

AUSED informa



L'INTERVISTA

MAURIZIO BONOMI

Il necessario pragmatismo
del CIO nell'era dell'AI

Nella lunga storia del genere umano
(e anche del genere animale)
hanno prevalso coloro che hanno
imparato a collaborare ed a
improvvisare con più efficacia

Charles Darwin

Aused Informa

Periodico interno dell'Associazione Utilizzatori Sistemi
E tecnologie Dell'Informazione.

AUSED - Via Niccolò Copernico 38 – 20125 Milano.

+39 345 255 9509 - aused@aused.org - www.aused.org

Realizzazione

Il presente bollettino informativo è realizzato con la
collaborazione di Andrea Provini - Presidente AUSED,
Debora Tinelli - Consigliere AUSED.

Hanno collaborato a questo numero

Andrea Provini, Denora Tinelli, Sergio Caucino,
Maurizio Bonomi, Alberto Provedel, Alessandra
Abbondati, Francesco Tomba, Gilberto Fucili, Marco
Cavaliere, Riccardo Paolini, Paolo Quaglia, Marco
Peruchetti.

Progetto grafico e coordinamento

Progetto Grafico e impaginazione a cura di
Cecilia Cerri - www.lacreativitarisolve.com
Coordinamento contributi e articoli: Debora Tinelli
(debora.tinelli@aused.org).
Immagini generate da Cecilia Cerri con l'AI Adobe
Firefly (pag. 3, 13)

Vorresti collaborare?

È possibile collaborare ad AUSED INFORMA
inviando contributi, commenti e notizie all'e-mail:
debora.tinelli@aused.org

Se volete accompagnare i testi con delle immagini si
prega di spedirle in alta risoluzione, per una migliore
riuscita grafica durante la stampa.

Questo bollettino gratuito è scaricabile in versione
PDF dal sito dell'associazione.



INDICE

EDITORIALE	4	WHITE PAPER #1	18
Il CIO coltivatore di bambù		Customer portal B2B: i benefici di un approccio componibile	
ARTICOLO DI FONDO	6	AUSED ACADEMY	20
La rivoluzione in tecnologia passa dalle donne		Tech-telling: comunicare oltre i confini del ruolo	
L'INTERVISTA AL CIO	7	WHITE PAPER #2	22
Intervista a Bonomi Maurizio		AI per migliorare le decisioni: esperienze nel Fashion e nel Procurement	
SENIORITY	12	FEATURE	24
Problema o opportunità?		Etica e AI nell'età della tecnologia	
EVENTI	14	LETTURE CONSIGLIATE	26
AUSED-CUOA: confronto aperto sulla normative NIS2		Amicizia e lavoro	



Andrea Provini

-
Presidente AUSED e CIO Group Bracco
Imaging Spa

Il CIO *coltivatore* di bambù

Il ruolo del CIO in questi ultimi mesi appare in una situazione parecchio caotica, molto più di quanto lo è stato in passato. Il problema non è più e non è solo il suo ruolo e la sua collocazione in agenda nei confronti dei processi di trasformazione in atto. Il problema risiede in quella condizione di organizzazione liquida scatenata dal recente hype delle soluzioni di intelligenza artificiale generativa. L'AI generativa, infatti, ha avuto un effetto quasi simile a quello avuto dal web agli inizi del XXI secolo o dell'iPhone sette anni più tardi: ha dato l'impressione e la sensazione che dietro queste tecnologie divenute improvvisamente alla portata di tutti, siano tali da potersi concentrare solo sulla loro applicazione, prescindendo dagli aspetti architettonici e spesso anche organizzativi interconnessi.

Il risultato è il seguente: funzioni di business, spesso con poca esperienza, poche competenze e con molta urgenza che lanciano e cercano di portare avanti in quasi totale autonomia complessi progetti di trasformazione digitale.

Ma sviluppare e portare avanti progetti di trasformazione digitale è tutt'altro che semplice e implica competenze e contenuti integrati: non basta quindi avere un'idea di business innovativa, ma serve una architettura complessiva

che sia coerente con l'organizzazione (verso l'interno e verso l'esterno), integrata rispetto all'architettura digitale complessiva, data driven e, ultimo ma non per questo meno importante, Cyber sicura.

I fornitori di tecnologia sempre più orientati a massimizzare la loro crescita grazie all'ultimo trend del momento cercano di cavalcare l'hype dell'intelligenza artificiale generativa (mi chiedo cosa avremmo fatto nel 2024 se non ci fosse stata l'AI visto che ogni produttore / hyperscaler / consulting parlano solo di questo, dimenticandosi completamente di molti capitoli aperti che ahimè non sono stati mai chiusi) e soprattutto puntano ai leader dell'area business per spingere sull'adozione di queste tecnologie e trovare consenso che possa sostenere la loro crescita.

Un tentativo, come tante altre volte nel passato, per entrare in azienda dal lato "debole" ed evitare la maggior concretezza e coerenza che generalmente contraddistingue il nostro ruolo.

Il CIO, infatti, sta cercando di comprendere, di mettere a fuoco lo scenario, non vuole che questo ennesimo hype da una parte crei una ennesima falsa promessa oltre ad assorbire attenzione e risorse che dovrebbero essere destinate a

consolidare una architettura che comunque si prepara alla nuova rivoluzione dell'era dell'intelligenza artificiale generativa.

L'ennesima falsa promessa irrealizzabile perché portata nelle aziende con troppa urgenza e troppa "voracità" di business dal mercato, abbracciando un periodo temporale troppo breve e che per questo motivo nel breve termine non potrà essere mantenuta.

Molti degli aspetti propedeutici per un progetto di trasformazione di successo sono nell'infrastruttura, nella corretta raccolta di dati integrati, puliti, aggiornati e fruibili e come si diceva cyber sicuri. Sono nella crescita delle competenze non solo tecnologiche ma di cultura dell'azienda e dei propri stakeholders.

dalla realtà: il CIO oggi è colui che meglio rappresenta il ruolo del contadino di bambù cinese: una pianta che assorbe molta attenzione, molte cure, molte risorse e inizialmente dà l'idea di non fornire risultati nell'immediato. Il bambù, infatti, sembra non crescere mai agli occhi degli altri.

Tuttavia, questa pianta in realtà già cresce e lo fa da subito solo che la sua crescita non è visibile, consiste nello sviluppare delle radici molto forti, ramificate e profonde. Ma quando inizia a crescere, il bambù lo fa molto più rapidamente delle altre piante e soprattutto dimostra una grande resilienza all'ambiente esterno che ne determina la sua capacità di durata e di successo nel proprio ecosistema.

Così dovrebbe essere impostato un

trasformazione.

C'è da dire che ultimamente sta crescendo la consapevolezza e il valore del nostro ruolo, tanto è che molti dei Digital Trasformation Officer che oggi popolano le aziende, anche se talvolta con qualche colpevole ritardo, stanno tornando CIO di estrazione. dopo una generazione che ha attinto a piene mani a strateghi del marketing e/o dell'e-commerce che spesso sono naufragati non tanto per la povertà delle loro idee, ma per l'incapacità di realizzare e di renderle solide e durature.

È l'ennesima nostra sfida del CIO, è l'ennesima richiesta di cambiare il suo ruolo, perché se è vero che il CIO è l'unico che può per competenza e esperienza guidare una solida trasformazione è anche vero che deve comunicare meglio, deve comprendere meglio il proprio business, deve saper stare nella stanza dei bottoni e deve rendere tutto questo sostenibile economicamente. Insomma, deve completare le radici forti che ne garantiscono un ruolo solido con una crescita che deve essere rapida e veloce, come i tempi che stanno cambiando.

AUSED come associazione è un luogo di confronto e di crescita. È un luogo di ritrovo di pazienti coltivatori di bambù che tuttavia sentono l'urgenza dell'ennesima evoluzione del proprio ruolo. È da qui che si fa sempre più forte e ricco il nostro programma di formazione, l'AUSED ACADEMY, iniziato proprio in questi mesi: l'ennesima azione concreta che cerca di andare a rinforzare questi elementi, spesso di debolezza o sottovalutati dai nostri CIO.

Anche questa volta e questo anno AUSED si dimostra quindi attenta alla crescita del nostro ruolo ed al porre il CIO nelle migliori condizioni per continuare a trasformarsi in modo vincente.

Insieme non solo si riesce, ma è anche più facile coltivare il bambù!

La trasformazione digitale richiede radici forti.

Tutte queste premesse non sono tenuto in debito conto dal business che spesso è abbagliato dal raggiungere in tempi sempre più brevi un vantaggio competitivo digitale, abbagliato dal successo di aziende e start-up che spesso però nascondono un lungo periodo di studio, tanti fallimenti, e solo dopo tutto questo arrivano al raggiungimento di un modello di successo sostenibile e duraturo.

Il CIO oggi sembra quasi un ostacolo a tutto questo, qualcuno che per qualche motivazione personale, per la perdita di un ruolo o di un governo...per non essere chiamato al centro del processo di trasformazione, per non avere la voce in capitolo che vorrebbe avere ... vuole creare problemi per rallentare il progresso in corso. Nulla di più lontano

programma di trasformazione digitale duraturo e visionario, partendo dalle radici e dalle fondamenta e rendendole solide e capaci di sostenere una pianta.

Il ruolo del CIO è proprio questo e per sua stessa natura: deve garantire che le fondamenta, le radici siano solide prima di osservare la crescita veloce della pianta. E il tempo, per molti aspetti, non è qualcosa di comprimibile.

