecnico di Milano, punta da anni a contribuire a superare questo Gap, fornendo a professionisti, manager e imprenditori una visione strategica e manageriale dell'innovazione digitale, consapevole che questa rappresenta una leva di indispensabile non solo per la competitività delle imprese, ma per lo stesso rilancio economico e sociale del nostro Paese.

### OBIETTIVI

Il percorso executive in Gestione Strategica dell'Innovazione Digitale si prefigge quattro obiettivi formativi principali:

- fornire una visione ampia e strategica del ruolo delle tecnologie digitali nelle imprese e del loro impatto sul business;
- accrescere le competenze manageriali relative alla governance e alla gestione orientata al business dell'ICT;
- fornire un'ampia e critica panoramica sulle principali tecnologie e soluzioni applicative, con particolare riferimento agli scenari tecnologici emergenti;
- comprendere le molteplici opportunità di innovazione del business che possono derivare dalle nuove tecnologie.

### TARGET

Il Corso si rivolge a:

- manager a elevato potenziale che operano nelle Direzioni ICT di imprese e Pubbliche Amministrazioni;
- manager con responsabilità gestionali in progetti di innovazione basati sulle tecnologie digitali;
- consulenti operanti in progetti di innovazione del business basati sull'applicazione di tecnologie ICT;
- manager di business che vogliono migliorare la loro capacità di comprendere e gestire progetti di innovazione basati sulle tecnologie digitali.

La formula interaziendale consente il confronto tra manager e professionisti con esperienze diverse che operano in settori differenti, favorendo, attraverso discussioni, testimonianze e lavori di gruppo, uno scambio di esperienze volto a un arricchimento reciproco.

### PROGRAMMA

La formula Executive è studiata per integrare e rendere sinergiche le responsabilità aziendali del partecipante e il percorso formativo. Per questo, il percorso si compone di lezioni in aula (24 giornate per un totale di 192 ore) e di un Project Work, volto a facilitare l'applicazione di quanto appreso al proprio contesto professionale.

### CONTENUTI

I contenuti delle lezioni in aula possono essere raggruppati in quattro macro-aree:

#### ICT Management

- Strategia e Governance dell'ICT
- Organizzazione e processi dell'ICT
- ICT Strategic Sourcing
- Technology-enabled business models

#### ICT driven Business Innovation

- Modelli e strumenti per la Social Enterprise
- Cloud e Architetture orientate ai servizi per l'Adaptive Enterprise
- Digitalizzazione dei processi di filiera: l'Extended Enterprise
- Innovare il Business con le più avanzate soluzioni Mobile & Wireless
- Canali digitali e nuovi paradigmi di Marketing

### Elective

Per completare il percorso nell'ottica della personalizzazione ogni partecipante avrà la possibilità di scegliere due corsi di General Management all'interno dell'ampio catalogo MIP, a seconda dei propri interessi, del proprio background e delle specifiche esigenze di ruolo. I partecipanti saranno inseriti in aule composte da professionisti e manager provenienti da altre aziende, al fine di facilitare gli scambi professionali.

### Empowerment

Area trasversale alle precedenti, ha l'obiettivo di favorire lo sviluppo delle capacità personali di apprendimento, innovazione e leadership. Oltre a un corso interamente dedicato a questi temi (Elective), l'area comprende la partecipazione a tavole rotonde con CIO delle principali imprese italiane, colloqui individuali con i professional e testimonianze dal mondo manageriale.

### PROJECT WORK

I Project Work saranno realizzati dai partecipanti individualmente o in piccoli gruppi sotto la guida metodologica di tutor della Faculty, e potranno riguardare iniziative proposte dagli stessi partecipanti o dalle aziende di provenienza, attinenti alle diverse tematiche affrontate nel percorso.

### DIREZIONE DEL PERCORSO

Mariano Corso, MIP Politecnico di Milano  
Andrea Rangone, MIP Politecnico di Milano

### DOCENZA

La Faculty è costituita da docenti di MIP Politecnico di Milano e di Cefriel con lunga esperienza di insegnamento all'interno degli altri Corsi Executive del MIP, e da alcuni qualificati relatori esterni provenienti dal mondo professionale e manageriale.

### METODOLOGIA DIDATTICA

Durante le lezioni sarà fatto ampio ricorso a case study ed esempi concreti, tratti dai numerosi Osservatori ICT & Management della School of Management del Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)). Sono inoltre previsti seminari tenuti da testimoni privilegiati, finalizzati a portare in aula: casi aziendali particolarmente rilevanti, best practices, esperienze significative di società di consulenza strategica e di importanti fornitori di soluzioni e servizi.

### ADVISORY BOARD

Antonella Ambriola	Chief Technical Officer, HJC
Arrigo Andreoni	Senior Adviser, Management Academy
Massimo Bullati	ICT & Digital Director, Tnt Post
Gianluigi Castelli	Executive Vice President, ICT Eni
Albo Chiarabla	Senior Adviser, Management Academy
Paolo Ciceri	Chief Information Officer, Infilasente
Sante Dotto	Direttore Progetti per la PA, Consp
Piera Fasoli	Direttore Sistemi Informativi, Gruppo Hera
Roberto Fosso	Direttore Information Technology, Banca Popolare di Milano
Silvio Fraternali	Responsabile Direzione Sistemi Informativi, Intesa Sanpaolo
Gloria Gazzano	Direttore ICT, Snam
Gianluca Giovannetti	Direttore Sistemi Informativi, Organizzazione ed attuazione Strategia, Gruppo Amadori
Oscar Grignello	Group CIO, Dolce & Gabbana
Milo Gusmeroli	Vicedirettore Generale, Banca Popolare Di Sondrio
Giuseppe Ingletti	ICT Director - Corporate Systems & International Special Projects, Fiere Milano
Massimo Milanta	Chief Information Officer, UniCredit, Direttore Generale, UniCredit Business Integrated Solutions
Alessandro Musumeci	Direttore Controllo Sistemi Informativi, Ferrovie Dello Stato Italiane
Gianluca Pancicini	Chief Information Officer, Telecom Italia, Presidente e Amministratore Delegato, Telecom Italia Information
Donatella Paschina	Group CIO, Emergenza Zegna Group
Filippo Passerini	Group President, Global Business Services and Chief Information Officer, Procter & Gamble
Carlo Polese	CIO Corporate, Parmalat
Agostino Ragosa	Direttore Generale, Agenzia per l'Italia Digitale
Antonio Samaritani	Direttore Sistemi Informativi e ICT, Regione Lombardia
Eminio Seveso	Presidente, Ansd
Mauro Viscava	Group IT Director, Barilla G. e R. Fratelli
Fabrizio Virtuani	Direttore Tecnologie dell'Informazione, Gruppo Postitaliana
Marco Zanussi	Corporate Human Resources and Information Systems Director, Masi & Ghisolfi

# I Corsi brevi ICT & Management 2014

## PERCORSO ICT MANAGEMENT

[www.mip.polimi.it/ict](http://www.mip.polimi.it/ict)

Il percorso ICT Management è rivolto a manager che operano nelle Direzioni ICT di imprese e Pubbliche Amministrazioni nonché a professionisti ed executive di società che offrono soluzioni e servizi per la gestione dell'Information Technology. L'obiettivo è fornire visione, competenze ed esperienze allo stato dell'arte su come gestire l'ICT nelle imprese secondo un approccio innovativo ed allineato alle sempre più pressanti esigenze del business.

Particolare attenzione sarà data alle strategie e ai processi di governance dell'ICT, all'organizzazione ed ai ruoli emergenti nella direzione ICT, e ai processi strategici come il Demand Management e lo Strategic Sourcing.

Il metodo delle lezioni, tenute da qualificati docenti MIP e autorevoli manager del settore, affianca la presentazione di scenari trend e modelli di riferimento, la condivisione di esperienze e best practices.

E' possibile iscriversi all'intero percorso o ai singoli moduli:

Percorso ICT Management: € 4.500 + Iva

Moduli da 1 giornata: € 700 + Iva

Moduli da 2 giornate: € 1.300 + Iva

CALENDARIO	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giù	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
Strategia e Governance dell'ICT 20-21 Marzo			●									
Organizzazione e Processi dell'ICT 10-11 Aprile				●								
ICT Strategic Sourcing 6-7 Maggio					●							
Technology-Enabled Business Models 30 Giugno - 1 Luglio						●						

## PERCORSO ICT DRIVEN BUSINESS INNOVATION

[www.mip.polimi.it/ict](http://www.mip.polimi.it/ict)  
[www.cefiel.it](http://www.cefiel.it)

Il percorso ICT driven Business Innovation è rivolto a manager di business e ICT e a consulenti con responsabilità in progetti di innovazione basati sulle tecnologie digitali.

In coerenza con la missione della School of Management del Politecnico di Milano e dei suoi Osservatori, i corsi si focalizzano sulle principali opportunità che l'innovazione digitale offre di ripensare l'organizzazione, i processi, l'offerta e le relazioni di filiera e con il mercato.

Il metodo delle lezioni, tenute da qualificati docenti MIP e autorevoli manager del settore, affianca la presentazione di scenari trend e modelli di riferimento, la condivisione di esperienze e best practices.

E' possibile iscriversi all'intero percorso o ai singoli moduli:

Percorso ICT Driven Business Innovation: € 5.000 + Iva

Percorso ICT Driven Business Innovation - personalizzato: € 3.200 + Iva (selezionando 3 degli 5 moduli previsti)

Moduli da 1 giornata: € 700 + Iva

Moduli da 2 giornate: € 1.300 + Iva

CALENDARIO	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giù	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
Modelli e Strumenti per la Social Enterprise 10-11 Giugno						●						
Cloud e Architetture orientate ai servizi per l'Adaptive Enterprise 18-19 Settembre									●			
Digitalizzazione dei processi di filiera: l'Extended Enterprise 9-10 Ottobre										●		
Innovare il Business con le più avanzate soluzioni Mobile & Wireless 6-7 Novembre											●	
Canali Digitali e nuovi paradigmi di Marketing 27-28 Novembre											●	

## PERCORSO ICT LEGAL & SECURITY

www.mip.polimi.it/ict  
www.cefiel.it

Il percorso ICT Legal & Security è rivolto a manager delle Direzioni ICT, e consulenti e professionisti che offrono soluzioni e servizi per affrontare le sempre più pressanti esigenze che la Compliance alle normative e la gestione della sicurezza pongono ad imprese, banche e Pubbliche Amministrazioni.

Il percorso presenta una panoramica dei più recenti scenari relativi alla Compliance alle normative ed alle nuove opportunità e minacce per l'Information Security, con particolare enfasi sui nuovi paradigmi del Cloud e del Mobile Computing. Oltre a fornire un quadro degli approcci metodologici, strumenti e soluzioni organizzative per una corretta gestione dei contratti ICT, il percorso tratterà il tema della gestione dell'Information Security e farà luce sulle normative più importanti che hanno impatto sui sistemi informativi, e sulle conseguenti responsabilità in capo all'azienda, ai CIO e ai soggetti che lavorano nei sistemi informativi aziendali. Tra gli altri saranno affrontati gli aspetti giuridici e le implicazioni gestionali discendenti dalle normative inerenti: il trattamento dei dati personali e gli obblighi di data retention, la sicurezza dei sistemi informativi (Statuto dei Lavoratori, videosorveglianza, WIFI, RFID, sistemi biometrici), la responsabilità amministrativa delle imprese e i delitti informatici, e la proprietà industriale.

Il metodo delle lezioni, tenute da qualificati docenti MIP e autorevoli manager del settore, affianca la presentazione di scenari trend e modelli di riferimento, la condivisione di esperienze e best practices.

E' possibile iscriversi al percorso base (3 moduli), al percorso completo (5 moduli) o ai singoli moduli:

Percorso ICT Legal & Security – percorso base\*: € 2.700 + Iva (comprende i 3 moduli indicati con \*)

Percorso ICT Legal & Security – percorso completo € 4.500+ Iva

Moduli da 1 giornata: € 700 + Iva

Moduli da 2 giornate: € 1.300 + Iva

Moduli da 3 giornate: € 1.800 + Iva

CALENDARIO	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
ICT Privacy *												
18 Febbraio		●										
Contratti per l'acquisto di Servizi Informatici *												
11-12-13 Marzo			●									
ICT Compliance *												
27 Maggio					●							
L'Information Security nell'era del Mobile e del Cloud												
23-24 Settembre									●			
Ict Digital Forensics												
21-22 Ottobre										●		

## PERCORSO BUSINESS INTELLIGENCE &amp; ANALYTICS

www.mip.polimi.it/ict

In un ambiente competitivo sempre più complesso e mutevole, la capacità di assumere rapidamente decisioni, seguendo e possibilmente anticipando le esigenze del business, sta diventando un'arma critica per la competitività delle imprese.

La crescita esponenziale di dati disponibili, sia strutturati sia non strutturati, i cosiddetti big data, sta generando una nuova "risorsa strategica", da conoscere e gestire per acquisire e mantenere vantaggi competitivi.

Il percorso Business Intelligence & Analytics è rivolto a manager e professionisti che operano nella Direzione ICT di imprese e PA, manager di business, analisti di marketing, professionisti e consulenti di direzione aziendale che intendano comprendere l'uso degli analytics e della business intelligence per affiancare efficacemente il proprio business.