Il CIO oggi rappresenta l'unico che per ruolo, competenze ed anche esperienza può garantire che si evitino i facili trionfalismi e le scorciatoie. Un ruolo non facile che spesso trasforma il CIO in un novello grillo parlante che dal basso delle sue competenze e della sua esperienza cerca di indirizzare l'attenzione, di mettere ordine in questo caos di superficie che ignora le basi della

UNA SFIDA CHE DIVENTA OPPORTUNITÀ.

La rivoluzione “umana” della tecnologia passa dalle donne

a cura di Domenico Ciancio

Sono ancora poche le donne che scelgono le facoltà STEM e ancora meno quelle che, al conseguimento del titolo di studio, trovano occupazione nel mondo ICT. La strada verso la parità di genere nell'ambito dell'Information Technology è ancora in salita nonostante le “competenze al femminile” rappresentino un valore aggiunto nello sviluppo tecnologico e nelle sfide aperte in questo settore.

DA QUI L'IDEA DI AUSED DI DARE VITA A UNA COMMUNITY DI PROFESSIONISTE DONNE CHE OPERANO NEL SETTORE A DIVERSI LIVELLI.

Una community in cui condividere esperienze, attivare best practice, formarsi, dialogare intorno ai “valori di genere”. Una community in cui anche le ragazze che decidessero di intraprendere questo percorso di studio prima e professionale dopo, possano trovare un punto di riferimento.

“Questa idea ha cominciato a prendere forma probabilmente già nel 2021. Io e Diana abbiamo partecipato ad Informatici senza Frontiere. Tema della tre giorni di evento “D come Digitale. D come Donna”. Abbiamo incontrato giovani studentesse entusiaste di intraprendere studi universitari nelle discipline STEM, studentesse che provenivano anche da formazione

umanistica e siamo rimaste sorprese. Mi sono rivista in loro. Ci è voluto un po', ma quello è era il segnale. E oggi siamo pronte per creare questa community. (Debora Tinelli, Direttrice commerciale EtiQube e Consigliere AUSED)

Secondo l'ISTAT, nel 2022, il 23,8% dei giovani tra 24 e 35 anni aveva una laurea nelle aree disciplinari STEM: se guardiamo agli uomini, la percentuale sale al 34,5%, mentre se guardiamo alle donne scende al 16,6%, evidenziando un importante divario di genere.

Sul tema dell'occupazione, invece, secondo l'Eurostat, nel 2022 le persone a livello europeo impiegate in ambito STEM erano 76 milioni; di questi, il 52% erano donne con una concentrazione maggiore in Lituania e Corsica (Francia). Agli ultimi posti, invece, Italia e Malta con una concentrazione di donne in STEM inferiore al 4%.

Sono poche le ragazze che immaginano una carriera nel mondo dell'innovazione e delle tecnologie: pregiudizi, bias e mancanza di role model femminili fanno sì che vengano disperse risorse indispensabili per il mercato del lavoro.

“Sono certa che Aused avrà avere un ruolo fondamentale nel generare il confronto e supportare le nuove generazioni, immaginando un mondo dove le tecnologie sono assolutamente parte

integrante di qualsiasi lavoro.” (Aida Proietti Senior Vice Presidente Client Service Tenth Revolution Group). Il settore dell'ICT ha un potenziale enorme per la crescita della nostra economia a livello globale, con opportunità di sviluppo e di occupazione per i prossimi anni. Basti pensare alle nuove professioni legate all'Intelligenza Artificiale o alla tutela dei dati e della privacy che, con lo sviluppo di nuove App e di nuovi strumenti informatici, necessitano di maggiore tutela e regolamentazione.

“Dare spazio alla diversità di competenze, attitudini ed esperienze contribuisce ad ampliare la visione delle tecnologie – attuali e future – arricchendo le prospettive per lo sviluppo delle nostre aziende e del nostro paese”

[Diana Setaro, Business Digital Manager di Bosch Rexroth S.p.A. e Consigliere AUSED]

La scarsa rappresentanza femminile nel settore ICT segna un ostacolo decisamente importante alla crescita e all'innovazione di un comparto strategico per l'economia mondiale. Viceversa, una rappresentanza di genere più forte contribuirebbe a un futuro più inclusivo e valoriale nell'era della digitalizzazione. **Formazione, investimenti da parte delle aziende, politiche di sostegno governative, networking, possono certamente favorire l'ingresso delle donne in questo ambito.**

PROFILO PROFESSIONALE DI MAURIZIO BONOMI

Consegue la laurea in Ingegneria Elettronica presso il Politecnico di Milano. Inizia la sua esperienza lavorativa nel mondo della consulenza, periodo durante il quale lavora su progetti di sviluppo applicativo in ambito bancario. L'esperienza nel mondo Finance segnerà per molti anni il suo percorso professionale sia in Italia che all'estero, permettendogli di acquisire e sviluppare competenze tecnologiche e di gestione di progetti internazionali.

Dopo una parentesi di circa due anni presso il **Joint Research Centre della Commissione Europea di Ispra**, a fine 2007 entra a far parte di **Hewlett-Packard**, società presso cui rimarrà per diversi anni completando la propria formazione.

Entra in AC Milan nell'ottobre del 2017 con il ruolo di Information Technology Director, con il compito di strutturare ed evolvere il dipartimento IT e iniziare il percorso di trasformazione tecnologica del Club attualmente in corso.



MAURIZIO BONOMI

**TECHNOLOGY DIRECTOR,
AC MILAN**

Come hai conosciuto AUSED e come sei coinvolta in associazione?

Ho conosciuto AUSED per caso circa 5 anni fa grazie ad un incontro con il nostro Presidente Andrea Provini. Non conoscevo l'associazione, ma la descrizione che me ne diede Andrea mi colpì molto e mi convinse ad entrare a farne parte. A causa della dinamicità un po' particolare del mondo del calcio, che spesso mi piace raccontare a chi vede il Club da fuori, purtroppo non riesco ad essere particolarmente attivo, faccio comunque parte del gruppo Be the Change a cui cerco di portare il mio apporto ogni volta che mi è possibile. Una citazione particolare merita il gruppo AUSED nella sua totalità, un network veramente allargato e di valore che utilizzo spesso. Colgo l'occasione per ringraziare tutti i partecipanti.

Tutti Parlano di Intelligenza Artificiale. Come sta affrontando il tema nella sua azienda per il ruolo fondamentale che svolge? Quali i pro e i contro?

Oggi tutti parlano di Intelligenza Artificiale nelle sue varie sfaccettature, secondo me a volte non comprese sino in fondo. Noi siamo agli inizi, con il passaggio fondamentale di valutazione della nostra preparazione, sia dal punto di vista applicativo che di organizzazione dei dati, necessario per affrontare un cambiamento epocale in termini di cultura aziendale. Tengo molto a sottolineare il tema della cultura, perché sono fermamente convinto che in generale, ma soprattutto per rivoluzioni di questo tipo, il tema della conoscenza e della adozione consapevole delle tecnologie da parte degli utenti sia uno degli aspetti più importanti. E, aggiungo, una responsabilità dell'IT.

Come primo passo verso l'utilizzo della Intelligenza Artificiale siamo partiti con una lunga attività di valutazione della nostra infrastruttura, della postura di sicurezza e, per non citare prodotti e vendor, di quello che possiamo chiamare la nostra AI readiness. Tecnicamente parlando

ci basiamo su una infrastruttura multi-cloud ibrida, che vede l'utilizzo di due grandi hyperscaler e di un piccolo datacenter locale presso Casa Milan, sede principale, ridonato sul Centro Sportivo Milanello.

A seguito delle attività di valutazione svolte abbiamo avuto modo di identificare i nostri punti di forza, ma soprattutto i punti deboli che necessitavano di azioni correttive con un ordine di priorità diverso, da cui è emerso un serrato piano di lavoro.

Parlando di AC Milan, possiamo suddividere il Club in due grandi macroaree: area sportiva e area corporate. La prima fa riferimento a tutte le attività della Prima Squadra e del Settore Giovanile, che chiaramente rappresentano il nostro core business (a me piace sempre dire che sostanzialmente giochiamo a calcio), mentre la seconda rappresenta tutta l'attività di una normale azienda, certo con qualche specificità come le attività legate allo Stadio, con piattaforme e servizi necessari alle attività di HR, Amministrazione, Commerciale, Marketing, Operations, Acquisti e così via. Insomma, una azienda come tutte le altre che ovviamente, al di là della battuta che sostanzialmente giochiamo a calcio, in realtà gestisce una grande struttura necessaria ad affrontare in giro per il mondo il calcio moderno con un brand iconico come il nostro.

Parlando di area corporate le prime iniziative che stiamo portando avanti sono sostanzialmente due, dedicate ad HR e IT, con l'idea di allargare a progetti pilota per il Legale ed il Commerciale.

Per quanto riguarda l'HR, l'idea è quella di supportare la ricerca dei candidati e l'identificazione dei migliori profili per le ricerche aperte. Come potete immaginare,

ogni qualvolta viene aperta una nuova posizione lavorativa i nostri colleghi delle risorse umane nel giro di pochi giorni sono sommersi dall'invio di migliaia di CV, con carichi di lavoro enormi. Un sistema di Intelligenza Artificiale, perché no anche generativa, capace di dare risposte puntuali sulla ricerca del miglior profilo, sia esso derivante dalla analisi dei CV che da integrazioni con le piattaforme di ricerca dedicate per una ricerca attiva, potrebbe portare un enorme efficientamento dei processi di selezione. Altro tema piuttosto comune, sempre legato ad HR, Organizzazione e IT, è la messa a disposizione degli utenti di un sistema di prompting per la richiesta di informazioni sulle procedure aziendali.