Il percorso intende far comprendere come migliorare la qualità delle decisioni e dei processi decisionali delle imprese attraverso un uso efficace e innovativo dei dati a disposizione. Dopo l'illustrazione degli strumenti della Business

Intelligence, saranno analizzati gli aspetti rilevanti della Business Intelligence sotto un profilo gestionale e organizzativo, discutendo lo stato di sviluppo e i principali trend evolutivi.

Sarà approfondita l'importanza di saper andare velocemente oltre "cosa" sta accadendo, per dedicare tempo a "come" stia accadendo e a quali decisioni e skill manageriali chiave occorra mettere in campo. Infine il corso approfondirà il ruolo dei marketing analytics all'interno dei processi di marketing e aziendali per prevedere il comportamento della propria base clienti nei diversi ambiti di business (retail, telco, ecc.).

Il metodo delle lezioni, tenute da qualificati docenti MIP e autorevoli manager del settore, affianca la presentazione di scenari trend e modelli di riferimento, la condivisione di esperienze e best practices.

E' possibile iscriversi all'intero percorso o ai singoli moduli:

Percorso Business Intelligence & Analytics: € 2.700 + Iva

Moduli da 1 giornata: € 700 + Iva

Moduli da 2 giornate: € 1.300 + Iva

CALENDARIO	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giù	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
Analytics-Enabled Business Transformation 22-23 Settembre									●			
Big data analytics & business intelligence 11-12 Novembre											●	
Consumer Analytics 2 Dicembre												●

## CORSI BREVI - ICT &amp; MANAGEMENT 2014

www.mip.polimi.it/ict  
www.cefriel.it

CALENDARIO 2014	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giù	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
Etica e responsabilità sociale nell'ICT 4 Febbraio 2014		●										
Ict Privacy 18 Febbraio 2014		●										
Contratti per l'acquisto di Servizi Informatici 11-12-13 Marzo 2014			●									
Strategia e Governance dell'ICT 20-21 Marzo 2014			●									
Organizzazione e Processi dell'ICT 10-11 Aprile 2014				●								
ICT Strategic Sourcing 6-7 Maggio 2014					●							
New Media & New Internet 13-14 Maggio 2014					●							
ICT Compliance 27 Maggio 2014					●							
Modelli e Strumenti per la Social Enterprise 10-11 Giugno 2014						●						
Change Management 18-19 Giugno 2014						●						
Knowledge & Community Management 20 Giugno 2014						●						
Technology-Enabled Business Models 30 Giugno -1 Luglio 2014						●						
Fatturazione Elettronica e Conservazione Sostitutiva 9-10 Luglio 2014							●					
Cloud e Architetture orientate ai servizi per l'Adaptive Enterprise 18-19 Settembre 2014									●			
Analytics-Enabled Business Transformation 22-23 Settembre 2014									●			
L'Information Security nell'era del Mobile e del Cloud 23-24 Settembre 2014									●			
Digitalizzazione dei processi di filiera: l'Extended Enterprise 9-10 Ottobre 2014										●		
Ict Digital Forensics 21-22 Ottobre 2014										●		
Innovare il Business con le più avanzate soluzioni Mobile & Wireless 6-7 Novembre 2014											●	
Big data analytics & business intelligence 11-12 Novembre 2014											●	
Canali Digitali e nuovi paradigmi di Marketing 27-28 Novembre 2014											●	
Consumer Analytics 2 Dicembre 2014												●

## ETICA E RESPONSABILITÀ SOCIALE NELL'ICT

[www.mip.polimi.it/ict/ethics](http://www.mip.polimi.it/ict/ethics)

<b>DIRETTORI</b>	Piercarlo Maggolini, Norberto Patrignani
<b>TARGET</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabili e manager operanti in Direzioni ICT di imprese e PA.</li><li>• Specialisti del settore ICT.</li><li>• Professionisti informatici che vogliono comprendere e approfondire come le scelte tecnologiche implichino la responsabilità sociale e la deontologia professionale.</li></ul>
<b>OBIETTIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribuire alla consapevolezza professionale e culturale delle implicazioni etiche dell'ICT.</li><li>• Illustrare lo stato dell'arte delle problematiche etico-sociali dell'ICT, evidenziando quelle oggi più critiche e meno note.</li><li>• Fornire un metodo per valutare e affrontare in casi concreti gli aspetti etico-sociali dell'ICT.</li></ul>
<b>DATA</b>	4 Febbraio 2014

### PROGRAMMA DELLA GIORNATA

- Storia dell'etica dell'informatica (Computer Ethics)
- Le issues: una mappa dei temi e problemi etico-sociali nell'ICT
- Il principio unificante della Computer Ethics e la necessità di una nuova etica
- Alcuni temi cruciali:
  - Il Value Sensitive Design
  - L'impatto sul lavoro e il suo controllo
  - La trasmissione della conoscenza: i rischi di polarizzazione
  - Computer e crisi finanziaria: l'High Frequency Trading
  - e-Reputation e diritto all'oblio
- Una metodologia per valutare e affrontare concretamente le problematiche etiche dell'ICT
- Le tendenze future

## ICT PRIVACY

[www.mip.polimi.it/ict/privacy](http://www.mip.polimi.it/ict/privacy)

<b>DIRETTORE</b>	Gabriele Faggioli
<b>TARGET</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Funzioni aziendali coinvolte nelle tematiche lavoristiche e nella gestione delle risorse informatiche e telematiche.</li><li>• Membri dell'ufficio legale interno alle aziende.</li><li>• CIO e manager operanti nelle Direzioni ICT di imprese e PA.</li><li>• Specialisti del settore informatico in genere.</li><li>• Responsabili HR e i membri dell'ufficio del personale, i responsabili e i membri dell'ufficio relazioni industriali.</li></ul>
<b>OBIETTIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Illustrare le regole giuridiche sottese allo svolgimento dei controlli sia in chiave preventiva che in chiave reattiva.</li><li>• Fornire al partecipante gli strumenti teorici e pratici necessari per correttamente implementare e utilizzare sistemi dai quali possono derivare controlli indiretti sull'attività lavorativa.</li><li>• Spiegare i rischi sottesi alla violazione delle complesse normative vigenti.</li><li>• Comprendere i principi sottesi al corretto mantenimento degli elementi di prova generati dai sistemi informativi.</li></ul>
<b>DATA</b>	18 Febbraio 2014

## PROGRAMMA DELLA GIORNATA

- Lo Statuto dei Lavoratori e i controlli sui lavoratori: i controlli difensivi, i controlli preventivi, i controlli reattivi
- I diritti dei datori di lavoro
- L'utilizzo dei sistemi informativi in azienda e i possibili ambiti di controllo: Internet, posta elettronica, DLP, altri sistemi di controllo
- Videosorveglianza, RFID e sistemi biometrici: regole e limiti di legge nel loro utilizzo
- Il provvedimento del Garante per la protezione dei dati personali inerente gli amministratori di sistema
- Le più rilevanti sentenze giurisprudenziali
- Gli obblighi di data retention
- Come costruire una policy

## CONTRATTI PER L'ACQUISTO DI SERVIZI INFORMATICI

[www.mip.polimi.it/ict/contratti](http://www.mip.polimi.it/ict/contratti)**DIRETTORI** Nicola Chessa, Gabriele Faggioli

**TARGET**

- Tutti coloro che acquistano e vendono servizi informatici sia finalizzati alla realizzazione di un nuovo sistema informativo aziendale sia alla relativa gestione.
- Funzioni aziendali che rivestono un ruolo critico nella gestione delle tecnologie in azienda: l'Alta Direzione, il management aziendale, i membri dell'ufficio legale interno, i responsabili dei sistemi informativi, gli specialisti del settore informatico in genere.
- Professionisti esterni che affiancano le aziende fornitrici e i clienti.

**OBIETTIVI**

- Approfondire il modello del ciclo di vita del sistema informativo e del contratto al fine di valutare la variabile legale nelle diverse fasi che caratterizzano le relazioni di acquisto di beni e servizi informatici e telematici.
- Identificare, analizzare e approfondire le principali normative applicabili ai contratti di acquisto di servizi informatici.
- Fornire ai partecipanti un inquadramento generale sulle caratteristiche e sulle problematiche giuridiche sollevate dai contratti relativi all'acquisto dei servizi informatici, con un approfondimento specifico relativamente ai servizi Cloud.
- Fornire ai partecipanti strumenti e meccanismi operativi per gestire la fase di precontenzioso e contenzioso legale.
- Esaminare, attraverso un business game, le più comuni tecniche di negoziazione contrattuale.

**DATE** 11-12-13 Marzo 2014**PRIMO GIORNO**

- Il ciclo di vita dei sistemi informativi e del contratto
- Strumenti legali come elementi di governance della relazione
- Le principali normative applicabili ai contratti per l'acquisto di prodotti e servizi informatici
- La normativa applicabile ai programmi per elaboratore: licenze commerciali, sviluppo software, open source e altre forme di licenza
- La tutela dei dati personali nei contratti di outsourcing
- Tecniche e stili di conduzione delle trattative precontrattuali

**SECONDO GIORNO**

- Redigere e negoziare un contratto per l'acquisto di servizi informatici
- Il contratto per l'acquisto di servizi informatici finalizzati alla realizzazione di un nuovo sistema informativo
- Il contratto per l'acquisto di servizi informatici finalizzati alla gestione di un sistema informativo esistente
- I contratti per i servizi Cloud: elementi caratteristici e problematiche legali e contrattuali
- I rischi correlati ai contratti relativi all'acquisto di servizi informatici. Le più comuni patologie contrattuali: prevederle, gestirle e scegliere i rimedi

**TERZO GIORNO**

- Teoria dei giochi
- Negoziare per posizione o negoziare per interesse? Strategie possibili
- Business game
  - Ossi per i lupi
  - Esercitazione pratica di negoziazione di un contratto a oggetto informatico

## STRATEGIA E GOVERNANCE DELL'ICT

[www.mip.polimi.it/ict/governance](http://www.mip.polimi.it/ict/governance)**DIRETTORI** Gianluigi Castelli, Andrea Rangone

**TARGET**

- CIO e manager operanti nelle Direzioni ICT di imprese e PA.
- Manager di business e imprenditori che vogliono comprendere criticamente come aumentare l'allineamento tra le scelte ICT e gli obiettivi di business.
- Consulenti e professionisti che affiancano le aziende clienti nella progettazione e gestione di Sistemi Informativi.
- Manager e professional di imprese operanti nei diversi segmenti dell'offerta di soluzione e servizi ICT, interessati ad avere una visione più completa sui diversi approcci strategici e modelli di governance dell'ICT.

**OBIETTIVI**

- Fornire una panoramica sui concetti fondamentali della gestione strategica d'impresa e come si riflettono su un'efficace strategia ICT.
- Comprendere il ruolo dell'ICT come leva strategica, definendo le dimensioni della strategia ICT e il suo legame con la strategia di business.
- Comprendere le diverse dimensioni dell'ICT Governance, i principali ambiti e i meccanismi decisionali.
- Comprendere come impostare e gestire efficacemente una ICT Transformation.
- Comprendere come misurare il "valore" dell'ICT e l'allineamento tra Business e ICT.

**DATE** 20-21 Marzo 2014

## PRIMO GIORNO

- La strategia e la gestione strategica: concetti introduttivi
- I principali modelli di analisi strategica e di supporto decisionale
- Il ruolo strategico dell'ICT: does IT matter?
- L'allineamento Business - ICT
- La definizione della strategia ICT: un modello di riferimento
- Casi e testimonianze

## SECONDO GIORNO

- ICT Transformation
- La governance dell'ICT: definizioni e modelli
- La governance esterna: la relazione del CIO con le Lines of Business
- La governance interna: funzioni versus processi; centralizzazione versus decentralizzazione
- I sistemi di misura delle performance dell'ICT
- Casi e testimonianze

## ORGANIZZAZIONE E PROCESSI DELL'ICT

[www.mip.polimi.it/ict/processi](http://www.mip.polimi.it/ict/processi)

## DIRETTORI

Nicola Chessa, Mariano Corso

## TARGET

- CIO e manager operanti nelle Direzioni ICT di imprese e PA che intendano migliorare la gestione e il controllo delle attività svolte.
- Responsabili delle funzioni Risorse Umane e Amministrazione e Finanza.
- Esperti di processi e auditor.
- Professionisti e consulenti per una visione completa sulla progettazione e gestione dei Sistemi Informativi.
- Manager e professional di aziende che offrono soluzioni tecnologiche ICT.

## OBIETTIVI

- Comprendere gli strumenti metodologici per affrontare un processo di organizzazione della Direzione ICT in termini di strutture, ruoli e processi.
- Comprendere l'impatto dell'Organizzazione sull'allineamento tra ICT e strategia aziendale.
- Comprendere l'impatto e il possibile ruolo dei nuovi standard metodologici (esempio ITIL e COBIT) e dei nuovi strumenti di Business Technology Optimization.
- Valutare i benefici attesi da un progetto di riorganizzazione della Direzione ICT e i possibili impatti legali in termini di compliancy alle normative di sicurezza, privacy e responsabilità amministrativa.

## DATE

10-11 Aprile 2014

## PRIMO GIORNO

- L'organizzazione della Direzione ICT e la sua evoluzione nel tempo
- La struttura organizzativa della Direzione ICT
- Ruoli e competenze della Direzione ICT
- Il ruolo del CIO e il suo profilo
- Ruoli e processi per il Demand Management
- Casi e testimonianze

## SECONDO GIORNO

- I processi della Direzione ICT e il ciclo di vita dei servizi
- Ripensare all'organizzazione della Direzione ICT per processi
- Strumenti metodologici e best practices internazionali di riferimento (CoSo, COBIT, ISO, ITIL, etc.)
- Possibili approcci metodologici per impostare e realizzare un progetto di definizione dei processi e dei servizi della Direzione ICT
- ICT e compliancy alle normative in materia di sicurezza, privacy e responsabilità amministrativa degli enti
- Gli impatti legali e giuslavoristici derivanti nella riorganizzazione della Direzione ICT
- Casi e testimonianze

## ICT STRATEGIC SOURCING

[www.mip.polimi.it/ict/sourcing](http://www.mip.polimi.it/ict/sourcing)**DIRETTORI** Nicola Chessa, Mariano Corso

**TARGET**

- CIO e manager operanti nelle Direzioni ICT di imprese e PA che comprano servizi ICT.
- Rappresentanti di tutte quelle funzioni aziendali che rivestono un ruolo critico nella gestione delle tecnologie in azienda quali l'Alta Direzione, la funzione Acquisti o l'Ufficio Legale interno.
- Consulenti e professionisti esterni che affiancano e supportano le aziende fornitrici e i clienti.
- Manager e professional di aziende che offrono servizi ICT.

**OBIETTIVI**

- Comprendere l'impatto dell'ICT Sourcing sull'efficacia della ICT nelle organizzazioni e sulle loro competenze e capacità competitive.
- Analizzare i sistemi di Sourcing sotto il profilo gestionale e organizzativo.
- Comprendere come progettare e far evolvere i sistemi di governance delle relazioni in un'ottica di cambiamento e innovazione.
- Illustrare le principali forme contrattuali e il loro impatto nelle diverse fasi del ciclo di vita di una relazione cliente/fornitore.

**DATE** 6-7 Maggio 2014

## PRIMO GIORNO

- L'evoluzione dei modelli di Sourcing dell'ICT: da Outsourcing a ICT Strategic Sourcing
- Profili di Sourcing e modelli di organizzazione ICT
- L'impatto dei modelli di Sourcing sui ruoli e le competenze ICT
- Le leve di Governance nelle relazioni di ICT Sourcing
- Le fasi del ciclo di vita del sistema informativo e del contratto
- Strumenti legali come elementi di governance della relazione
- Le principali tipologie di contratto
- Casi e testimonianze

## SECONDO GIORNO

- Tipologie e caratteristiche delle relazioni di acquisto ICT
- Costruire una Request for Proposal
- L'uso degli standard ITIL, COBIT e CoSo nelle relazioni di acquisto ICT: verso un approccio per processi
- Strumenti di misurazione e meccanismi di controllo della relazione con il fornitore
- Casi e testimonianze

## NEW MEDIA &amp; NEW INTERNET

www.mip.polimi.it/ict/newmedia

DIRETTORI Andrea Rangone, Riccardo Mangiaracina

- TARGET**
- Manager di media company e content provider, con particolare riferimento a chi si occupa dei canali digitali.
  - Manager che operano nelle Direzioni di sviluppo dei nuovi servizi a valore aggiunto nelle società di telecomunicazioni.
  - Manager e professionisti che operano nelle società che offrono servizi e soluzioni tecnologiche a supporto dei media digitali.
  - Consulenti e professionisti operanti con media company e content provider.
  - Imprenditori che intendono sviluppare iniziative nel settore dei media digitali.
  - Marketing manager di piccole e medie imprese.

- OBIETTIVI**
- Comprendere criticamente le opportunità e le minacce aperte dalla "rivoluzione" spinta dalle tecnologie digitali nel mondo dei media.
  - Comprendere le caratteristiche del "nuovo Internet", non più basato su PC, Web e Google, ma sempre più multi-device (Tablet, PC, Connected TV), application-centrico e socialmedia-centrico, e le possibilità che offre a Media company e investitori pubblicitari.
  - Comprendere le strategie e i modelli di business dei diversi attori in gioco.
  - Comprendere le molteplici tecnologie alla base dei new media, con particolare riferimento ai trend più innovativi.
  - Fornire un quadro dello scenario legale di riferimento con specifici approfondimenti sui temi più "caldi".

DATE 13-14 Maggio 2014

## PRIMO GIORNO

## NEW MEDIA &amp; NEW INTERNET: UNA VISIONE D'ASSIEME

- Lo scenario di mercato di Media e New Media
- Verso un New Internet
- Le applicazioni e i ricavi pay
- Il punto di vista degli investitori pubblicitari
- Le sfide digitali per il futuro

## NEW TV &amp; VIDEO

- L'offerta e il mercato
- I principali player e le loro strategie
- I trend in atto e gli scenari futuri

## I TABLET MEDIA

- L'offerta e il mercato
- I principali player e le loro strategie
- I trend in atto e gli scenari futuri

## I SOCIAL MEDIA

- L'offerta e il mercato
- I principali player e le loro strategie
- I trend in atto e gli scenari futuri

## SECONDO GIORNO

## I MOBILE MEDIA

- L'offerta e il mercato
- I principali player e le loro strategie
- I trend in atto e gli scenari futuri

## LE APPLICAZIONI (APP) MEDIA

- L'offerta e il mercato
- I principali player e le loro strategie
- I trend in atto e gli scenari futuri

## LE OPPORTUNITÀ APERTE DALLE NUOVE TECNOLOGIE

- Ecosistema digitale, user experience e fluidità dei contenuti
- Integrazione multicanale "clicks & mortar"
- Evoluzione dei contenuti
- Evoluzione della digital production

## IL QUADRO NORMATIVO

- Lo scenario legale di riferimento
- Prospettive future della regolamentazione

## ICT COMPLIANCE

[www.mip.polimi.it/ict/compliance](http://www.mip.polimi.it/ict/compliance)

<b>DIRETTORE</b>	Gabriele Faggioli
<b>TARGET</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funzioni aziendali coinvolte nelle tematiche legali e contrattuali.</li> <li>• Membri dell'ufficio legale interno.</li> <li>• CIO e manager operanti nelle Direzioni ICT di imprese e PA.</li> <li>• Responsabili dei sistemi informativi.</li> <li>• Funzione audit e funzioni di controllo interno.</li> <li>• Consulenti e professionisti che operano nelle aree legali e delle normative.</li> </ul>
<b>OBIETTIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornire al partecipante gli strumenti teorici e pratici necessari per conoscere e comprendere quali siano oggi le più rilevanti normative che riguardano le funzioni ICT.</li> <li>• Approfondire le normative maggiormente rilevanti (tutela dei dati personali; responsabilità amministrativa delle persone giuridiche; tutela del software; crimini informatici).</li> <li>• Identificare i rischi sanzionatori più rilevanti (in sede civilistica, penalistica e amministrativa).</li> <li>• Analizzare alcuni modelli organizzativi adottati da primarie aziende italiane per gestire il tema compliance anche a livello sovranazionale.</li> </ul>
<b>DATA</b>	27 Maggio 2014

## PROGRAMMA DELLA GIORNATA

- Le più rilevanti normative:
  - Il trattamento dati personali (misure di sicurezza, amministratori di sistema, sistemi di controllo, data retention)
  - La responsabilità amministrativa delle persone giuridiche (d.lgs 231/01): impatto diretto e indiretto sulla funzione sistemi informativi
  - La tutela dei programmi per elaboratore: problematiche legali e contrattuali
  - I crimini informatici
  - Il ruolo delle policy interne
  - Precedenti giurisprudenziali
  - Le responsabilità in azienda: principi civilistici, penalistici e amministrativi
- ICT Compliance: i modelli organizzativi di riferimento

## MODELLI E STRUMENTI PER LA SOCIAL ENTERPRISE

[www.mjp.polimi.it/ict/socialenterprise](http://www.mjp.polimi.it/ict/socialenterprise)

<b>DIRETTORI</b>	Mariano Corso, Stefano Mainetti
<b>TARGET</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CIO e manager operanti nelle Direzioni ICT di imprese e PA.</li> <li>• Manager di business di aziende (in particolare Marketing, Vendite e Risorse Umane) e imprenditori.</li> <li>• Consulenti e professionisti che affiancano le aziende clienti nella progettazione di modelli organizzativi basati sull'uso innovativo dell'ICT.</li> <li>• Manager e professional di aziende che offrono soluzioni tecnologiche ICT.</li> </ul>
<b>OBIETTIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendere i trend a livello sociale e organizzativo che stanno portando alla crisi dei modelli organizzativi e tecnologici tradizionali e all'emergere di nuovi approcci di Social Enterprise e Smart Working.</li> <li>• Fornire un inquadramento dei trend in atto nell'adozione delle tecnologie Web 2.0, evidenziando gli impatti strategici ed economici sui processi, le relazioni e i modelli di impresa.</li> <li>• Approfondire modelli e strumenti per la gestione della conoscenza e lo sviluppo e la valorizzazione delle comunità di pratica.</li> <li>• Analizzare l'impatto di tecnologie e approcci di Social Enterprise sulle relazioni tra ICT e le principali Lines of Business.</li> </ul>
<b>DATE</b>	10-11 Giugno 2014

## PRIMO GIORNO

- I cambiamenti sociali e tecnologici alla base del Web 2.0
- Dal Web 2.0 alla Social Enterprise: nuove tecnologie e nuove logiche di interazione
- La progettazione congiunta del Virtual Workspace e il ruolo delle Intranet
- Lo Smart Working e i principi organizzativi della Social Enterprise
- Strumenti e applicazioni della Social Enterprise
- Gestione delle Risorse Umane ICT e Organizzazione nella Social Enterprise
- Casi e testimonianze

## SECONDO GIORNO

- Le tecnologie alla base del Web 2.0
- I Sistemi Informativi per la Social Enterprise
- Le scelte tecnologiche della Social Enterprise
- La gestione dei progetti Social Enterprise
- Casi e testimonianze

## CHANGE MANAGEMENT

[www.mip.pelimi.it/ict/change](http://www.mip.pelimi.it/ict/change)

<b>DIRETTORI</b>	Gianluigi Castelli, Mariano Corso
<b>TARGET</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manager con responsabilità in processi di cambiamento organizzativo.</li> <li>• Consulenti e professionisti che affiancano le aziende nella gestione di progetti di cambiamento.</li> <li>• CIO e manager operanti nelle direzioni ICT di imprese e PA.</li> </ul>
<b>OBIETTIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendere le dinamiche organizzative e psicologiche innescate dal cambiamento organizzativo.</li> <li>• Approfondire i diversi approcci alla gestione del cambiamento incrementale e radicale e i relativi campi di applicabilità ed efficacia.</li> <li>• Saper strutturare un processo di gestione del cambiamento nelle sue principali fasi.</li> <li>• Conoscere i principali strumenti di gestione del cambiamento.</li> </ul>
<b>DATE</b>	18-19 Giugno 2014

### PRIMO GIORNO

- Cambiamento e Innovazione come necessità
- Le imprese di fronte al cambiamento
- Le filosofie manageriali di gestione del cambiamento
- Gli Individui di fronte al cambiamento
- Le dimensioni psicologiche del cambiamento
- Il processo e gli strumenti di gestione del cambiamento
- Comunicazione e Leadership del cambiamento
- Casi e testimonianze

### SECONDO GIORNO

- Gli Approcci alla gestione del cambiamento
- L'innovazione radicale e il Business Process Reengineering
- Principi e strumenti del BPR
- L'Innovazione continua e incrementale
- Principi e strumenti del Continuous Improvement
- Dal Continuous Improvement alla Continuous Innovation
- Casi e testimonianze

## KNOWLEDGE & COMMUNITY MANAGEMENT

[www.mip.polimi.it/ict/community](http://www.mip.polimi.it/ict/community)

**DIRETTORE** Mariano Corso

**TARGET**

- Manager operanti nelle Direzioni ICT, HR e Comunicazione Interna.
- Manager di Linea con responsabilità nello sviluppo di sistemi di Knowledge Management e Comunità di Pratica.
- Consulenti attivi nel settore del Business Community Management.

**OBIETTIVI**

- Comprendere le dinamiche sottese alla creazione e alla condivisione della conoscenza nelle organizzazioni.
- Approfondire le leve gestionali, organizzative e tecnologiche per la gestione della conoscenza.
- Acquisire strumenti utili alla progettazione e gestione di una comunità di pratica.