Veniamo ora all'area Sportiva, che sicuramente susciterà più curiosità ed interesse. Credo che molto conosceranno il Milan Lab, nato più di vent'anni fa da una idea rivoluzionaria per l'epoca, con l'intento di raccogliere, organizzare, gestire e rappresentare i dati dei giocatori. Di recente abbiamo aperto un importante tavolo di lavoro sia su questo tema che sul tema del monitoraggio dei dati economico-contrattuali. Parlando brevemente di quest'ultimo aspetto, con un pizzico di orgoglio, voglio citare un importante progetto che ha visto la luce ormai un paio di anni fa realizzato in collaborazione con la Direzione Sportiva e la Direzione Finance per il monitoraggio della gestione finanziaria dei giocatori della Prima Squadra, e più in generale per tutti quelli che hanno un contratto, basato su motori di calcolo integrati con informazioni statistiche. Le dashboard realizzate sono oggi utilizzate sia durante la normale stagione sportiva che durante le finestre di calcio mercato. Mi piace pensare che un domani, magari, potremmo utilizzare tecniche di analisi sempre più avanzate anche su questo.

Parlando invece all'area medica e tecnica, prima di parlare di Intelligenza Artificiale, vorrei parlare di alcune importanti progettualità.



Circa un anno fa abbiamo iniziato a costruire un data lake per la raccolta sia dei dati di allenamento che dei dati di palestra, portando anche alcune informazioni, ad esempio anagrafiche, dal progetto citato poco fa. Il tutto nasce dalla necessità di uniformare la raccolta e la gestione di queste informazioni per tutte le categorie dei nostri giocatori, coinvolgendo quindi anche il Settore Giovanile. Applicare le medesime metodologie aiuterà sempre di più i nostri tecnici a standardizzare le tecniche di lavoro.

Veniamo alle prime sperimentazioni in ambito Intelligenza Artificiale, su cui siamo agli inizi con un focus specifico sulla analisi degli infortuni. L'idea è quella di analizzare i dati del data lake, quindi medici, di palestra e allenamento, per la valutazione del rischio di infortunio mediante l'utilizzo di modelli predittivi. L'approccio scelto si basa sulla applicazione parallela di diverse tecnologie che possa dare origine a modelli paralleli messi in competizione tra loro per valutarne l'attendibilità. L'obiettivo è la creazione di una immagine il più completa possibile dei giocatori, che tenga conto di diversi fattori e che porti ad una misurazione che abbiamo definito Overall Risk Index. La raccolta dei diversi output predittivi sarà messa a disposizione dei diversi staff attraverso una piattaforma web

Se è cambiato, come è cambiato il ruolo del CIO in questi ultimi due anni?

Ricopro questo ruolo da quasi sette anni e mi permetto di allargare un po' il periodo per rispondere alla domanda. Rispondo subito con un sì alla domanda. Credo che negli ultimi tre, quattro anni ci sia stato un cambio di mentalità che ha portato ad un approccio più pragmatico e concreto sulle valutazioni e sulle scelte che fanno parte del nostro lavoro. Ciò è probabilmente anche dovuto alla velocità del cambiamento delle tecnologie, basti vedere la rapida ascesa e l'altrettanto rapida discesa del Metaverso, tecnologia senza la quale sembrava che una azienda non

potesse sopravvivere, e la comparsa "improvvisa" dell'Intelligenza Artificiale di massa, probabilmente principale responsabile dello spostamento del focus.

Questa velocità fa nascere improvvisamente servizi e competenze che fanno parte delle proposizioni di molte aziende, che a mio avviso sono spesso frutto solo di una corsa all'ultimo hype del momento, ma in realtà non sono così fondate. L'Intelligenza Artificiale è un esempio credo sotto gli occhi di tutti. Ogniqualevolta incontro una azienda è ormai certo che un servizio AI da qualche parte della presentazione compare.

Questa non vuole certo essere una critica nei confronti dei vendor o dei system integrator, ci mancherebbe, venendo io stesso da quel mondo capisco bene la necessità di adeguarsi al mercato, mi aiuta però a spiegare bene il cambiamento di cui stiamo parlando. Cosa voglio dire? Qualche anno fa, secondo me, c'era più soggezione nei confronti delle tecnologie emergenti e di chi le presentava, quindi la tendenza era di fidarsi maggiormente rispetto a qualcosa di nuovo che forse non si comprendeva sino in fondo, o che necessitava di qualche anno per essere compreso. Un esempio vissuto in prima persona è il Cloud. Tecnologia stupenda! Flessibilità, scalabilità, sicurezza, servizi praticamente sempre disponibili e così via, sino a che improvvisamente i costi esplodono senza che te ne renda conto. E nessuno, almeno nel mio caso, si era premurato di farmelo notare. Vuoi per negligenza, vuoi forse perché il fenomeno non era compreso appieno, e torniamo a quanto dicevo prima sulle competenze reali. Poi improvvisamente tutti ti parlano di FinOps come fosse una cosa ovvia, ma forse tanto ovvia non era per molti, nemmeno per chi la propone.

Il ruolo del CIO, secondo me, è inevitabilmente cambiato a seguito di tutto ciò. Trovo oggi una maggior richiesta di verifiche e approfondimenti degli argomenti, spesso fatto



attraverso il network. Come dicevo prima vedo questa tendenza molto forte e io stesso ne faccio ampio uso. Non bastano più posizionamenti di prodotti o servizi calati dai grandi "Big", penso che il CIO oggi voglia portare in azienda tecnologie servizi di valore confutati il più possibile dal confronto con altri colleghi, per una spesa delle proprie risorse veramente consapevole. Ripeto che personalmente il network AUSED mi aiuta molto.

Faccio parte anche di un gruppo simile, molto molto più piccolo, dei principali Club di calcio europei, in cui la logica è la stessa. Ci incontriamo anche 1, 2 volte l'anno e condividiamo progetti ed esperienze, a volte anche verticalità come ad esempio i moderni stadi. Tra l'altro a brevissimo avremo il prossimo incontro, organizzato a Torino dalla Juventus, e tra gli argomenti ci sarà anche l'Intelligenza Artificiale.

Innovazione come equilibrio tra Tecnologia, Processi e Organizzazione: come bilanciarli e chi li governa?

Preferisco invertire l'ordine e parlare di Organizzazione, Processi e Tecnologia, sostanzialmente il sempre verde modello Process, People and Technology nato decine di anni fa. Nonostante la sua età credo che sia sempre la chiave per il buon funzionamento di ogni organizzazione, non ti nascondo però che difficilmente ne ho visto una applicazione virtuosa.

Spesso si parte dal fondo, cioè dalla tecnologia, abilitatore di tutto o quasi in una azienda, che quanto mi riguarda sovente è l'ultimo dei problemi. Ricordo che quando ho iniziato come sviluppatore anni fa si diceva sempre che prima o poi a "martellate" le cose si facevano funzionare, ed è anche questo spesso molto vero. La situazione più frequente che vedo oggi è un IT che funge da collettore di richieste più o meno ben strutturate provenienti dal business, che si deve preoccupare di identificare più o meno velocemente la soluzione per

rispondere alla domanda: quanto ci vuole e quanto costa? Ma tutto ciò si cala nei processi aziendali? Tutte le persone necessarie sono state coinvolte? Purtroppo l'esperienza e il confronto con altri colleghi non risponde positivamente a queste domande, e le dinamiche di business ne sono in gran parte responsabili. L'urgenza detta spesso le regole purtroppo, anche se tutto non può essere sempre urgente.

Credo che il bilanciamento delle tre componenti passi da tavoli interdisciplinari che condividono strategia, priorità, processi, tempi e costi, assegnazioni dei compiti. Tutto parte dall'Organizzazione, quindi dalle persone, asset fondamentale di ogni azienda, per poi andare verso una analisi in prima battuta anche di alto livello dei processi, siamo esso normativi, progettuali, funzionali, tecnici, sicurezza, amministrativi, finance, per poi arrivare all'abilitatore finale che è la tecnologia. Mi rendo conto che possa sembrare la descrizione del paese delle meraviglie, credo però si possano implementare dei modelli che ci si possano avvicinare.

Partire con il piede giusto, con uno o più sponsor di progetto che condividano le esigenze ad alto livello con tutte le funzioni rilevanti, passando poi per i due tavoli fondamentali della Compliance e della Cybersecurity, proseguire con il Project Management e le Architetture e così via. Potrebbero sembrare tutte considerazioni ovvie ma quante volte si arriva in fondo ad un progetto senza aver fatto adeguate verifiche di Compliance o sicurezza? Forse sempre meno, ma ti assicuro che non è così inusuale. Il collante fondamentale di tutto ciò è ovviamente una comunicazione chiara e condivisa. La tecnologia anche qui può aiutare ma le persone vengono prima di tutto. Ricordo che nei corsi di Project Management fatti anni fa mi spiegarono che la maggior parte dei fallimenti dei progetti deriva proprio da una mancanza di comunicazione e dal mio punto di vista è verissimo. E

una delle cose peggiori che possono accadere è il fenomeno del shadow IT, purtroppo ancora molto presente, ma su questo dovremmo aprire un capitolo a parte.

So che fai parte del Be the Change, il gruppo di CIO che tracciano l'evoluzione dell'associazione. Ci spieghi il perché e lo consiglieresti ad altri CIO?

Come detto all'inizio della nostra chiacchierata, credo che il più grande valore dell'associazione sia la vastità del network di cui si fa parte. Un network fatto di persone che fanno lo stesso lavoro e si confrontano con problemi molto simili, indipendentemente dall'area di business. Persone curiose, sempre disposte a condividere esperienze. Mi è capitato di parlare di cybersecurity o cloud con colleghi di aziende che facevano attività lontanissime dal calcio, eppure come dicevo molti problemi erano gli stessi. Pensa che ho recentemente deciso di fare dei cambiamenti importanti in ambito cybersecurity grazie a queste chiacchierate. Sempre di recente abbiamo gestito la gara della telefonia mobile, che ci ha portato al cambio di operatore, sempre grazie al confronto interno AUSED. Insomma, credo che sia chiaro il valore del network e soprattutto per questo la consiglierai.