**DATA** 20 Giugno 2014

### PROGRAMMA DELLA GIORNATA

- La società della conoscenza
- Le ragioni alla base dell'interesse nel Knowledge Management
- Lo sviluppo di un sistema di gestione della conoscenza
- Le leve Organizzative, Tecnologiche e Gestionali per il Knowledge Management
- Il ruolo delle tecnologie e l'emergere delle comunità di pratica
- Il Community Management
- Casi e testimonianze

## TECHNOLOGY-ENABLED BUSINESS MODELS

[www.mip.polimi.it/ict/businessmodels](http://www.mip.polimi.it/ict/businessmodels)

**DIRETTORI** Filippo Passerini, Andrea Rangone

**TARGET**

- Manager che ricoprono ruoli in cui è importante cambiare e migliorare il "modo" di fare business, utilizzando le possibilità create dalle nuove tecnologie.
- CIO e manager operanti nelle Direzioni ICT che desiderino avere un impatto strategico sul business della propria azienda.
- Consulenti che affiancano clienti con opportunità o problemi nel loro "business model", e che vogliono dare un impulso alla loro struttura operativa.
- Professional e manager di imprese che offrono soluzioni e servizi ICT a elevato impatto sul business.

**OBIETTIVI**

- Comprendere le forze che stanno avendo un impatto sul mondo: "mega trends", economiche, demografiche, tecnologiche.
- Approfondire gli aspetti concettuali dei modelli di business, quali elementi aumentano le probabilità di successo, quali errori evitare.
- Acquisire, attraverso numerosi casi di studio, le conoscenze e le "skills" necessarie per creare nuovi modelli di business.
- Fornire un quadro sulle concrete opportunità imprenditoriali abilitate dalle tecnologie e investigare i fattori critici di successo alla base di start-up hi-tech.

**DATE** 30 Giugno-1 Luglio 2014

### PRIMO GIORNO

- Le forze in azione: "networked enterprise", economiche, demografiche, tecnologiche
- Concetti di modelli di business: componenti, interdipendenze, struttura
- Analisi e discussione in classe di numerosi casi reali (di successo e non); lavoro di gruppo
- Casi e testimonianze

### SECONDO GIORNO

- I nuovi business technology-enabled e le opportunità imprenditoriali
- La messa a punto della business idea: dalla generazione creativa al business case
- Il business plan come strumento di analisi a tutto tondo di un progetto imprenditoriale
- I fattori critici di successo di una start-up hi-tech
- Casi e testimonianze

## FATTURAZIONE ELETTRONICA E CONSERVAZIONE SOSTITUTIVA

[www.mip.polimi.it/ict/dematerializzazione](http://www.mip.polimi.it/ict/dematerializzazione)

### DIRETTORI

Paolo Catti, Alessandro Perego, Umberto Zanini

### TARGET

- Responsabili della conservazione, CIO e manager operanti nelle Direzioni ICT di imprese e PA.
- Manager operanti nelle funzioni Amministrazione, Operations, Logistica, Acquisti, Commerciale, Customer Service.
- Consulenti e professionisti che affiancano le aziende fornitrici e i clienti nella progettazione e gestione di soluzioni e servizi di filiera.
- Manager in aziende che offrono soluzioni e servizi di fatturazione elettronica e digitalizzazione dei processi.
- Manager di operatori bancari e finanziari.
- Dottori commercialisti.

### OBIETTIVI

- Presentare i diversi modelli di fatturazione elettronica.
- Misurare il "valore" dei progetti di fatturazione elettronica.
- Analizzare le principali problematiche organizzative e gestionali.
- Analizzare la normativa e gli adempimenti da espletare.
- Capire come si svolge l'obbligo di fatturazione elettronica alla PA.
- Capire come la singola PA può gestire la fatturazione elettronica traendone il massimo beneficio
- Presentare le principali soluzioni tecnologiche.
- Esaminare le attività di verifica e controllo eseguite dall'amministrazione finanziaria.
- Presentare il profilo ed i compiti del responsabile della conservazione sostitutiva.

### DATE

9-10 Luglio 2014

#### PRIMO GIORNO

- La fatturazione e ciclo ordine-pagamento: le fasi del processo, gli attori coinvolti, le risorse utilizzate, i key performance indicators
- I principali "modelli" di fatturazione elettronica
- La misura dei benefici e della redditività
- Gli aspetti tecnici della fatturazione elettronica e conservazione sostitutiva (firma digitale, dispositivi di firma, marca temporale, etc.)
- Casi e testimonianze

#### SECONDO GIORNO

- Gli aspetti normativi dei processi di fatturazione elettronica e conservazione sostitutiva
- La normativa internazionale in tema di fatturazione elettronica
- I principali progetti di standardizzazione a livello italiano e internazionale
- La gestione degli aspetti legali e contrattuali
- L'obbligo di fatturazione elettronica nei rapporti con la PA
- Casi e testimonianze

## CLOUD E ARCHITETTURE ORIENTATE AI SERVIZI PER L'ADAPTIVE ENTERPRISE

[www.mip.polimi.it/ict/cloud](http://www.mip.polimi.it/ict/cloud)  
[www.cefriel.it](http://www.cefriel.it)

**DIRETTORI** Maurizio Brioschi, Stefano Mainetti

**TARGET**

- CIO e manager operanti nelle Direzioni ICT di imprese e PA.
- Manager di business di aziende con progetti di innovazione dei sistemi informativi.
- Professionisti interessati a una visione completa sulla progettazione e gestione dei sistemi informativi.
- Manager e professional di aziende che offrono soluzioni tecnologiche ICT.

**OBIETTIVI**

- Condividere l'approccio e conoscere le soluzioni per l'attuazione di architetture aperte e flessibili basate sui servizi.
- Acquisire gli strumenti metodologici per l'analisi, la progettazione e il governo di progetti di evoluzione di sistemi informativi orientati ai servizi.
- Comprendere le innovazioni che hanno impatto nella progettazione delle architetture dei sistemi informativi.

**DATE** 18-19 Settembre 2014

### PRIMO GIORNO

- L'evoluzione del Web e del Mondo Consumer come base per i sistemi informativi aziendali
- La sfida attuale per i sistemi informativi Aziendali e il concetto di Adaptive Enterprise
- Come essere un'azienda "Adaptive": l'approccio a servizi
- L'approccio a servizi: cosa dice e come si è evoluta la letteratura su tale tema (dalla SOA al concetto di API-driven economy)
- Approccio a servizi: overview tecnologie e architetture
- Approccio a servizi: un caso applicativo
- Applicare l'approccio: cosa serve (toolkit)
- Approccio a servizi e correlazioni con altri temi e trend di grande interesse (es: Enterprise Architecture, Data Visualization ecc.).

### SECONDO GIORNO

- Il Business Process Management e le architetture orientate ai servizi
- Analisi dei sistemi informativi aziendali, analisi dei requisiti e allineamento delle architetture ai requisiti di business
- Roadmap di evoluzione dei sistemi informativi e di integrazione del patrimonio applicativo
- Impatti organizzativi derivanti dal cambiamento, modelli di governance e nuove competenze
- Lo stato dell'arte delle imprese italiane
- I trend di evoluzione dei sistemi informativi aziendali e il Web 2.0
- Casi e testimonianze

## ANALYTICS-ENABLED BUSINESS TRANSFORMATION

[www.mip.polimi.it/ict/transformation](http://www.mip.polimi.it/ict/transformation)**DIRETTORE** Filippo Passerini

**TARGET**

- Manager che hanno il desiderio di approfondire il ruolo strategico di Business Intelligence & Analytics nel proprio business, e desiderino utilizzare le tecnologie digitali come leva di vantaggio competitivo.
- CIO e Manager operanti nelle Direzioni ICT, che desiderino aumentare il proprio impatto strategico sul business della propria azienda, attraverso l'approfondimento di strumenti innovativi ed il loro "contesto".
- Consulenti e Professionisti di soluzioni e servizi ICT, che intendano offrire al propri clienti soluzioni di business transformation, all'intersezione tra strategie, nuove tecnologie e modelli di business innovativi.

**OBIETTIVI**

- Comprendere le caratteristiche dell'ambiente di business in cui ci troviamo ad operare, "cosa conta" per essere più efficaci, ed il ruolo strategico della Business Intelligence.
- Fornire gli strumenti per trasformare i dati – informazione – insights – azione, attraverso i diversi modelli di Analytics: visualization, strategie, modelli di business, comunicazione.
- Approfondire le competenze personali di management, di *leadership* e di comunicazione, per massimizzare l'impatto sul business e sull'organizzazione di Business Intelligence & Analytics.

**DATE** 22-23 Settembre 2014

## PRIMO GIORNO

- Strategie, Tecnologia Digitale e Modelli di Business innovativi, i trends globali che stanno avendo un grande impatto sul business
- Le caratteristiche del nuovo mondo "VUCA" (volatile, uncertain, complex, ambiguous); i cambiamenti necessari per massimizzare le probabilità di successo
- Le 5 "forze" che stanno cambiando le "regole del gioco": demografiche, sociali, economiche, tecnologiche, ed ambientali. Il crescente ruolo strategico degli Analytics
- Role plays

## SECONDO GIORNO

- L'evoluzione di Business Intelligence e Analytics. La crescente importanza del "contesto" per meglio comprendere il "contenuto". Il ruolo chiave della information visualization
- La sfida delle scelte strategiche: where to play, how to win. L'importanza dell'Innovazione ed i nuovi modelli. Da Big Data a decisioni più rapide e più chiare
- Perché gli strumenti di Analytics e la tecnologia siano adottati ed utilizzati efficacemente: le nuove competenze richieste di management, leadership, e modelli di collaborazione
- Case studies

## L'INFORMATION SECURITY NELL'ERA DEL MOBILE E DEL CLOUD

[www.mip.polimi.it/ict/security](http://www.mip.polimi.it/ict/security)  
[www.cefriel.it](http://www.cefriel.it)

<b>DIRETTORI</b>	Raoul Brenna, Paolo Maccarrone
<b>TARGET</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabili aziendali dell'Information Security (CISO).</li> <li>• CIO e manager operanti nelle Direzioni ICT.</li> <li>• Consulenti e professionisti che affiancano le aziende nella progettazione, implementazione e gestione dell'Information Security, del Cloud Computing o di soluzioni Mobile.</li> <li>• Manager e professional di aziende che offrono soluzioni tecnologiche ICT.</li> </ul>
<b>OBIETTIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delineare opportunità e minacce per l'Information Security nell'era del Cloud e del Mobile Computing.</li> <li>• Fornire una tassonomia delle possibili minacce per le infrastrutture, i dispositivi e le applicazioni.</li> <li>• Approfondire approcci metodologici, strumenti e soluzioni organizzative per una corretta gestione della sicurezza in questi ambiti.</li> <li>• Illustrare il quadro delle normative e delle problematiche di carattere regolatorio, individuandone le aree di impatto più significative.</li> <li>• Analizzare i possibili approcci nei confronti dei provider a tutela del business e dei dati aziendali.</li> </ul>
<b>DATE</b>	23-24 Settembre 2014

### PRIMO GIORNO

#### SICUREZZA DEGLI AMBIENTI CLOUD E VIRTUALIZZATI

- Modalità di erogazione del Cloud: caratteristiche e rischi
- Come il Cloud cambia i concetti della sicurezza e trasferisce i rischi fra gli attori
- Nuovi strumenti per la sicurezza in ambienti virtualizzati
- La virtualizzazione come opportunità per la sicurezza informatica dei sistemi
- La Security-as-a-Service: stato dell'arte e tendenze

#### LA GESTIONE DEL RISCHIO E DELLA SICUREZZA NEL CLOUD

- Mappa dei principali rischi legati alla migrazione su approcci Cloud: rischi di sicurezza e rischi tecnologici
- Trasferimento in Cloud: quali applicazioni privilegiare?
- Monitoraggio del Cloud provider, definizione dei Key Security Indicators e verifica di conformità
- Auditabilità e supporto alla forensics sui sistemi
- Gestione «allargata»: il controllo delle 3d party nelle App

### SECONDO GIORNO

#### SICUREZZA DELL'AMBIENTE «MOBILE» E DELLE APPLICAZIONI

- Le nuove tendenze di attacco ai dispositivi mobili
- Il ruolo dell'utente e dei contenuti fruiti nella sicurezza dei dispositivi mobili
- Sicurezza delle applicazioni mobili
- La sicurezza dei marketplace e dei modelli di delivery dei contenuti

#### PRIVACY E PROTEZIONE DEGLI ASSET INFORMATIVI DISTRIBUITI

- Il dato distribuito: protezione e tutela della privacy
- Le problematiche della dispersione del dato: furto, retention non autorizzata, intermediari/store
- Compliance normativa nella selezione del partner IT, definizione dei vincoli sul dato, tutela dell'IP
- Compatibilità tra le normative internazionali
- Vincoli e richieste specifiche della normativa italiana
- Le problematiche delle relazioni «intercloud»

## DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI DI FILIERA: L'EXTENDED ENTERPRISE

[www.mip.polimi.it/ict/extended](http://www.mip.polimi.it/ict/extended)

<b>DIRETTORI</b>	Paolo Catti, Alessandro Perego
<b>TARGET</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CIO e manager operanti nelle Direzioni ICT di imprese e PA.</li> <li>• Manager operanti nelle funzioni Operations, Logistica, Supply Chain, Acquisti, Commerciale, Marketing, Customer Service.</li> <li>• Consulenti e professionisti che affiancano le aziende fornitrici e i clienti nella progettazione e gestione di soluzioni e servizi di filiera.</li> <li>• Manager in aziende che offrono soluzioni e servizi di integrazione e collaborazione di filiera.</li> </ul>
<b>OBIETTIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendere quali sono i principali processi di filiera e i relativi KPI.</li> <li>• Analizzare le tecnologie alla base dell'integrazione e della collaborazione di filiera.</li> <li>• Introdurre i principali paradigmi di digitalizzazione dei processi di filiera (fatturazione elettronica, pianificazione collaborativa, tracciabilità di filiera, co-design, etc.).</li> <li>• Misurare il "valore" dei progetti di digitalizzazione e integrazione dei processi.</li> <li>• Analizzare le principali problematiche organizzative e gestionali.</li> </ul>
<b>DATE</b>	9-10 Ottobre 2014

### PRIMO GIORNO

- L'Extended Enterprise: i principali processi di filiera, i KPI e i modelli organizzativi
- Le tecnologie per l'integrazione e la collaborazione di filiera: EDI, internet EDI, Extranet, Marketplace, etc.
- I principali "modelli" di integrazione e collaborazione (fatturazione elettronica, pianificazione collaborativa, etc.)
- La misura dei benefici e della redditività
- Casi e testimonianze

### SECONDO GIORNO

- La fatturazione elettronica e la conservazione sostitutiva dei documenti commerciali e fiscali
- L'integrazione del ciclo ordine-pagamento: dall'allineamento delle anagrafiche alla riconciliazione dei pagamenti
- La pianificazione collaborativa: dal Vendor Managed Inventory al Collaborative Forecasting
- La tracciabilità di filiera e la lotta alla contraffazione di prodotto
- Il controllo e la visibilità delle supply chain
- Casi e testimonianze

## ICT DIGITAL FORENSICS

[www.mip.polimi.it/ict/forensic](http://www.mip.polimi.it/ict/forensic)  
[www.cefriel.it](http://www.cefriel.it)

**DIRETTORI** Gabriele Faggioli, Enrico Frumento

**TARGET**

- CIO e manager operanti nelle Direzioni ICT di imprese e PA che intendano approfondire gli aspetti di digital forensic.
- Rappresentanti di tutte quelle funzioni aziendali che rivestono un ruolo critico nella gestione delle tecnologie in azienda quali l'Alta Direzione o l'ufficio legale interno.
- Consulenti e professionisti che affiancano e supportano le aziende fornitrici e i clienti.
- Manager e professional di aziende che offrono servizi ICT in ambito digital forensic.

**OBIETTIVI**

- Illustrare un quadro generale dell'analisi integrata delle tracce lasciate nei sistemi da programmi o altro (digital forensic).
- Fornire ai partecipanti gli elementi giuridici necessari per valutare in quali casi e con quali modalità effettuare le attività di computer forensic.
- Comprendere quale valore probatorio attendersi dalle informazioni acquisite anche alla luce delle diverse sedi processuali nelle quali potranno avere rilevanza.
- Presentazione delle modalità di esplorazione usando tecniche mutuata dalla Reverse Code Engineering e dal mondo dell'analisi del malware.

**DATE** 21-22 Ottobre 2014

## PRIMO GIORNO

- Il panorama normativo italiano e internazionale
- La nozione di prova nelle diverse sedi processuali
- Valenza della computer forensic
- Profili giuridici della network forensic
- La software forensic e la computer forensic: elementi di differenziazione
- Introduzione alla Reverse Code Engineering, strumenti e metodi, evoluzione delle piattaforme mobili e fisse
- Casi e testimonianze

## SECONDO GIORNO

- Applicazione delle tecniche di reverse code engineering al l'analisi del malware e delle applicazioni, esempi e metodi
- Evoluzione del malware e della cybercrime
- Sicurezza del mondo Mobile, caratteristiche, vulnerabilità, attacchi e inspection
- Acquisizione, sequestro e intercettazione del dato
- Gestione della prova: validazione, catena di custodia, media da utilizzarsi
- Metodologie di analisi: software open source, commerciale, analisi da fonti multiple
- L'estrazione dei dati
- Casi e testimonianze

## INNOVARE IL BUSINESS CON LE PIÙ AVANZATE SOLUZIONI MOBILE & WIRELESS

[www.mip.polimi.it/ict/mobile](http://www.mip.polimi.it/ict/mobile)

### DIRETTORI

Paolo Catti, Andrea Rangone, Filippo Renga

### TARGET

- CIO e manager operanti nelle Direzioni ICT di imprese e PA.
- Manager di business e imprenditori che vogliono comprendere meglio le molteplici opportunità di innovazione dei processi aperte dalle soluzioni Mobile & Wireless (M&W).
- Consulenti e professionisti che affiancano le aziende clienti nella progettazione e gestione di applicazioni, soluzioni e servizi M&W.
- Manager e professional di imprese operanti nei diversi segmenti dell'offerta di soluzione e servizi M&W.

### OBIETTIVI

- Comprendere gli scenari emergenti con riferimento alle più innovative soluzioni M&W (Smart Phone di nuova generazione, LTE, NFC, RFID, Business App, New Tablet, Enterprise Application Store, ecc.).
- Fornire un'ampia panoramica sulle opportunità di innovazione di business aperte dalle soluzioni M&W: Mobile Workspace, Mobile Sale Force, Mobile Field Force, Wireless Supply Chain, Mobile Marketing & Service, Unified Communication, Internet of Things, M2M, ecc.
- Comprendere gli impatti delle soluzioni M&W sui processi e sull'organizzazione.
- Mettere in evidenza le principali criticità da affrontare nell'introduzione efficace delle soluzioni M&W in azienda, (dal fenomeno del BYOD all'apertura di nuovi canali di comunicazione orientati al cliente).
- Capire come valutare puntualmente i benefici derivanti dall'adozione delle diverse soluzioni M&W, attraverso modelli Discounted Cash Flow.

### DATE

6-7 Novembre 2014

#### PRIMO GIORNO

- I diversi ambiti applicativi M&W a supporto del Business
- Lo scenario applicativo in alcune rilevanti filiere nel nostro Paese
- Innovare le relazioni con i dipendenti e l'organizzazione con le soluzioni M&W
- Innovare i processi e le relazioni di filiera con le soluzioni M&W
- Le nuove opportunità offerte dall'avvento dei nuovi Device Mobile (Tablet, Smartphone di ultima generazione, Ultrabook, ecc.)
- Affrontare i processi di business con le Business App e gli Enterprise Application Store
- Casi e testimonianze

#### SECONDO GIORNO

- Innovare la gestione della relazione con il consumatore con le soluzioni M&W
- Lo scenario di mercato della Mobile Economy e gli scenari tecnologici emergenti
- Le soluzioni tecnologiche e le meccaniche delle soluzioni M&W rivolte al consumatore
- La valutazione dei benefici delle soluzioni M&W rivolte al consumatore
- I trend in atto delle soluzioni M&W rivolte al consumatore
- Casi e testimonianze

## BIG DATA ANALYTICS &amp; BUSINESS INTELLIGENCE

[www.mip.polimi.it/ict/businessintelligence](http://www.mip.polimi.it/ict/businessintelligence)**DIRETTORE** Carlo Vercellis**TARGET**

- Manager di business di imprese industriali e di servizi, responsabili e analisti di marketing.
- CIO e manager operanti nelle Direzioni ICT di imprese e PA.
- Professionisti esterni consulenti di Direzione aziendale che affiancano le aziende fornitrici e i clienti.
- Manager e professional di aziende che offrono soluzioni tecnologiche ICT.

**OBIETTIVI**

- Comprendere come le metodologie di analisi e gli strumenti di Business Intelligence possono migliorare la qualità dei processi decisionali e la capacità competitiva delle imprese.
- Inserire gli strumenti della Business Intelligence nel portafoglio di applicazioni ICT.
- Analizzare gli aspetti rilevanti della Business Intelligence sotto un profilo gestionale e organizzativo.
- Descrivere le principali applicazioni della Business Intelligence e degli analytics nella gestione delle imprese e della PA.
- Comprendere lo stato di sviluppo e i principali trend evolutivi della Business Intelligence in relazione alle architetture ICT.

**DATE**

11-12 Novembre 2014

## PRIMO GIORNO

- Dai dati all'informazione e alla conoscenza: motivazioni dei sistemi BDA&BI
- Processo decisionale e sistemi di supporto alle decisioni
- Infrastrutture informative: datawarehouse, data marts, analisi dei cubi, NO-SQL
- Le fasi del ciclo di vita di un progetto di BDA&BI
- Valore strategico e competitivo di BDA&BI
- Casi e testimonianze

## SECONDO GIORNO

- Data mining, ottimizzazione e analytics
- Principali metodologie di data mining e pattern recognition
- Applicazioni di data mining: marketing relazionale, identificazione di frodi, analisi del web
- Le applicazioni dell'ottimizzazione nei sistemi di BDA&BI: supply chain management, allocazione della forza di vendita, valutazione delle prestazioni
- Casi e testimonianze

## CANALI DIGITALI E NUOVI PARADIGMI DI MARKETING

[www.mip.polimi.it/ict/nuoviparadigmi](http://www.mip.polimi.it/ict/nuoviparadigmi)

<b>DIRETTORI</b>	Giuliano Noci, Fabrizio Maria Pini, Andrea Rangone
<b>TARGET</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing manager, brand manager e product manager, responsabili progetti internet e CRM.</li> <li>• Account di agenzie di comunicazione e media planner.</li> <li>• Manager operanti nelle Direzioni ICT di imprese e PA.</li> <li>• Consulenti e professionisti che affiancano le aziende clienti in progetti di marketing.</li> </ul>
<b>OBIETTIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avere una visione chiara e completa dell'impatto dei canali digitali sull'attività di marketing e di relazione con il mercato delle aziende.</li> <li>• Comprendere puntualmente gli scenari in atto in Italia a livello di: Internet/Web, Media &amp; Tv digitali, Mobile Content &amp; Service, eCommerce.</li> <li>• Comprendere criticamente gli impatti della logica "2.0" sulle attività di marketing.</li> <li>• Interpretare e gestire fenomeni di social networking.</li> <li>• Definire un approccio di marketing adatto ai mutati contesti di relazione con il mercato attraverso le reti.</li> <li>• Ridefinire le principali scelte di marketing e comunicazione alla luce dei nuovi scenari tecnologici, sociali e di consumo.</li> </ul>
<b>DATE</b>	27-28 Novembre 2014

### PRIMO GIORNO

- Le tecnologie e gli ambienti digitali: un inquadramento
- I canali digitali: gli scenari in atto in Italia (new Media, Tv digitali, Mobile, eCommerce)
- Le logiche e le tecnologie "2.0" e gli atteggiamenti del consumatore
- Il social networking
- La co-creazione di esperienze
- Un modello di marketing per la co-creazione di valore
- Casi e testimonianze

### SECONDO GIORNO

- Le esperienze di marca multicanale
- La definizione di una strategia di marketing multicanale
- La gestione delle comunità di clienti
- Un approccio operativo alla costruzione di esperienze di marca multicanale
- Le metriche per la gestione dei modelli di marketing per la co-creazione
- Casi e testimonianze

## CONSUMER ANALYTICS

[www.mip.polimi.it/ict/consumer](http://www.mip.polimi.it/ict/consumer)

**DIRETTORE** Nicola Spiller

**TARGET** • Market research manager, product manager, analytics professionals

**OBIETTIVI**

- Comprendere il ruolo delle marketing analytics all'interno dei processi di marketing e aziendali.
- Comprendere i concetti e le tecniche di base per descrivere e prevedere il comportamento della propria base clienti in diversi ambiti di business (es. retail, telco, ecc.).
- Applicare concetti e tecniche per prevedere il comportamento della base clienti attraverso casi applicati e simulazioni.

**DATA** 2 Dicembre 2014

### PROGRAMMA DELLA GIORNATA

- Marketing analytics: perché sono importanti e loro ruolo all'interno dei processi di marketing
- Basi e modelli probabilistici per la descrizione e previsione del comportamento del consumatore e loro applicazione a casi reali (churn management, curve di diffusione, ecc.)
- Cenni sul calcolo del Customer Lifetime Value come grandezza stocastica in diversi ambiti di business

# La School of Management

## La School of Management del Politecnico di Milano

School of Management

POLITECNICO DI MILANO



DIPARTIMENTO  
DI INGEGNERIA  
GESTIONALE



La School of Management del Politecnico di Milano è stata costituita nel 2003.

Essa accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e alta consulenza, nel campo del management, dell'economia, e dell'industrial engineering, che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consortili.

Fanno parte della Scuola: il Dipartimento di Ingegneria Gestionale, le Lauree e il PhD Program di Ingegneria Gestionale e il MIP, la business school del Politecnico di Milano, focalizzata in particolare sulla formazione executive e sui programmi Master.

Essa si avvale attualmente – per le sue molteplici attività di formazione, ricerca e consulenza – di oltre 240 docenti (di ruolo o a contratto, italiani o di provenienza estera) e di circa 80 dottorandi e collaboratori alla ricerca.

La School of Management ha ricevuto nel 2007 il prestigioso accreditamento EQUIS, creato nel 1997 come primo standard globale per l'auditing e l'accREDITamento di istituti al di fuori dei confini nazionali, tenendo conto e valorizzando le differenze culturali e normative dei vari Paesi.