RIFLESSIONI SEMI-SERIE DI UN VECCHIO CIO

Seniority

Problema o opportunità?

Marco Silvio Perucchetti
Senior Information Technology Advisor

In Italia assistiamo da tempo al fenomeno dell'invecchiamento della popolazione, che francamente mi pare sia un fenomeno difficilmente arginabile, stante il trend oramai perdurante da decenni e che negli ultimi anni ha assunto contorni decisamente preoccupanti.

NEL 2020 IL 21 % DELLA POPOLAZIONE AVEVA 65 ANNI E PIÙ, RISPETTO AL 16 % DEL 2001, CON UN AUMENTO DI 5 PUNTI PERCENTUALI

fonte ISTAT – (1)

In attesa che vengano messe a terra politiche attive efficaci di contrasto effettivo al fenomeno, trovo sia necessario avvicinarsi al tema – premetto abbastanza spinoso - cercando di essere il più possibile oggettivi e di lavorare sul mondo reale in cui ci troviamo immersi, soprattutto **nell'ottica del mondo del lavoro, quello più vicino a tutti noi e ad Aused.**

Fino a non molto tempo fa, diciamo sommariamente in anni pre-Covid, era opinione diffusa nelle aziende che fosse necessario "sbarazzarsi" di chi aveva delle "senority importanti" – un modo elegante per dire "vecchi, stanchi e costosi" – per fare spazio a giovani con un processo di education attualizzato, capaci di portare aria nuova soprattutto in ambiti strettamente legati con le tecnologie come è certo l'IT.

Le aziende hanno quindi messo in atto un processo di cambio generazionale, in modo del tutto simile a quanto è sempre avvenuto nel passato: i vecchi se ne vanno e prima di farlo effettuano il cosiddetto "passaggio di consegne" a chi li sostituirà nel ruolo, troppo spesso perpetuando tramite questa attività abitudini e processi consolidati, nell'ottica "squadra-che-vince-non-si-cambia" mutuata dallo sport.

In questo processo **i giovani assunti**, che in quanto giovani vorrebbero cambiare il mondo, fare la rivoluzione, forti di un percorso educativo spesso significativo presso atenei di prestigio, **si ritrovano presto frustrati da un ambiente che tende a perpetrare sé stesso e le proprie consuetudini**, perdendo così rapidamente il loro iniziale entusiasmo.

Certo, altrettanto sovente non sono animati da grande umiltà e/o capacità relazionali – spesso ancora da maturare e allenare, perché sono proprio i soft skills come il team working quelli che crescono e si affinano con il tempo - e si portano dietro una sorta di "Verità Incarnata", un "Credo" indotto dagli ambiti accademici che tendono ad applicare con entusiasmo para-religioso a prescindere da opportunità e situazioni specifiche, cosa che li rende rapidamente indigesti a quella parte di impiegati "vecchi e stanchi" amanti invece del quieto vivere.

L'azienda ha così raggiunto due preziosi obiettivi. Il primo è creare un ambiente lavorativo critico, dove



tutti sono insoddisfatti, junior e senior — chiamiamoli così, che in inglese risulta tutto più elegante e anche più politically correct di “giovani e vecchi”.

I primi non si sentono valorizzati e integrati, i secondi si sentono marginalizzati e sminuiti.

Il secondo obiettivo raggiunto, che nasce come frutto avvelenato del primo, è la perdita di performance complessiva dell’Azienda, inevitabile in un ambiente ammalorato dalla scarsa autostima diffusa di cui sopra.

A questo punto una domanda sorge spontanea: che fare per evitare un simile disastro? Di questo problema si sono resi conto per primi, come spesso capita, negli Stati Uniti.

Le aziende americane qualche anno fa avevano messo in atto un massiccio e diffuso piano di sostituzione del personale con grande seniority per fare posto a junior rampanti, nell’ottica — e nella speranza - aziendale capaci di portare innovazione nei processi e nei prodotti — e di risparmiare un po’ nelle remunerazioni...

E fin qui tutto bene. Siamo di fronte ad aziende che cercano di restare al passo con i tempi e di incrementare il loro fatturato e cercano di farlo anche tramite il ricambio generazionale. Ma cosa è accaduto?

È accaduto che perdendo il personale con la maggiore seniority si sono persi tutti quei soft skills che facevano parte della cultura dell’Azienda

stessa, che ne formavano il proprio nucleo ideale, etico, storico. aziende quindi private del loro stesso background, aziende divenute anonime. E questo è un risultato decisamente inaccettabile. Per cui? Soluzione semplice e geniale al tempo stesso: riassumiamo i senior!

E così abbiamo assistito e assistiamo al rientro, spesso lautamente remunerato, di numerosi senior in Azienda. Si badi bene, non certo per l’insipienza o l’insuccesso dei junior, ma perché capaci di riportare quei soft skill.

In questo processo di in&out reiterato dal mondo del lavoro, un ruolo importante è stato svolto dalla pandemia Covid19, che ha accelerato l’uscita dei senior, ma che ora vede il loro — gradito - ritorno.

Ma detto questo, che si fa con questi benedetti senior?

Escludendo in base a quanto emerso sinora il loro abbattimento forzato, credo che la cosa migliore, come sempre, sia studiare e perseguire **percorsi di reale integrazione** tra senior e junior, che siano basati sulle esperienze che si sono maturate in merito, soprattutto su quelle negative, dove l’integrazione delle competenze è fallita.

Il contributo di chi ha seniority importanti deve essere quindi quello di offrire in modo gratuito e positivo il proprio background e le proprie competenze soprattutto “soft” e di metterle con la necessaria umiltà

a disposizione di chi vorrà usarle, senza reticenze e gelosie.

E questo è forse l’ultimo soft skills che un senior deve maturare. Non semplice ma si può fare, credetemi.

In fondo siamo come vecchi idraulici: abbiamo la cassetta degli attrezzi con dentro tutto quello che serve e ci abbiamo messo una vita renderla quella che è, con competenza, attenzione e passione, pezzo dopo pezzo.

Ma alla fine dovremo cederla a chi, oggi apprendista, farà l’idraulico dopo di noi, perché a noi non servirà più, ma a lui sì.

Un saluto a tutte e tutti e buon lavoro

(1) [https://www.istat.it/demografiadelleuropa/bloc-1c.html?lang=it#:~:text=Cominciamo%20col%20guardare%20l'evoluzione,5%20punti%20percentuali%20\(p.p.\).](https://www.istat.it/demografiadelleuropa/bloc-1c.html?lang=it#:~:text=Cominciamo%20col%20guardare%20l'evoluzione,5%20punti%20percentuali%20(p.p.).)

AUSED-CUOA

Un confronto aperto sulla normativa NIS2



Il 18 giugno scorso si è tenuto l'evento dal titolo "La Direttiva NIS2: impatti e strategie", organizzato da AUSED con la collaborazione e il sostegno di CUOA Business School e CSA Cyber Security Angel.

L'evento, che si è tenuto nella sala congressi della splendida Villa Valmarana Morosini, sede del CUOA, ha visto la partecipazione di un nutrito pubblico, interessato ad approfondire l'attualissimo tema della Cyber Security, regolato dalla recente Direttiva europea NIS2.

Il Parlamento e il Consiglio europeo hanno infatti emesso già a dicembre 2022 la direttiva 2555/2022 agli Stati Membri, finalizzata a definire opportune misure per un livello comune elevato di cibersecurity nell'Unione. La direttiva, che sostituisce la precedente direttiva NIS (1148/2016), dovrà essere recepita dai singoli Stati e applicata a decorrere dal prossimo 18 ottobre 2024. In particolare, il governo italiano ha discusso proprio in questi giorni la bozza di decreto legislativo che formalizzerà tale recepimento.

La direttiva NIS2 si colloca in un più ampio disegno regolatorio sulla Resilienza Digitale della società civile e dell'economia europea,



Alberto Provedel

ICT Risk & Data Governance C&P Advisory srl

costituito dal Regolamento DORA (Digital Operational Resilience Act) per il settore finanziario, che sarà applicato a decorrere dal 17 gennaio 2025, e dalla direttiva CER (Critical Entities Resilience) per altri settori economici critici, che dovrà essere anch'essa recepita dai singoli Stati e applicata a decorrere dal 18 ottobre 2024.

L'incontro è stato articolato in 2 momenti salienti.

In una prima fase è stata data un'illustrazione dei principali requisiti previsti dalla direttiva e una panoramica sugli impatti e sugli adempimenti attesi per le aziende. Hanno condotto l'esposizione:

- Cecilia Rossignoli, Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale e Direttore Scientifico Executive Master in ICT Management di CUOA Business School
- Alberto Provedel, responsabile Risk Management e Data Governance di C&P Advisory srl

La direttiva NIS2, a differenza della precedente NIS, identifica in maniera oggettiva le entità economiche essenziali o importanti sulla base della loro appartenenza ai settori di business coinvolti (si veda tabella sottostante) e delle loro dimensioni operative (oltre 50 dipendenti o 10 mln€ di fatturato).

Aspetto di rilievo è la responsabilizzazione dei vertici aziendali sull'adozione e sull'adeguatezza delle misure tecniche, operative e organizzative adeguate e proporzionate per la gestione dei rischi di cybersecurity. In tale ottica, prevede che siano definite e approvate precise policy di analisi dei rischi e di sicurezza IT e l'applicazione di misure in ambiti predefiniti, estesi anche alla catena di forniture.