Dal 2009 è nella classifica del Financial Times delle migliori Business School d'Europa.

Le attività della School of Management legate ad ICT & Strategia si articolano in:

- Formazione executive e programmi Master, erogati dal MIP;
- Osservatori ICT & Management, che fanno capo per le attività di ricerca al Dipartimento di Ingegneria Gestionale.

## Il MIP

Gli Osservatori *ICT & Management* sono fortemente integrati con le attività formative della Scuola: nel senso che rappresentano una importante sorgente per la produzione di materiale di insegnamento e di discussione per i corsi e traggono anche spesso linfa vitale dalle esperienze di coloro che partecipano ai corsi (in particolare a quelli post-universitari erogati dal MIP) o vi hanno partecipato nel passato.



In sinergia con gli Osservatori, il MIP Politecnico di Milano ha lanciato diverse iniziative nell'ambito ICT & Management:

- **EMBA con specializzazione ICT – Executive Master of Business Administration ICT**
- **Percorso Executive in Gestione Strategica dell'Innovazione Digitale**
- **Corsi brevi ICT&Management**
- **Master Media & Telco**

Per maggiori informazioni si veda il sito [www.mip.polimi.it](http://www.mip.polimi.it)

### *Startup Program*

Lo Startup Program è una delle iniziative dell'*Entrepreneurship Academy*, il programma culturale del MIP Politecnico di Milano, volto a supportare Startupper, Imprenditori ed Executive nello sviluppo di progetti imprenditoriali.

Il Corso si rivolge ad imprenditori di aziende appena nate (startup) e aspiranti imprenditori (startupper) ed è indicato anche per sviluppatori fortemente motivati all'attività imprenditoriale.

Il programma ha l'obiettivo di supportare i partecipanti nella messa a punto del proprio progetto imprenditoriale, attraverso un alternarsi di lezioni in presenza, assignment da svolgere a distanza, analisi di casi reali e testimonianze; contribuire allo sviluppo e al potenziamento dei "soft skill" rilevanti nel percorso imprenditoriale (innovazione, leadership, negoziazione e gestione dei conflitti, capacità di comunicazione e motivazione, empowerment, ecc.) attraverso specifiche attività di coaching; fornire un insieme di strumenti e metodologie che possano aiutare lo startupper o l'imprenditore nell'analisi e nella gestione del proprio progetto imprenditoriale.

Per maggiori informazioni si veda il [www.mip.polimi.it/executive/startup](http://www.mip.polimi.it/executive/startup)

## Gli Osservatori ICT & Management

Le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT) svolgono un ruolo sempre più pervasivo e strategico in qualsiasi organizzazione, diventando una potente leva di innovazione e di miglioramento delle performance.

Una corretta *conoscenza* di queste tecnologie e, soprattutto, del loro impatto sul business può portare una qualsiasi azienda a sfruttarle efficacemente per ottenere benefici significativi e migliorare la sua competitività. Gli Osservatori *ICT & Management* della School of Management del Politecnico di Milano, che si avvalgono della collaborazione dell'**ICT Institute del Politecnico di Milano**, nascono proprio con l'obiettivo di contribuire a questa *conoscenza*.

Gli Osservatori si rivolgono in particolare ai *manager e ai decision maker delle aziende utilizzatrici di ICT* per fornire loro informazioni sulle opportunità offerte dalle soluzioni più innovative attraverso ricerche puntuali, studi di caso, benchmark, video degli eventi, atti dei convegni, ecc.

Gli Osservatori si rivolgono *anche a tutte le aziende che offrono soluzioni e servizi ICT* (software vendor, hardware vendor, service provider, consulenti, operatori del canale), fornendo fotografie approfondite sugli scenari di mercato in Italia, con l'intento di supportarle nella messa a punto di offerte più efficaci.

Gli Osservatori attualmente attivi sono:

- Agenda Digitale
- B2b – eProcurement e eSupply Chain
- Big Data Analytics & Business Intelligence
- Canale ICT
- Cloud & ICT as a Service
- eCommerce B2c
- eGovernment
- Enterprise 2.0
- eProcurement nella PA
- Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione
- Gestione dei Processi Collaborativi di Progettazione
- Gestione Strategica dell'ICT
- Gioco Online
- HR Innovation Practice
- ICT & Business Innovation nel Fashion-Retail
- ICT & Commercialisti
- ICT & PMI
- ICT & Professionisti
- ICT Accessibile e Disabilità
- ICT in Sanità
- ICT nel Real Estate
- ICT nelle Utility
- ICT Strategic Sourcing
- Information Security Management
- Intelligent Transportation Systems
- Internet of Things
- Mobile & Wireless Business
- Mobile Banking
- Mobile Device & Business App
- Mobile Internet, Content & Apps

- Mobile Marketing & Service
- Mobile Payment & Commerce
- Multicanalità
- New Media & New Internet
- New Slot & VLT
- RFID
- Smart Intranet & Workspace Innovation
- Smart Working
- Startup Digitali
- Unified Communication & Collaboration

Riportiamo di seguito alcuni Osservatori in parte correlati all'Osservatorio Gestione Strategica dell'ICT – Management Academy for ICT Executive:

- **Agenda Digitale**
- **Big Data Analytics & Business Intelligence**
- **Cloud & ICT as a Service**
- **Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione**
- **ICT Strategic Sourcing**
- **ICT & PMI**
- **Internet of Things**
- **Smart Intranet & Workspace Innovation**
- **Mobile & Wireless Business**
- **Smart Working**

Per maggiori informazioni si veda il sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

### ***Startup Boosting***

Gli Osservatori, con il progetto Startup Boosting, intendono giocare un ruolo sempre più attivo nello *stimolare la nascita e lo sviluppo di nuove avventure imprenditoriali* in ambito digitali in Italia basate sull'innovazione nella convinzione che ciò rappresenti un ingrediente fondamentale per il rilancio della nostra economia.

*Startup Boosting* si pone l'obiettivo, nei diversi settori digitali, di identificare *le idee di business e i progetti imprenditoriali più innovativi*, che saranno supportati e seguiti nel loro sviluppo dalla School of Management del Politecnico di Milano.

Ogni mese vengono valutate le proposte pervenute.

Per maggiori informazioni si veda il sito [www.startupboosting.com](http://www.startupboosting.com)



# II CEFRIEL



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 di mercato, gli standard emergenti e la realtà dei processi industriali, per innovare o realizzare nuovi prodotti e servizi che integrano ICT e Design.

Il capitale umano è costituito da circa 130 professionisti, ai quali si affiancano docenti e ricercatori universitari, esperti del mondo delle imprese e studenti. I docenti universitari rivestono un ruolo proattivo. In particolare, essi sono i mentor scientifici per lo sviluppo delle competenze all'interno del centro e la guida scientifica nelle iniziative di ricerca. I professionisti di CEFRIEL sono ingegneri e laureati in discipline scientifiche con titoli accademici plurimi (master post-laurea, PhD, MBA, etc.), i più senior con oltre 10-15 anni di esperienza. La forte capacità di attrarre i migliori talenti unita a un modello unico di sviluppo professionale e di valorizzazione delle risorse umane ha permesso a CEFRIEL di classificarsi, per cinque anni consecutivi, fra le imprese dove si lavora meglio in Italia secondo le indagini condotte annualmente da Great Place to Work® Institute.

CEFRIEL è in grado di sostenere le scelte strategiche d'innovazione delle imprese. Sfruttando competenze multidisciplinari su ICT e Design, CEFRIEL realizza, anche in totale outsourcing, progetti d'innovazione che, sulla base delle specifiche esigenze dell'impresa, rispettano pienamente i vincoli di tempo, costo e qualità imposti dal mercato. In particolare, i servizi offerti coprono l'intero ciclo dell'innovazione: generazione di nuove idee, technology scouting, studi di fattibilità tecnica ed economica, sviluppo di prototipi, sviluppo di prodotti/servizi completi, assessment in campo di nuove tecnologie e soluzioni.

La forte esperienza acquisita nello sviluppo e nella gestione di progetti complessi d'innovazione consente di rendere ancora più efficace il processo di trasferimento della conoscenza che CEFRIEL concretizza nelle attività formative. Particolare attenzione è dedicata alla formazione dei manager dell'innovazione grazie a nuovi modelli di training che consentono l'aggiornamento continuo delle conoscenze sulle nuove tecnologie e sugli scenari applicativi emergenti, congiuntamente al trasferimento di competenze trasversali nella gestione multidisciplinare dei progetti d'innovazione.

CEFRIEL è 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 aziende multinazionali operanti nei settori ICT e dell'editoria multimediale. Dal 2010, con l'apertura della sede americana CEFRIEL USA Inc. a Cincinnati (Ohio), CEFRIEL garantisce pieno supporto alle crescenti esigenze dei propri clienti e rafforza ulteriormente le partnership con aziende multinazionali statunitensi.



# I Partner della Management Academy for ICT Executives



## Accenture

**Accenture** è un'azienda globale di consulenza direzionale, servizi tecnologici e outsourcing. Combinando un'esperienza unica, competenze in tutti i settori di mercato e nelle funzioni di business e grazie a un'ampia attività di ricerca sulle aziende di maggior successo al mondo, Accenture collabora con i suoi clienti, aziende e pubbliche amministrazioni, per aiutarli a raggiungere alte performance.

Accenture conta circa 275 mila professionisti che servono clienti in oltre 120 Paesi. A livello globale, i ricavi netti per l'anno fiscale 2012 (settembre 2012 – agosto 2013) ammontano a 28.6 miliardi di dollari.

Accenture sostiene la crescita delle proprie persone: a livello internazionale lo scorso anno ha investito 400 milioni di dollari in Ricerca & Sviluppo e 600 milioni di dollari in formazione.

### I Global Delivery Center

Per integrare il lavoro svolto presso i clienti, è stata creata un'ampia rete di centri tecnologici a supporto costante, 24 ore su 24, dell'operatività e dell'efficienza dei servizi offerti. Sono più di 50 i Delivery Center che producono risultati di qualità, in tempi brevi e a prezzi competitivi con un impiego di oltre 162.000 risorse qualificate. Napoli, Praga, Madrid, Bratislava, Bucarest, Mumbai, Bangalore e Manila sono solo alcune delle città, in cui hanno sede i Delivery Center.

Accenture è in Italia dal 1957. Oggi è presente nelle sedi di Milano, Roma, Torino, Napoli, oltre a diversi uffici sul territorio nazionale.

### L'approccio al mercato

Il fattore distintivo di Accenture è quello di saper coniugare le competenze e l'esperienza dei suoi professionisti nei diversi settori di mercato - Communications, Media & Technology, Financial Services, Health & Public Service, Products, Resources - con competenze funzionali specialistiche di Consulenza Direzionale, Servizi tecnologici e Outsourcing.

### Communications, Media & Technology

Telecomunicazioni, Elettronica & High Tech, Media & Entertainment

### Financial Services

Banche e Servizi Finanziari, Assicurazioni, Capital Markets

### Health & Public Service

Previdenza Sociale e Lavoro, Economia e Finanza, Sicurezza e Immigrazione, Giustizia, Poste, Sanità, Formazione e Istruzione, Difesa

### Products

Automotive, Beni e Servizi di consumo, Impianti industriali, Sanità e aziende farmaceutiche, Grande distribuzione, Trasporti e Viaggi

### Resources

Energia, Utilities, Chimica, Metalli, Cemento, Carta

### I clienti di Accenture

Accenture può vantare un'ampia collaborazione con le più grandi aziende di tutti settori industriali e agenzie governative in tutto il mondo. In particolare nell'ultimo anno annovera tra i suoi clienti 94 delle aziende Fortune Global 100 e oltre tre-quarti delle Fortune Global 500. Tutti i principali 100 clienti si affidano ad Accenture da almeno 5 anni, 92 sono clienti da 10 anni. Relativamente all'Italia, Accenture ha come clienti 15 tra i primi 20 gruppi finanziari nazionali, le prime 4 società assicurative e 11 tra i primi 15 gruppi industriali.

In Italia Accenture è System Integration partner per la realizzazione di Expo 2015 ed è inoltre membro del Consiglio Direttivo di Confindustria Digitale, la Federazione di rappresentanza industriale, nata con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo dell'economia digitale, a beneficio della concorrenza e dell'innovazione del Paese.

[www.accenture.it](http://www.accenture.it) | [www.accenture.com](http://www.accenture.com)

## IBM



**IBM** è una società di innovazione al servizio delle aziende e delle istituzioni di tutto il mondo. La sua strategia è quella di costruire e attuare piani di innovazione insieme con i propri clienti e di perfezionare continuamente il portafoglio di offerta.

IBM ha continuamente rafforzato il suo impegno nello sviluppo delle tecnologie più avanzate: è da 20 anni la società con il maggior numero di brevetti negli Stati Uniti e detiene primati in ogni area tecnologica, dai microprocessori ai supercomputer, dai server al software per lo sviluppo e la gestione di complesse infrastrutture informatiche.

Allo stesso tempo, IBM si rivolge ai clienti con un'offerta in cui le componenti di hardware, software e servizi si armonizzano nel più ampio concetto di soluzione che crea e trasferisce valore.

L'obiettivo è creare un'azienda integrata end-to-end, inserita in un ecosistema di business costituito da partner, fornitori e clienti e in grado di operare con una struttura a rete gestita in modo dinamico per affrontare nuove opportunità, reagire ai cambiamenti della domanda, aumentare la flessibilità, accelerare l'esecuzione delle operazioni e crescere con profitto.

## Nolan, Norton Italia



**Nolan, Norton Italia** è una società di Management Consulting che opera attivamente nel contesto economico-industriale italiano, contribuendo con i suoi servizi di elevata qualità professionale a proporre una visione integrata e indipendente dell'Information and Communication Technology (ICT) e delle sue connessioni con le strategie business e l'organizzazione aziendale.

Tramite un ampio portafoglio di servizi nell'area della Consulenza Strategica ICT, Nolan, Norton Italia si pone l'obiettivo di supportare il Management delle Aziende proprie Clienti con la finalità di:

- cogliere le opportunità strategiche offerte dai nuovi paradigmi digitali e dai suoi impatti sull'organizzazione e sui processi aziendali;
- gestire in modo efficiente le tecnologie e servizi ICT;
- sviluppare e gestire in modo efficace progetti "mission critical" che impattano sui processi e sulle tecnologie aziendali;
- valorizzare asset e risorse tecnologiche anche con operazioni straordinarie (Societarizzazioni, Outsourcing, M&A, etc.).

Attualmente, Nolan, Norton Italia è interamente controllata da KPMG Advisory SpA, presso cui esercita la leadership per i servizi di CIO Advisory. Attraverso una rete di partnership con Società di analisi di mercato e anche grazie al network internazionale KPMG, Nolan, Norton Italia è in grado di offrire un panorama di servizi unico e completo nell'ambito della consulenza di Management e ICT.

Nolan, Norton Italia ha inoltre sviluppato specifiche competenze tecnologiche, gestionali e metodologiche sui mercati verticali di riferimento: Finance, Public Sector, Energy, Telco e Consumer & Industrial Market.

## Verizon



**Verizon Enterprise Solutions** crea connessioni globali che generano la crescita, guidano l'innovazione del business e supportano il progresso della società. Con soluzioni specifiche per i diversi settori e una gamma completa di prodotti e servizi offerti a livello mondiale su piattaforme sicure per mobilità, Cloud, networking strategico e comunicazioni avanzate, Verizon Enterprise Solutions contribuisce a creare nuove opportunità per l'innovazione e la trasformazione del business in tutto il mondo.

In uno scenario in rapida trasformazione come quello attuale, progettiamo, realizziamo e gestiamo reti, sistemi informativi e tecnologie mobili che concorrono a incrementare l'agilità, la diffusione e la longevità di imprese e pubbliche amministrazioni in tutto il mondo.

La nostra è una storia di innovazione e della capacità indiscussa di portare a termine ogni progetto da cui ha avuto origine una serie organica di soluzioni platform-based in grado di aiutare le aziende a perseguire nuove strade di sviluppo e creare nuovi flussi di ricavi in modo sempre più efficiente.

**Piattaforme flessibili per soluzioni tecnologiche configurabili**

Forti di investimenti in sicurezza, Data Center, 4G/LTE, Cloud Computing e nella nostra straordinariamente estesa rete IP globale, disponiamo di un portafoglio di soluzioni basato su potenti piattaforme che interagiscono tra loro e su cui convergono reti, applicazioni, servizi di consulenza e ambienti diversi – un portafoglio capace di rispondere con efficacia e tempestività alle esigenze e alle sfide che animano il mercato e la tecnologia oggi.

Ciascuna delle nostre piattaforme – mobilità, machine-to-machine, IT e Cloud, sicurezza, comunicazioni avanzate, reti globali – offre una serie di funzionalità distinte, tutte ugualmente significative. L'integrazione di queste funzionalità ne amplifica la portata consentendoci di realizzare soluzioni configurabili specifiche per settore e di rispondere alle richieste proprie di ciascun cliente.

**Infinite possibilità per tutti i settori chiave**

Crediamo che, con la tecnologia giusta, persone e aziende possano cambiare il mondo. Le nostre soluzioni nascono da questo profondo convincimento. Ci poniamo sempre nuove sfide con l'obiettivo di individuare, perseguire e promuovere nuove opportunità di sviluppo in un'ampia gamma di settori.

**Lo spirito che ci motiva**

Ogni giorno ci anima la volontà di risolvere le sfide più complesse e contribuire a plasmare le innovazioni più significative per il futuro. Siamo convinti che con le nostre capacità, l'esperienza, la professionalità e le risorse di cui disponiamo non ci sia settore che non siamo in grado di trasformare, sfida che non siamo in grado di raccogliere o potenzialità che non siamo in grado di concretizzare – a beneficio dei nostri clienti e del mondo in cui viviamo.

Per maggiori informazioni: [verizonenterprise.com/it](http://verizonenterprise.com/it)

## Avanade



Avanade, joint-venture di Accenture e Microsoft Corporation, è stata fondata nell'aprile del 2000 per unire le forze di entrambe le aziende, le competenze di consulenza di Accenture e quelle tecnologiche di Microsoft. A distanza di 13 anni, Avanade serve clienti in 20 Paesi, con 70 uffici in tutto il mondo, contando su una rete formata da più di 20.000 professionisti. A livello nazionale, è presente sul territorio con uffici a Milano, Roma, Firenze, Siena e Torino puntando su una forza lavoro di 600 consulenti.

L'azienda può inoltre contare su un'ampia rete di centri tecnologici: con sedi offshore e nearshore, la Global Delivery Network di Avanade è costituita da più di 10.000 esperti in tecnologie Microsoft. Con 18 Delivery Centers dall'India all'Argentina, passando per le Filippine, la Spagna e oltre, Avanade è in grado di offrire una varietà di competenze, flessibilità lavorativa e il controllo dei costi di cui il cliente ha bisogno.

Avanade fornisce servizi tecnologici aziendali che coniugano conoscenza, innovazione ed esperienza nelle tecnologie Microsoft volti ad aiutare i clienti nel raggiungere gli obiettivi prefissati. Combinando esperienza, tecnica, conoscenza del settore e una rete globale di consulenti all'efficacia di un modello di delivery di alta qualità, utilizza tecnologie consolidate ed emergenti basate su modelli flessibili di implementazione on-premise, cloud-based o outsourced.

Avanade aiuta le imprese ad aumentare il reddito, ridurre i costi e reinvestire nell'innovazione, al fine di ottenere un vantaggio competitivo. I servizi e le soluzioni di Avanade offrono alle organizzazioni di tutto il mondo la possibilità di migliorare le proprie performance, la produttività e le vendite: l'abbattimento dei costi e il positivo sviluppo nei risultati di business avviene attraverso la standardizzazione, il consolidamento e l'integrazione delle infrastrutture IT.

I consulenti Avanade possiedono oltre 23.000 certificazioni Microsoft (MCAD.NET, MCDBA, MCP, MCSA, MCS.D.NET, MCSE, etc), sviluppano e mantengono un livello di competenza così elevato da non poter essere eguagliato da nessun'altra società globale di servizi.

L'efficacia delle soluzioni di Avanade è testimoniata a livello globale dal grado di soddisfazione dei clienti, pari al 97%: questo valore indica chiaramente che le aziende apprezzano senza dubbio il lavoro svolto. L'esperienza di Avanade si basa su più di 4.000 progetti.

Per ulteriori informazioni:

Web: [www.avanade.com/it](http://www.avanade.com/it)

Twitter: [@AvanadeItaly](https://twitter.com/AvanadeItaly)

Facebook: [www.facebook.com/avanade.italy](http://www.facebook.com/avanade.italy)

Dell



The power to do more

**Ascoltare, imparare, offrire la giusta soluzione: ecco di cosa ci occupiamo**

Da oltre 28 anni Dell aiuta Paesi, comunità, clienti e utenti in tutto il mondo a utilizzare la tecnologia per realizzare i propri sogni. I clienti confidano nella nostra capacità di fornire soluzioni tecnologiche con cui ottenere il massimo in ogni occasione, a casa, sul lavoro, a scuola o in qualsiasi altro posto.

Dell svolge un ruolo fondamentale nella trasformazione dell'informatica, personale e aziendale, favorendo un accesso alla tecnologia più economico e pervasivo. Il mercato dei computer sta attraversando una fase critica che ridefinisce le tipologie di prodotti e servizi che i clienti richiedono ai fornitori di tecnologia, tra cui maggiore mobilità, virtualizzazione, Cloud Computing, maggiori capacità e la garanzia di poter accedere ai propri dati ovunque. Dell guida tali cambiamenti di mercato, ascoltando i clienti e sfruttando la sua profonda conoscenza per creare soluzioni innovative che li aiutino ad avere successo. In Dell la tecnologia è da sempre volta a supportare il potenziale umano.

L'azienda è stata fondata da Michael Dell nel 1984 ad Austin, in Texas. Sin dalla presentazione del suo primo PC, Dell ha guidato l'evoluzione del mercato sviluppando soluzioni innovative per l'Enterprise Computing, le piccole e medie imprese, il settore pubblico e il mercato consumer. Gli sforzi dell'azienda e gli investimenti effettuati in Ricerca e Sviluppo sono realmente globali, con l'obiettivo di trarre vantaggio dalla collaborazione di designer e ingegneri di fama mondiale. Al centro del suo approccio innovativo, Dell mantiene l'impegno costante volto a rendere la tecnologia più accessibile alle aziende di tutto il mondo.

Mission dell'azienda è fornire soluzioni innovative e convenienti in grado di rispondere alle sfide reali della vita odierna, promuovendo l'innovazione e offrendo valore ai clienti.

Forte di un team di 96.000 persone in tutto il mondo, il business dell'azienda è focalizzato a indirizzare le necessità uniche di grandi aziende, istituzioni pubbliche (appartenenti al settore sanitario, scolastico e governativo), piccole e medie imprese e utenti finali.

Dell è fornitore leader di PC per il settore large enterprise a livello globale, è il numero uno nel settore pubblico negli Stati Uniti, e vanta tra i propri clienti il 98% delle aziende Fortune 500.

Con oltre 41.000 dipendenti dedicati ai Servizi in 108 Paesi, 60 centri di supporto tecnico e 7 centri di comando globali per l'assistenza ai clienti, l'azienda dimostra l'impegno nei confronti delle comunità e del pianeta offrendo la possibilità di riciclare i prodotti Dell gratuitamente.

Dell supporta i partner attraverso il programma PartnerDirect, che attualmente conta oltre 35.000 partner distribuiti su 148 Paesi, che possono accedere al portale in 19 lingue diverse.



## NetApp

### L'azienda

Dal 1992 **NetApp** crea innovative soluzioni storage e di gestione dati, studiate per migliorare l'efficienza e la flessibilità dell'IT e offrire ai clienti vantaggi concreti. La dedizione ai principi della semplicità, dell'innovazione e del successo del cliente hanno permesso a NetApp di essere oggi il secondo fornitore storage al mondo e uno di quelli a più alto tasso di crescita. Nell'anno finanziario 2013 l'azienda ha raggiunto un fatturato di 6,4 miliardi di dollari e conta più di 12.000 dipendenti, che operano in oltre 150 uffici in tutto il mondo. Al fine di essere sempre un'azienda modello, NetApp si impegna a offrire valore aggiunto alla comunità di clienti, azionisti, dipendenti e partner. Fiducia, integrità, semplicità, lavoro di squadra e volontà di superare i limiti sono alcuni dei valori alla base della cultura aziendale di NetApp, che da ormai sei anni è presente nei primi dieci posti della lista "100 Best Companies to Work For" di FORTUNE e nel 2013 si è posizionata terza nella classifica "World's Best Multinational Workplaces".

### L'offerta

L'architettura storage unificata NetApp, una piattaforma unica per diverse applicazioni e carichi di lavoro, permette ai clienti di assicurarsi vantaggi competitivi grazie alla possibilità di innovare più rapidamente e a costi inferiori rispetto alla concorrenza. Dallo storage delle applicazioni, dalle infrastrutture virtuali al Cloud, NetApp consente di realizzare un'infrastruttura IT agile per rispondere in modo efficiente e flessibile alle crescenti esigenze di business. Il portfolio prodotti NetApp spazia dai sistemi entry-level della serie FAS2200 per le piccole e medie imprese ai sistemi enterprise della serie FAS6200. Unico nel settore, il sistema operativo per lo storage Data ONTAP gestisce tutto l'hardware e carichi di lavoro SAN e NAS, oltre a introdurre funzioni per l'efficienza come thin provisioning, virtual storage tier, deduplica e tanto altro. NetApp offre inoltre soluzioni per gestire i Big Data e pensate per far fronte, in qualsiasi settore verticale, a specifiche esigenze come l'analisi di grandi set di dati (Analytics), performance per attività su grandi volumi di dati (Bandwidth) e la necessità di memorizzare grandi volumi di dati (Content).

### I clienti

Aziende e service provider si rivolgono a NetApp per migliorare le prestazioni dell'IT, stare al passo con la crescita dei dati e migliorare la qualità del servizio. A livello mondiale i service provider supportano oltre un miliardo di clienti con soluzioni fondate su NetApp. Aziende di tutti i settori sfruttano le soluzioni NetApp per memorizzare, gestire, proteggere e distribuire dati critici per il loro business.