Prevede inoltre da parte delle aziende una raccolta strutturata degli incidenti di sicurezza e una comunicazione

tempestiva (entro 24 ore una prima segnalazione, seguita entro 72 ore da relazioni di approfondimento) ai punti di contatto di quelli di impatto significativo.

Particolarmente impattante è la richiesta di un presidio efficace da parte delle aziende nei confronti della sicurezza informatica dei propri fornitori, che dovranno considerare anche le specifiche vulnerabilità di ciascuno di essi.

I soggetti essenziali e importanti saranno soggetti al monitoraggio da parte delle autorità che saranno appositamente istituite dallo Stato nazionale, attraverso visite ispettive,

audit da parte di società esterne specializzate, scansioni di sicurezza, richieste di informazioni e dati. Le autorità potranno inoltre imporre ai soggetti essenziali e importanti misure specifiche di sicurezza, obblighi di comunicazione dei rischi a soggetti collegati all'azienda, divulgazione di eventuali violazioni alla direttiva.

Potranno anche imporre sanzioni pecuniarie rilevanti (es. fino a 10mln€ o al 2% del fatturato per i soggetti essenziali) alle aziende inadempienti.

E' stata quindi illustrata l'importanza della governance legata



Settore
Settori ad alta criticità
Energia
Trasporti
Settore bancario
Settore sanitario
Acqua potabile
Acque reflue
Infrastrutture digitali
Gestione dei servizi TIC (business-to-business)
Spazio
Altri settori critici
Servizi postali e di corriere
Gestione dei rifiuti
Fabbricazione, produzione e distribuzione di sostanze chimiche
Produzione, trasformazione e distribuzione di alimenti
Fabbricazione
Fornitori di servizi digital
Ricerca

all'adeguamento a quella che sarà la normativa di recepimento dello Stato italiano, con particolare attenzione a disporre un diagnostico preliminare finalizzato a definire la corretta classificazione dell'azienda (essenziale o importante) e le misure di adeguamento da prevedere, che dovranno essere articolate secondo un piano di intervento adeguato. Non meno importante sarà il fatto di documentare e ufficializzare gli interventi adottati, in modo da supportare la difesa in caso di ispezioni o eventuali sanzioni.

Nel secondo momento dell'incontro, dopo la presentazione dei risultati del sondaggio condotto nei giorni precedenti all'evento presso la community AUSED, sono state illustrate le esperienze e gli orientamenti sulla cyber security da parte alcune aziende di riferimento del territorio. In particolare, hanno riportato la loro testimonianza:

- Paolo Sassi, Chief Information Officer di Bauli
- Pierpaolo Giacomelli, GROUP IT Manager di Fidia Farmaceutici
- Emanuele Ermini, Business Development Manager di Fortinet
- Maria Vittoria De Giorgio, Manager – Cybersecurity & Digital Protection di EY

Le testimonianze hanno evidenziato come il tema della sicurezza informatica sia un argomento oggettivamente attuale, ma che vada affrontato con equilibrio e una ragionevole gradualità, visti gli impatti trasversali sull'azienda (es.: governance, comunicazione, processi operativi), i potenziali investimenti e l'incessante evoluzione delle tecnologie. Fortunatamente, anche grazie alla progressiva normativa GDPR, il management appare generalmente già allertato e informato sul tema e quindi non sono attesi grandi sforzi di sensibilizzazione.

Sul fronte della misurazione e valutazione del rischio informatico da parte delle aziende, che dovranno essere il più possibile oggettive e sistematiche, è stato evidenziato come ci siano ancora dei passi da compiere da parte delle aziende per arrivare ad una adeguata maturità.

In ogni caso sarà importante che le aziende effettuino una stima puntuale della propria compliance alla normativa nazionale che uscirà a breve, anche con il supporto di precise check-list di autovalutazione.

Un tema abbastanza sentito è quello del monitoraggio della sicurezza informatica sulle catene di fornitura. In questo caso è stata unanime la raccomandazione di adottare un approccio di vera partnership con i fornitori, specialmente quelli di minori dimensioni, che quindi potrebbero avere maggiori difficoltà

ad adeguarsi alla normativa. In ogni caso, il suggerimento emerso è stato quello di procedere con un esame dettagliato dei fornitori al fine di identificare le situazioni di potenziale criticità per la continuità produttiva.

Nell'ambito della continuità operativa è stato segnalato come un'importante fonte di rischio di cybersecurity sia associata alle possibili vulnerabilità dei sistemi che sovrintendono alla produzione (Operational Technology - OT), storicamente meno presidiati in termini di sicurezza e meno assoggettati ad un disegno architettonico preventivo.

Sul fronte della Governance e della protezione dal rischio di sanzioni, è stato nuovamente evidenziato l'importante ruolo della documentazione sugli adeguamenti tempo per tempo attuati e sull'importanza di agire con una comunicazione verso l'esterno preparata e strutturata in caso di incidenti significativi.

L'evento si è concluso con un aperitivo offerto da CUOA Business School e CSA Cyber Security Angel durante il quale i partecipanti hanno potuto conoscersi e scambiarsi ulteriori esperienze.

APPLICAZIONE	DIRETTIVE/REGOLAMENTO	REGOLATORE	DESTINATARI	BUSINESS	DESTINATARI INDOTTI
OTTOBRE 2024	Direttiva NIS2 (2644/2022)	Commissione e Parlamento Europei	Stati Membri	Vari Settori	Soggetti essenziali e importanti, Fornitori e Subfornitori
OTTOBRE 2024	Direttiva CEI (2847/2023)			Vari Settori	Soggetti critici
GENNAIO 2025	Regolamento DORA (2544/2023)			Entità Finanziarie e Autorità Competenti	Finance



CUSTOMER PORTAL B2B

I benefici per il business e perché adottare un approccio componibile

Paolo Quaglia

IT Business Unit Manager di Intesys

Intesys

PUNTO DI CONTATTO TRA L'AZIENDA E L'ECOSISTEMA B2B, IL CUSTOMER PORTAL MIGLIORA L'EFFICIENZA OPERATIVA E LA CUSTOMER EXPERIENCE, CON EFFETTI IMMEDIATI SULLA COMPETITIVITÀ D'IMPRESA. IL CLOUD E L'APPROCCIO COMPOSABLE LO RENDONO SOLIDO, MODERNO, SCALABILE E FUTURE-PROOF

La Customer Experience ha un impatto straordinario sul business di qualsiasi azienda. Come privati, siamo soliti relazionarci alle imprese usando un approccio self service fondato su strumenti digitali: acquistare un prodotto, attivare un servizio, interagire con il contact center o interrompere un abbonamento sono ormai a portata di click. Così facendo, le aziende potenziano la loro efficienza operativa e plasmano una Customer Experience d'eccellenza, che crea fidelizzazione e opportunità di up-sell e cross-sell.

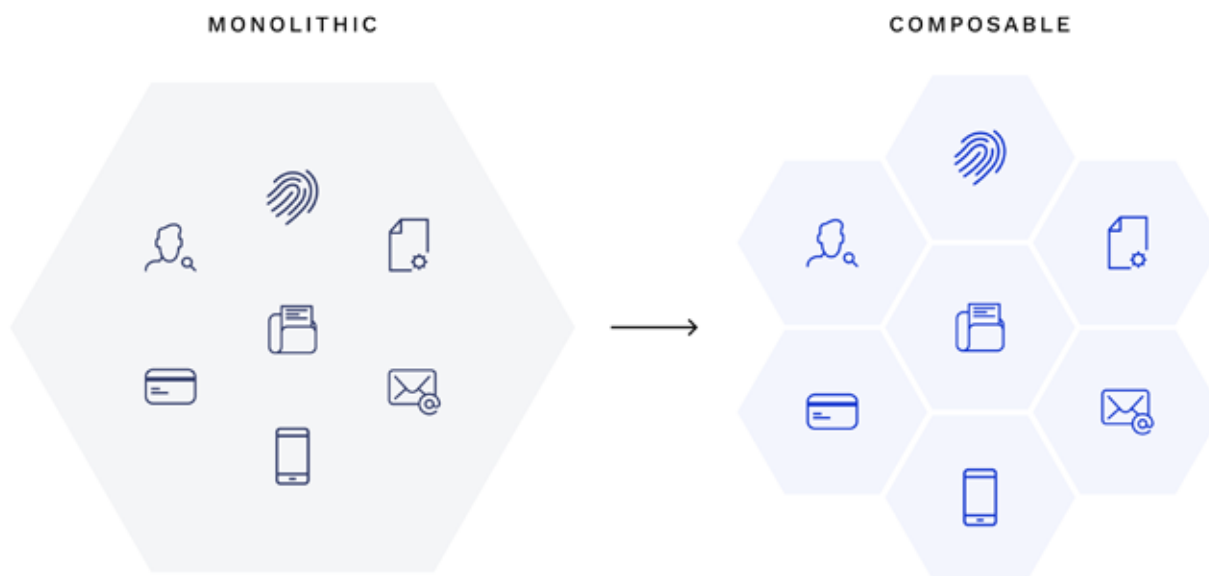
La stessa ambizione verso relazioni fluide, veloci, efficienti e appaganti è presente nel macrocosmo B2B. All'interno delle filiere, i rapporti di business con clienti, partner e fornitori sono più articolati e complessi rispetto a quelli dell'area B2C, coinvolgono diversi soggetti e innescano molteplici processi. Tuttavia, l'ambizione di raggiungere l'efficienza operativa e di migliorare l'esperienza del cliente è la stessa, perché l'impatto sulla competitività è significativo anche nelle relazioni tra aziende, specialmente nei mercati più sfidanti. La soluzione, come sempre, è il digitale.

PERCHÉ ADOTTARE UN CUSTOMER PORTAL NEL B2B

Le aziende che intendono migliorare e modernizzare i rapporti con clienti, fornitori e partner possono adottare un Customer Portal B2B. Si tratta di un ambiente digitale, integrato e sicuro che crea una connessione tra l'azienda e i suoi interlocutori e che viene progettato sulla base delle specifiche esigenze aziendali, che ovviamente variano da caso a caso e da un settore all'altro.

L'approccio a un Customer Portal B2B non è soltanto custom nei confronti dei propri interlocutori, ma può essere anche progressivo. L'azienda, per esempio, può attivare un Customer Portal per condividere rapidamente documenti e informazioni in un'area riservata; poi, può decidere di estenderne la portata introducendo servizi attivabili in modalità self dal cliente stesso: una richiesta di assistenza o di quotazione, l'ordine di un prodotto e il relativo tracking, l'avvio di una procedura di reso, l'attivazione di un servizio specifico (es, una linea internet addizionale, la prenotazione di una "risorsa", la configurazione di un'attrezzatura), un intervento di manutenzione e molto altro. Tutto ciò





che riguarda la relazione tra l'azienda e il suo interlocutore in un contesto B2B può essere digitalizzato e integrato in un Customer Portal, facendo inoltre perno sull'automazione, su canali moderni di comunicazione e su tecnologie innovative come gli assistenti virtuali.

Gli effetti benefici per il business aziendale sono evidenti. Il Customer Portal, infatti, funge da canale di comunicazione unico tra l'impresa e l'ecosistema B2B, determinando un effetto di semplificazione netto rispetto alla complessità dei rapporti tradizionali. Il portale migliora la Customer Experience, abbatte le comunicazioni destrutturate (solitamente, le email), i processi diventano più rapidi, fluidi e sicuri, la pressione sui contact center si alleggerisce e aumentano gli indicatori di efficienza, da cui il risultato finale della maggiore competitività.

L'APPROCCIO COMPOSABILE E I BENEFICI PER LE AZIENDE

Le sfide relative a un Customer Portal B2B sono solitamente di due tipi: i tempi (e i costi) di implementazione, tenuto conto che ogni progetto è a sé, e la capacità di aggiornamento

costante verso nuovi servizi e funzionalità, dato che il portale è uno strumento in continua evoluzione così come il business e i mercati sottostanti. Oggi, le aziende riconoscono il valore dei portali B2B, ma hanno bisogno di adeguate garanzie sui costi, sui tempi di implementazione e di aggiornamento, vista la velocità con cui evolvono le esigenze dei loro clienti. In altri termini, vogliono essere agili rispetto al mercato di riferimento e all'evoluzione delle sue logiche.

Per rispondere adeguatamente a queste sfide, scende in campo un nuovo paradigma architettonico moderno e componibile, definito da Gartner Composable Architecture.

A livello core, si tratta di un approccio al design e allo sviluppo applicativo fondato sull'integrazione e la sinergia di componenti indipendenti e riutilizzabili, ognuno dei quali abilita una specifica funzionalità di business e si integra via API in processi più articolati. I componenti citati sono le cosiddette Packaged Business Capabilities, o PBC.

L'approccio composable, ma anche la disponibilità di numerose PBC già sviluppate e implementate in diversi

progetti, permettono non soltanto di soddisfare le esigenze qualitative delle aziende, ma anche di garantire efficienza, ottimizzazione dei costi e risultati veloci, nonostante le naturali necessità di personalizzazione. Quando parliamo di velocità, ci riferiamo alla rapidità di sviluppo e di implementazione della piattaforma, ma anche di tutte le evoluzioni future: le nuove funzionalità, la modifica di quelle esistenti per adeguarsi a nuove norme, lo sviluppo di nuovi servizi e integrazione di tecnologie innovative.

Il Customer Portal B2B è quindi l'esito della sinergia di svariati componenti allo stato dell'arte, che possono essere aggiornati e gestiti singolarmente, oltre alle naturali personalizzazioni di ogni caso. Ne risulta una piattaforma moderna, flessibile e cloud-based, che oltre ad adattarsi alle necessità di ogni operatore del mercato, può anche contare sulla scalabilità tipica del cloud, sulla sua resilienza e su una sicurezza senza compromessi.

TECH-TELLING

Comunicare oltre i confini del ruolo

Alessandra Abbondati

Senior Human Resources Consultant at Awair

Francesco Tomba

Esperti di sviluppo della leadership



Negli anni '90 la NASA era impegnata nel progetto del Mars Climate Orbiter, una sonda destinata a studiare il clima di Marte. I tecnici e gli ingegneri che lavoravano sul progetto utilizzavano due diversi sistemi di misura, imperiale e metrico, un dettaglio apparentemente insignificante che si rivelò disastroso. Nel momento cruciale dell'avvicinamento al pianeta rosso, il team 1 comunicò i dati di traiettoria al team 2 (responsabile della navigazione della sonda) utilizzando il sistema imperiale, ma il team 2 assunse che i dati fossero in sistema metrico. La comunicazione errata dei dati di traiettoria tra i team portò alla perdita della sonda, costando alla NASA centinaia di milioni di dollari.

Questa storia dimostra come la mancanza di una comunicazione chiara e codici condivisi possa portare a errori costosi. Qui entra in gioco il tech-telling, una strategia di comunicazione che può colmare queste lacune e prevenire disastri simili.

Un altro esempio è quello di una grande azienda europea di retail nei primi anni 2000. Intenti a migliorare l'efficienza attraverso un nuovo sistema di gestione dell'inventario, il progetto era guidato dal Direttore Commerciale, esperto in strategia ma poco avvezzo ai dettagli tecnici. Durante le fasi iniziali del progetto, i responsabili dello sviluppo del software cercavano di spiegare

le necessità di implementare un sistema di backup distribuito per garantire la continuità del servizio in caso di guasto del server principale. Tuttavia, il Direttore Commerciale, non comprendendo appieno i tecnicismi e preoccupato dei costi aggiuntivi, decise di ignorare i consigli e di procedere con una soluzione più economica basata su un singolo server centrale senza backup adeguato.

La decisione si rivelò disastrosa quando il server centrale fallì, causando enormi disagi operativi e perdite finanziarie. Senza un sistema di backup distribuito adeguato, l'intera rete di gestione dell'inventario venne messa fuori servizio, causando enormi disagi operativi. I punti vendita non riuscivano a gestire le giacenze, con conseguenti ritardi nelle vendite e perdite finanziarie significative. Alla fine, l'azienda dovette investire una somma considerevole per riparare il sistema e implementare le soluzioni di backup raccomandate inizialmente dai tecnici, riconoscendo l'importanza di ascoltare e comprendere gli aspetti tecnici cruciali forniti dagli esperti del settore.

Quante storie come queste abbiamo vissuto in prima persona nel corso delle nostre carriere? E quante ancora ne vivremo? Tutte condividono un problema comune un problema: l'assenza di un ponte tra interlocutori che parlano lingue diverse.



AWAIR È UNA SOCIETÀ DI CONSULENZA HR CON SEDI A MILANO, PARIGI E LONDRA CHE SI OCCUPA DI SVILUPPO DEL TALENTO E DELLA LEADERSHIP E AIUTA MANAGER E AZIENDE A ESPRIMERE IL PROPRIO MASSIMO POTENZIALE.

L'asimmetria di comprensione degli aspetti tecnici può generare impatti negativi su decisioni decisive per l'organizzazione.

Fortunatamente, oggi abbiamo nelle nostre mani il potere di cambiare e di scrivere storie nuove. In nostro aiuto viene la scienza della comunicazione, che ha fatto passi da gigante negli ultimi anni. Molteplici scoperte scientifiche in diverse discipline (dalle neuroscienze alla linguistica comparata, dal marketing all'antropologia evolutiva) hanno contribuito a chiarire i meccanismi della comprensione e dell'influenza. Possiamo sintetizzare queste scoperte in quattro semplici parole: "siamo fatti di storie".

Il tech-telling rappresenta una svolta nella comunicazione tecnica. Utilizzando la narrazione, questa strategia permette di tradurre contenuti tecnici complessi in messaggi chiari e coinvolgenti, comprensibili a tutti gli stakeholder. Il tech-telling può essere utilizzato per informare ed educare, influenzare decisioni, rappresentare rischi, vendere soluzioni e riposizionare in modo strategico le funzioni tecnologiche (ICT, R&D ecc.) all'interno dell'azienda.

Grazie al tech-telling, possiamo superare tecnicismi e format obsoleti (slide faticose piene di numeri e parole, elenchi di informazioni piatti e poco ingaggianti) e rompere finalmente le barriere che ostacolano l'efficacia del nostro messaggio.

Il 5 e 6 giugno, presso gli spazi di Arsenalia a Milano, un gruppo di CIO e ICT Experts associati ad Aused ha incontrato Alessandra Abbondati e Francesco Tomba di Awair, per allenare la competenza del tech-telling. Con il loro aiuto, hanno imparato a:

- Utilizzare codici comprensibili alla maggior parte delle persone;
- Descrivere i problemi dal punto di vista dei nostri interlocutori;
- Veicolare messaggi chiari e incisivi;
- Sfruttare le storie nella presentazione dei nostri progetti;
- Usare la struttura di una storia universale per persuadere gli stakeholder;
- Dare forza a dati e fatti attraverso esempi e aneddoti;
- Diventare abili narratori, più sicuri di sé e tranquilli.

Tutti i partecipanti si sono messi in gioco in modo aperto e collaborativo, dando prova di profonda conoscenza delle problematiche del ruolo, condividendo un desiderio autentico di lavorare sulle abilità comunicative per diventare partner strategici sempre più influenti nelle decisioni aziendali.