### I partner

Per assicurare il successo dei clienti, NetApp sviluppa partnership e collaborazioni durature con realtà come Cisco, Microsoft, VMware, Citrix, Fujitsu, Accenture, Oracle, SAP e altri. L'ecosistema di partner NetApp fornisce servizi di valutazione, progettazione e implementazione che permettono ai clienti di realizzare nuove infrastrutture o attivare funzionalità in assoluta sicurezza. A questo si aggiunge una struttura globale di assistenza altamente reattiva, che assicura la presenza di personale dove necessario, in modo da garantire l'operatività continua in ambienti complessi e critici.

## ORSYP

ORSYP, fondata nel 1986, è una multinazionale specializzata nella consulenza, formazione e nei servizi dedicati alla “*produzione informatica*”, con una profonda esperienza nell’ambito delle soluzioni destinate all’automazione e controllo dei processi aziendali in architetture complesse ed eterogenee.

Con un organico di oltre 500 dipendenti, 3 centri di “Ricerca e Sviluppo” e 12 filiali nel mondo, ORSYP è una delle prime 5 società nell’ambito delle IT Operations ed è stata la prima a rilasciare uno schedatore, Dollar Universe, con architettura “*peer-to-peer*” adatta anche in ambienti cloud.

Grazie alla competenza specialistica e al portfolio di soluzioni integrato, ORSYP è in grado di affiancare le imprese nella realizzazione di progetti di miglioramento della produttività dei Data Center mediante automazione, standardizzazione, controllo e pianificazione dei processi IT. Infatti, solo amministrando l’IT come un’industria si possono ottenere risultati misurabili, già nel breve periodo, conseguire risparmi e generare l’autofinanziamento necessario per realizzare progetti innovativi: questa è la filosofia “*IT As A Factory*” promossa da ORSYP.

[www.orsyp.it](http://www.orsyp.it)





## ASSI

### **Chi siamo**

Costituita a Bologna nel Novembre 1975 come “Club Dirigenti Centri Elettro-nici”, trasformatasi nell’attuale denominazione a fine 1978, l’ASSI è un’associazione, senza fine di lucro, costituita prevalentemente da persone fisiche, che operano nel settore della gestione delle informazioni.

È da sempre contemplata anche la partecipazione di aziende, quali “soci sostenitori”, al fine di consentire la frequentazione alle attività ASSI da parte dei propri dipendenti.

### **Cosa facciamo**

Progettiamo e realizziamo un piano di informazione periodico attraverso incontri mensili, eventi e seminari, scelti attraverso sondaggi e finanziati in modo completamente autonomo dai Soci, senza la presunzione di istruire ma con lo scopo di favorire l’accesso alle principali problematiche ICT.

Manteniamo rapporti con le altre associazioni e con le istituzioni regionali e nazionali finalizzati, come noi, alla divulgazione dell’informatica nel mondo del lavoro e allo sviluppo della preparazione degli addetti del settore.

Organizziamo Gruppi di Lavoro monotematici per l’approfondimento di argomenti di particolare attualità, quelli attualmente operativi sono 3: SAP, Sicurezza e Open Source.

Stimoliamo il confronto e la discussione tra gli addetti ai lavori attraverso i canali di Social Network e tramite incontri informali di reciproca conoscenza.

### **Perché lo facciamo**

Per prestarci semplicemente e spontaneamente come elemento catalizzante, allo scopo di favorire e facilitare l’incontro e il confronto sulle reciproche esperienze fra colleghi, in maniera del tutto informale.

### **Partecipare ad ASSI**

L’Associazione è autofinanziata, quindi può vivere solo se riesce a mantenere un adeguato numero di soci, tuttavia lo spirito di solidarietà a cui ci ispiriamo ci impone di aprire i nostri incontri a chiunque voglia partecipare: soci e non soci.

*[www.assi-bo.it](http://www.assi-bo.it)*

## Aused

L'**Aused** è una Associazione tra Utenti di Sistemi e Tecnologie dell'Informazione, indipendente e senza scopi di lucro, nata nel 1976; raccoglie circa 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. Dal 2000 l'Aused accetta tra i propri Associati anche aziende che operano nel settore dell'ICT. L'Aused non ha condizionamenti di tipo politico, non ha sponsorizzazioni di fornitori e "vive" della sola quota associativa. L'attività dell'Aused si realizza con l'organizzazione di incontri, seminari, corsi, gruppi di studio, indagini etc., 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. Tali attività sono rese possibili grazie all'impegno professionale e personale dei Consiglieri e degli altri Organi direttivi che svolgono la loro opera a titolo gratuito. Alle iniziative collettive si aggiungono, ancor più numerose, quelle fra le singole aziende associate, giacché l'Aused favorisce uno scambio continuo e diretto di esperienze e permette di consolidare facilmente i rapporti di mutua collaborazione. L'adesione all'Aused dà all'azienda il diritto di:

- partecipare alle assemblee ordinarie e straordinarie, con diritto di voto; partecipare gratuitamente, anche con più persone, a seminari, convegni, riunioni, tavole rotonde, gruppi di studio che vengono organizzati su temi di particolare interesse nel settore dell'ICT e dell'organizzazione;
- partecipare alle varie indagini tra le aziende ed a riceverne i risultati;
- ricevere gratuitamente le pubblicazioni edite nell'ambito dell'Associazione;
- partecipare ad eventuali pool di acquisto;
- fruire delle condizioni stabilite in accordi con fornitori di hardware;
- partecipare a corsi organizzati con il contributo del Fondo Sociale Europeo;
- partecipare ai lavori del gruppo indipendente di utenti SAP e di tutti gli altri gruppi di lavoro in essere.

Con l'adesione all'Aused l'Azienda associata si impegna a partecipare alle iniziative dell'Associazione contribuendo con le proprie esperienze professionali ad ampliare il patrimonio conoscitivo degli Associati. A questo proposito l'Aused ha creato uno specifico veicolo di informazioni dell'Associazione chiamato "AUSED INFORMA".





## CDTI

Il **CDTI Roma** - Club dei Dirigenti delle Tecnologie dell'Informazione - è una Associazione senza scopo di lucro a cui aderiscono coloro che svolgono o hanno svolto, con funzioni direttive o in qualità di imprenditore, ruoli di primaria responsabilità nel settore delle Tecnologie dell'Informazione, per quanto attiene sia alla domanda che all'offerta di beni e servizi.

Il Club è stato fondato nel 1988 e conta attualmente circa 280 soci.

Insieme agli analoghi Club territoriali (Torino, Milano, Genova, Emilia Romagna, Marche, Umbria, Campania e Puglia), fa parte della *FIDA Inform* (Federazione Italiana delle Associazioni Professionali di Information Management).

Il Club si propone di contribuire allo sviluppo sociale, economico e industriale del Paese tramite la promozione di un corretto uso delle Tecnologie dell'Informazione. A tal fine:

- a) *promuove la conoscenza e la collaborazione tra i soci in relazione alla loro attività professionale;*
- b) *promuove lo sviluppo dell'innovazione delle Tecnologie dell'Informazione in vista del loro migliore utilizzo;*
- c) *si pone come centro informativo e di orientamento per i soci, anche con riferimento alle esperienze internazionali;*
- d) *organizza iniziative culturali e professionali miranti all'elevazione della qualità degli operatori del settore;*
- e) *sviluppa azioni di promozione, di cooperazione, di sensibilizzazione per accrescere lo sviluppo industriale, la professionalità dei soci, l'acquisizione e la diffusione di nuove conoscenze;*
- f) *realizza contatti con enti e organismi italiani e stranieri che perseguono finalità analoghe.*

I Soci possono partecipare e contribuire a tutte le attività del Club (convegni, eventi, gruppi di lavoro, forum di discussione). La qualifica di Socio si acquisisce a seguito della accettazione da parte del Consiglio Direttivo del CDTI della Domanda di Ammissione (modulo disponibile sul sito [www.cdttiroma.ning.com](http://www.cdttiroma.ning.com)) da inviare, opportunamente compilata, a [segreteria@cdti.org](mailto:segreteria@cdti.org) insieme a un CV aggiornato.

È comunque possibile ricevere informazioni sugli eventi in programma e sulle attività del Club registrandosi sul sito [www.cdti.org](http://www.cdti.org).

## CIO AICA Forum



Il **CIO AICA Forum** è il Gruppo di Lavoro promosso da AICA esclusivamente riservato e dedicato a coloro che ricoprono le funzioni di Chief Information Officer (CIO) in organizzazioni di grandi o medie dimensioni. CIO AICA Forum aderisce alla European CIO Association, l'associazione europea dei CIO, con lo scopo di garantire un rapporto stabile tra i CIO italiani e quelli europei e fra la comunità europea dei CIO e la Commissione Europea. Il Presidente di CIO AICA Forum partecipa di diritto al Board della European CIO Association.

AICA, in coerenza con la propria missione di sviluppo delle conoscenze ICT in tutti i suoi aspetti scientifici, applicativi, economici e sociali, ha promosso la costituzione del CIO AICA Forum. Tale iniziativa trae origine dal riconoscimento del ruolo determinante che i CIO hanno nel configurare i servizi digitali e nel contribuire, attraverso di essi, alla innovazione sia dei prodotti che dei processi e dei modelli di business nonché allo sviluppo delle competenze dei professionisti ICT. Il Forum è un'associazione indipendente, il cui funzionamento è definito da un Regolamento specifico stabilito dagli Associati.

Lo scopo è quello di costituire un ambito di scambio di esperienze, sulle problematiche comuni della funzione e del ruolo, che rappresenti i CIO italiani sia in analoghe organizzazioni internazionali sia nei riguardi degli interlocutori istituzionali (ministeri, autorità) e di settore. In particolare, riuscire ad anticipare la messa a fuoco di problemi comuni emergenti, inerenti al ruolo ricoperto sia sul piano personale che su quello delle organizzazioni per cui i CIO operano e definire una linea condivisa sulle questioni che più stanno a cuore ai CIO (riconoscimento ed evoluzione del ruolo; dialogo con i CxO, i membri dei CdA, gli ambiti istituzionali; modalità di selezione delle risorse interne o esterne; miglioramento delle competenze proprie e dei collaboratori, introduzione dell'innovazione tecnologica, ecc.).

Le attività sono determinate autonomamente dagli aderenti tramite il Comitato di Coordinamento, eletto dagli associati e in carica per 2 anni.

L'appartenenza ad AICA, l'Associazione informatica italiana che rappresenta l'Italia nelle federazioni internazionali delle associazioni informatiche nazionali, consente al CIO AICA Forum di avvalersi:

- di numerose relazioni internazionali e istituzionali, quelle con le altre Associazioni;
- di settore, con i principali dipartimenti universitari; dei risultati delle aree di ricerca e approfondimento cui partecipa a livello italiano ed internazionale. In particolare quanto sviluppato nell'ambito di IFIP, CEPIS e CEN, dai Progetti AICA, dai gruppi di lavoro esterni, dai vari gruppi di lavoro a livello istituzionale dei Ministeri dello Sviluppo Economico e dell'Istruzione e Ricerca, di Confindustria, Confcommercio e delle più significative reti di rappresentanza.



## ClubTI

Fondato nel 1987, il **Club per le Tecnologie dell'Informazione** (ClubTI) è una libera associazione di professionisti di ICT (Information & Communication 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. Questo rende il Club un luogo unico di aggregazione di conoscenze e di competenze di alto profilo: i soci sono infatti 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.

Possono essere Soci tutti coloro che abbiano un interesse e una comprovata esperienza nella gestione dell'informazione per lo sviluppo delle aziende e del Paese e che siano disponibili a partecipare in modo attivo alla vita del Club che, per Statuto, non ha fini di lucro e finanzia la gestione sociale e le proprie iniziative solo attraverso le quote associative e le sponsorizzazioni aperte.

Le attività del Club, realizzate con la partecipazione dei Soci, sono promosse e coordinate da un Consiglio Direttivo eletto dall'Assemblea e col supporto di una Segreteria permanente messa a disposizione da Assolombarda. Le manifestazioni del Club sono di norma pubbliche e quindi accessibili a chiunque sia interessato ai temi degli incontri o voglia partecipare ai Gruppi di Lavoro. Compito istituzionale del Club è la promozione professionale e culturale dei professionisti che operano direttamente o indirettamente con le tecnologie ICT, in tutte le loro dimensioni manageriali, gestionali, organizzative e specialistiche.

Le principali attività consistono quindi nel:

- promuovere interscambi di esperienze, contribuire all'aggiornamento manageriale e professionale dei Soci e delle loro aziende;
- aggregare esperienze e conoscenze ;
- porsi come centro di conoscenze, di diffusione e di stimolo per esperienze innovative e come significativa forza di opinione ;
- essere sede d'incontro con altri enti e associazioni professionali.

[www.clubtimilano.net](http://www.clubtimilano.net)



Copyright 2013  
MIP Politecnico di Milano

Progetto grafico:  
Danilo Galasso e Stefano Erba

Stampa:  
Grafiche Ponzio



---

Partner Strategici

---



---

Partner

---



---

Con il patrocinio di

---