I facilitatori sono stati apprezzati per le capacità di comunicare i concetti in modo chiaro e coinvolgente, con toni diversi, uno stile diretto, informale e

fuori dagli schemi. Le slide semplici ed efficaci e l'attenzione personale ai singoli partecipanti hanno reso l'esperienza interattiva e memorabile.

Anche se non lavoriamo alla NASA, chi di noi non ha mai sognato di fare una camminata nello spazio? Ecco, forse quella camminata già la facciamo, quando presentiamo le nostre idee a un pubblico difficile, mettendo avanti un piede dopo l'altro con un misto di timore ed eccitazione. Ogni passo che compiamo è una prova della nostra tenacia, della nostra incessante curiosità e della nostra capacità di sognare oltre i confini. Ricordiamoci sempre che, coltivando il nostro desiderio di imparare, possiamo trasformare tutti i giorni l'impossibile in realtà.

Ringraziamo Arsenalia per aver offerto gli spazi e tutti i partecipanti al corso: Andrea Bettoni, Luigi Pignatelli, Giovanni Canfora, Luca Rancati, Sergio Schiavone, Aura Laici, Fabio Bargigli, Matteo Fattore, Alfredo Martini, Giuseppe Molinari, Ramona Sgarla, Alessandro Ferrero.

ESPERIENZE NEL FASHION E NEL PROCUREMENT

Intelligenza Artificiale per migliorare le decisioni

Marco Cavalieri

Specialist Lead Fashion, Luxury & Retail di SDG Group

Riccardo Paolini

Head of Solutions Advisory di SDG Group Italy



NUOVO APPUNTAMENTO A CURA DI SDG GROUP CON IL FOCUS DEDICATO ALL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE E ALLE PRINCIPALI TENDENZE IN AMBITO DATA & ANALYTICS.

Sulla scia dei contenuti emersi dall'ultima edizione del nostro report **"Data, Analytics & AI Trends 2024"**, esploreremo oggi come l'IA ricopra un ruolo importante anche nella democratizzazione del dato, attraverso la presentazione di un caso concreto nel Fashion, e, nel secondo focus proposto, scopriremo i benefici che il *procurement* può ottenere grazie all'applicazione di framework innovativi.

ONIVERSE: GENERATIVE AI PER LA DATA DEMOCRATIZATION

Oniverse, gruppo del Fashion & Retail proprietario dei brand **Calzedonia, Intimissimi, Tezenis, Falconeri, Intimissimi Uomo, Atelier Emè, Antonio Marras, Signorvino e Cantiere del Pardo**, ha puntato ad utilizzare l'IA generativa, abbinata alla solida governance ottenuta tramite un'architettura Data Mesh realizzata su Google Cloud Platform, con l'obiettivo di consentire ai business analyst di accedere rapidamente ai dati tramite un assistente intelligente per interagire tramite il linguaggio naturale. Il risultato è la possibilità di effettuare delle interrogazioni in modalità self service supportate dalla

creazione di report visuali tramite **Looker** in maniera completamente automatica.

Per raggiungere tale obiettivo, SDG ha predisposto un team in grado di mettere a fattor comune un insieme di competenze professionali a copertura di tutti i temi e tecnologie coinvolte nel progetto: teoria degli LLM, **Looker, Vertex AI e BigQuery**. Tutte le fasi del progetto, dall'ideazione ai test, sono state realizzate in stretta collaborazione tra SDG e Oniverse, come un unico team.

La soluzione implementata, che prevede anche un sistema di apprendimento continuo tramite cui i Data Scientist possono costantemente migliorare l'accuratezza e la qualità delle risposte generate dall'intelligenza artificiale, ha fornito un'interfaccia di facile utilizzo, che permette agli utenti di creare i grafici e interagire con essi senza richiedere una conoscenza approfondita della struttura dei dati sottostanti. Di conseguenza, **il modello ha democratizzato l'analisi dei dati**, rendendola più accessibile e rilevante per l'utente finale, rispondendo direttamente all'obiettivo aziendale di **semplificare le interazioni complesse con i dati**.

RACCOLTA DEI FABBISOGNI E REDAZIONE DEL PIANO ACQUISTI

Dal miglioramento nell'accesso ai dati, tema cross-settoriale e cross-funzionale, passiamo ora a vedere come i framework innovativi basati su planning, Data & Analytics e IA possono impattare positivamente su **tempi e rischi di progetto** in una specifica funzione, ovvero il Procurement. Il risultato dell'implementazione di questi framework è una soluzione che contribuisce alla crescita delle **economie di scala** attraverso il consolidamento delle richieste di acquisto affini e la definizione anticipata del fabbisogno complessivo.

Come avviene ciò? **Grazie all'integrazione del framework con ERP** del ciclo passivo e i sistemi di e-procurement aziendale (es. Jaggaer, Sap etc.), è oggi possibile monitorare i trend di spesa (contratti quadro, RDA, ODA, entrate merce) attraverso meccanismi di alert preventivo; misurare **l'accuratezza della pianificazione**, assicurando l'integrazione con i processi dell'area Finanza e Controllo al fine di verificare gli scostamenti rispetto al budget assegnato; avere una visione end-to-end del processo acquisti dall'espressione di un fabbisogno fino alla stipula del contratto. Un approccio ad ampio spettro possibile proprio grazie all'Intelligenza Artificiale, in grado di coinvolgere

diversi attori: da un lato le Unità Richiedenti (Società, Business Unit, Dipartimenti) e dall'altro la Direzione Acquisti, che collaborano costantemente con l'obiettivo di **migliorare i principali KPI** del processo di sourcing per **aumentare il margine di contribuzione complessivo**.

Le Unità Richiedenti esprimono i nuovi fabbisogni di acquisto guidate da un workflow strutturato, che consente una visibilità completa sulla disponibilità residua delle categorie merceologiche, e ottengono un supporto intelligente nella previsione dei fabbisogni futuri, ricorrenti e non, con simulazioni e analisi what-if multiscenario, grazie ad innovativi algoritmi di Machine Learning.

La Direzione Acquisti ha una visibilità costante delle esigenze di acquisto dell'azienda; di conseguenza **può mettere in atto sinergie di sourcing** e politiche di saving considerando la complessità e la strategicità dei singoli fabbisogni che compongono il piano. Inoltre, grazie allo smart capacity plan, **si riducono i picchi di lavoro dei buyer**, attraverso una migliore organizzazione delle attività basata sull'effettiva disponibilità e competenza delle persone.

Un processo così strutturato porta benefici anche alle altre funzioni che partono dal piano acquisti per successive elaborazioni: ad esempio, Strategic Sourcing riesce ad avere

a disposizione un dato di qualità elevata e con capacità predittiva, grazie al quale poter valutare il parco fornitori esistente e decidere se integrare nuovi fornitori, per soddisfare le loro esigenze operative; allo stesso modo, Pianificazione e Controllo può analizzare la coerenza della spesa e parte dal piano acquisti pluriennale per strutturare un business plan in linea con le prospettive di sviluppo dell'azienda.

In entrambi i progetti presentati oggi, emerge chiaramente **la pervasività positiva della IA e la sua capacità di abilitare cambiamenti** su ampia scala all'interno delle aziende. Ciò grazie alla facilità di accesso ai dati e alla granularità delle informazioni, a tutto vantaggio del miglioramento nella collaborazione all'interno delle funzioni, nella gestione dei rischi, nell'operatività complessiva dell'azienda, e soprattutto dei **tempi e della qualità dei processi decisionali**.

COME LA USEREMO?

Etica e AI nell'età della tecnologia

Sergio Caucino-

IT Director e Strategic Business Partner SW
Europe per GroupM (part of WPP group)

Ciò che dovrebbe stupire maggiormente nel fenomenale dilagare delle soluzioni di Intelligenza Artificiale generative non è la percezione dell'ennesimo traguardo raggiunto dalla tecnologia, ma la capacità di questo argomento di essere entrato prepotentemente nelle discussioni riguardanti ogni disciplina.

L'AI non nasce oggi e nemmeno il 30 Novembre 2022, giorno del lancio di ChatGPT. Eppure, questi mesi sono stati il palcoscenico di una sorta di disvelamento: l'apertura pubblica di un vaso di Pandora. La metafora mitologica è meno letteraria di quanto possa sembrare perché, paradossalmente, coinvolge e smuove discipline storicamente molto lontane dalla dimensione tecnica. L'AI è diventata argomento di discussione globale, abbandonando i tradizionali forum tecnologici ed economici per contagiare e fertilizzare ambiti umanistici, giuridici, politici, letterari. La chiave di questo successo è sicuramente la strabiliante capacità di una macchina di riprodurre domini tipicamente umani, come il linguaggio e la creatività.

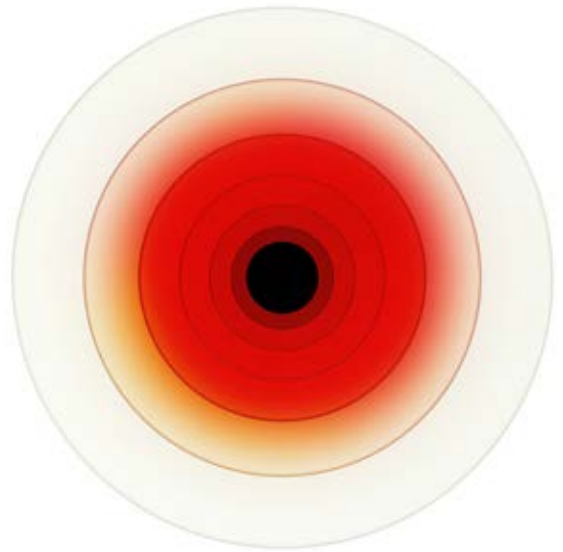
Questa apparente universalità di interazioni è probabilmente il motore principale di questo fenomeno multidisciplinare che ha scatenato domande e alimentato timori. L'urgenza di avere risposte sull'essenza della trasformazione in atto ha fatto riscoprire l'importanza di una analisi filosofica sulla trasformazione della società umana e forse anche sul suo destino.

Per la prima volta larga parte dell'opinione pubblica si è posta quesiti etici e ontologici sulla tecnologia. Con cosa abbiamo a che fare? Fino a che punto la macchina resterà strumento? Qual è il confine tra usare la tecnologia e abdicare ad essa?

È tuttavia necessario rimuovere alcuni equivoci. Di quale intelligenza stiamo realmente parlando, per esempio. Oppure se sia sensato parlare di etica dell'Intelligenza Artificiale o sull'Intelligenza Artificiale.

Allo stato attuale gli algoritmi di AI, in particolare quel sostituto contemporaneo dell'Oracolo (ritorniamo alla mitologia originaria) che sono i Grandi Modelli Linguistici





generativi (LLM), sono dei favolosi ripetitori automatici probabilistici, dei pappagalli stocastici. Nel processo di redazione di un periodo, i modelli si limitano a promuovere le parole successive come le migliori, statisticamente, rispetto a quanto già scritto. Un modello non ha concetti di riferimento ma solo modelli linguistici mutuati dall'analisi di innumerevoli altri testi simili. Per dirla in altro modo, il modello non sa come finirà la frase quando comincia a produrla. Quindi non ha senso, ora, considerare questi come agenti senzienti, ma solo come agenti attivi, ovvero che mimano splendidamente processi creativi senza avere contezza di quello che stanno producendo. Se non esiste consapevolezza non può esserci un'etica dell'algoritmo. Tuttavia, la questione è, guarda caso, **più complicata e dipende da alcune caratteristiche tipicamente umane, che sono strettamente legate a come noi, l'umanità, deciderà di usare questa macchina.**

Non possiamo non ritornare al mito, e alle sue caratteristiche educative e maieutiche. Prometeo ruba agli Dèi e dona all'umanità il fuoco ma anche la capacità di calcolare, ovvero, in ultima analisi di costruire utensili, macchine e automi. L'intento era buono: affrancare l'umanità dalla dipendenza dagli Dèi ma ogni libertà ha un prezzo. L'evoluzione umana è stata fin dalle origini una evoluzione tecnica e, molto probabilmente ha evitato in molti momenti storici, la nostra estinzione. L'evoluzione

tecnica ci ha permesso di eccellere tra le specie viventi, producendo più cibo, riducendo la fatica fisica, liberando tempo per studiare nuovi strumenti. La pervasività di questi stessi strumenti ci ha resi potenti non solo nel dominare la natura ma anche nel continuare a progettare e costruire nuove macchine. E qui si comincia a palesare il fatto che l'etica non è applicabile ad una macchina, per quanto evoluta, ma a chi la progetta e soprattutto a come si decide di usarla.

La tentazione di usare strumenti artificiali non solo per fare al posto nostro, ma per scegliere e infine decidere in nostra vece è seducente. Se un algoritmo è in grado di rispondere statisticamente molto meglio e più velocemente del miglior essere umano, perché non usarlo: come medico, professore o giudice. La tecnica lasciata autonomamente libera promuoverà sé stessa. Heidegger nella prima metà del secolo scorso (quasi cent'anni fa) riteneva che la tecnica fosse essenzialmente un modello di conoscenza, una particolare modalità di rivelazione di ciò che è. Quindi l'età della tecnica segue l'età dell'umanesimo, inteso come fiducia assoluta nelle capacità di singole personalità umane, e ne decreta la fine.

Non è quindi l'AI, nemmeno i modelli generativi, che dobbiamo temere, quanto il desiderio di pervasività e sostituzione che l'umanità è propensa a dargli. Ricorre e ci viene

in supporto il concetto filosofico di *hybris*, l'invidia nei confronti degli Dèi, che è un approccio tipico del comportamento umano ancestrale. Non è un caso che il concetto antagonista di *algorètica*, ovvero dello studio dei problemi e dei risvolti etici dell'uso degli algoritmi, sia nato nella Pontificia Università Gregoriana, sollecitato dalla analisi teologica. È la rivincita delle culture umanistiche, che guarda caso parlano all'essenza dell'umanità. Tuttavia, **come recentemente ricordato dall'ONU, l'umanità non ha un problema: è il problema.** Siamo noi come comunità umana che stiamo trasformando natura e società per far funzionare al meglio le macchine che stiamo costruendo, ad una velocità geometricamente sempre maggiore, infatti, ancora citando Heidegger "Non siamo pronti per questa trasformazione".

Eppure, è necessario non soltanto esercitare il nostro libero arbitrio, ma mantenere la centralità attiva del nostro ruolo. "Si tratta anche di creare uno spazio di critica sociale in cui sia possibile chiederci cosa facciano gli algoritmi, che funzione abbiano." Come propone Paolo Benanti, che ancora ci ricorda le nostre radici: "...costruite attorno alla Polis, cioè tornando ad una piazza dove le diverse competenze si confrontano su quello che accade."

Forse la risposta è insita nel non dimenticare l'origine del nostro vivere

Amicizia e lavoro

Gilberto Fucili

Probo Viro Aused



LE REGOLE DI MARTE, LE ECCEZIONI DI VENERE

Barbara Annis; John Gray

Rizzoli, 2013

L'importante è il risultato" dice lui. "L'importante è il viaggio, non la meta" ribatte lei. Come avvicinare uomini e donne, come conciliare le regole di Marte con le eccezioni di Venere? Dopo i bestseller che hanno aiutato milioni di coppie a ritrovare la felicità perduta, John Gray torna con il suo nuovo, attesissimo libro in cui estende il metodo "Marte e Venere" anche al contesto lavorativo, svelandoci preziosi consigli per migliorare la nostra vita in ufficio, dove rivalità e stress la fanno da padroni. Perché gli uomini sono così competitivi? Perché le donne si sentono escluse e sottopagate? Tra colleghi arroganti che inspiegabilmente sono sempre i primi a fare carriera e donne lunatiche ed emotive, vivere tante ore insieme e lavorare fianco a fianco sembra impossibile...

Avvalendosi della competenza di Barbara Annis sulla diversa intelligenza del cuore di uomini e donne, John Gray ci insegna a gestire competizione e rivalità con colleghi e superiori per lavorare insieme e ottenere entrambi il riconoscimento che meritiamo e il successo che desideriamo. È ora di smettere di farsi la guerra: grazie al metodo "Marte e Venere" uomini e donne possono tornare a giocare nella stessa squadra.

L'Amicizia, nei suoi vari gradi di comunicazione, rappresenta una delle tre istanze vitali dell'uomo.

L'Uomo infatti esprime pienamente sé stesso quando sviluppa le sue qualità intellettuali e operose (LAVORO), quando intreccia i vari gradi dei rapporti di socializzazione con il suo prossimo (AMICIZIA) e quando ama (AMORE).

Dell'amicizia quindi non possiamo fare a meno, ci riempie la vita e, in certi casi, ci salva da momenti in cui lavoro e amore scompaiono o impallidiscono dal nostro orizzonte.

L'amico sul lavoro può essere un amico precedente o nato proprio nell'escursus della vita lavorativa.

L'amicizia sul lavoro crea un clima positivo, ci dà serenità e ci fa sentire meno soli quando arrivano le difficoltà.

Per dare frutti anche sul lavoro, l'amicizia deve essere giusta e schietta.

Nei momenti in cui uno dei due amici deve fare delle scelte a favore o a discapito, aiutare l'amico dovrà essere un'azione compiuta solo a parità di condizioni lavorative e professionali.

Ciascuno dovrà rispettare spazi e prerogative dell'altro, sentimenti come gelosia, calcoli di interesse, approfittabilità ingiusta, dovranno essere banditi dal proprio sentire.

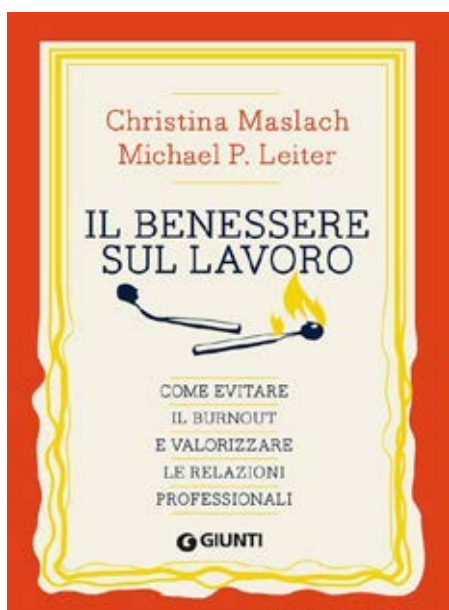
Come in tutti i sani rapporti umani, sarà importante la disponibilità alla creazione di rapporti improntati al rispetto reciproco, tanto più utile nelle attività in Team, e sempre orientati ad instaurare nuove amicizie: e non scordiamoci mai che l'amico dell'amico può essere un mio amico.

Concludendo cerchiamo di non snaturare l'amicizia in situazioni in cui l'amicizia sia malintesa, esagerata, ostentata, interessata, capovolgendone il senso.

Per saperne di più:

<https://s.docworkspace.com/d/ACXKApbA-sYdo7nv15GdFA>

Altri due consigli di lettura (in amicizia)



IL BENESSERE SUL LAVORO COME EVITARE IL BURNOUT E VALORIZZARE LE RELAZIONI PERSONALI

Christina Maslach, Michael P. Leiter

Giunti, 2023



TRILOGIA DELL'AMICIZIA

Luis Sepúlveda

Guanda, 2014



Aused
INFORMA



www.aused.org