

MAGGIO 2022



011
111
101
110
110

IL CAFFÈ DIGITALE



VERSUS UN LAVORO IBRIDO E INCLUSIVO

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

**Valeria Rossi
Open Hub Med**

MANUFACTURING

**Il nuovo paradigma del
manfatturiero: confrontarsi
con la scarsità**

**BANCHE
E FINTECH**

**Discovery Bank: Behavioural
Banking per una strategia
purpose-driven in banca**

IL TEAM DEL CAFFÈ DIGITALE



Roberto MASIERO
Presidente
The Innovation Group



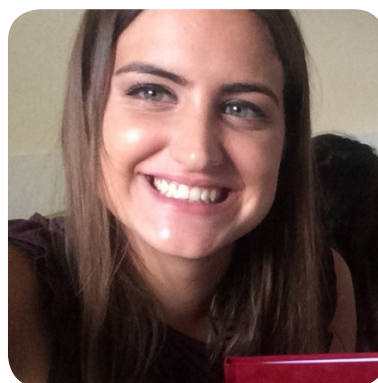
Ezio VIOLA
Co-founder
The Innovation Group



Emilio MANGO
General Manager
The Innovation Group



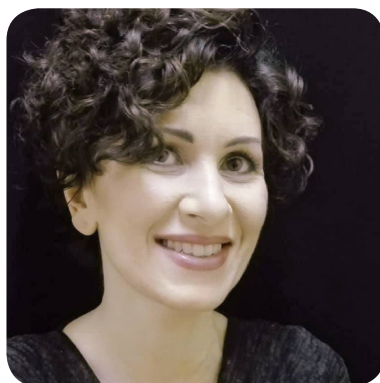
Elena VACIAGO
Associate Research Manager
The Innovation Group



Carmen CAMARCA
Analyst
The Innovation Group



Roberto BONINO
Giornalista, Research and
Content Manager
The Innovation Group



Valentina BERNOCCO
Web and Content Editor
The Innovation Group



Loris FREZZATO
ICT Ecosystem

3



L'EDITORIALE

Verso un lavoro ibrido e inclusivo

Elena Vaciago

5

QUESTO MESE ABBIAMO FATTO COLAZIONE CON...



Valeria Rossi

Open Hub Med

Roberto Bonino

10

ICT ECOSYSTEM

L'incertezza dei mercati ICT si sente sul mercato a volume. Cresce invece quello a valore

Loris Frezzato

8

MANUFACTURING

Il nuovo paradigma del manifatturiero: confrontarsi con la scarsità

Emilio Mango

12

AGRIFOOD

Agricoltura digitale, l'Italia deve ancora "seminare"

Valentina Bernocco

15

DIRITTO ICT IN PILLOLE

**Dal lavoro da remoto
allo Smart Working,
cosa serve e cosa
manca**

Valentina Frediani

17

DO IT

BANCHE E FINTECH

**Discovery Bank: Behavioural Banking
per una strategia purpose-driven in
banca**

Ezio Viola e Carmen Camarca

Verso un lavoro ibrido e inclusivo

Elena Vaciago, Associate Research Manager

The Innovation Group

Come riportare le persone in ufficio? È questa la domanda che si pongono oggi molti Leader aziendali, ma trattandosi di una domanda mal posta, probabilmente non troverà risposta. Quello che stiamo infatti imparando (una volta per tutte) è che per riprogettare il lavoro, non basta lo smart working: serve una nuova leadership e riuscire a rendere le persone partecipi del cambiamento e del risultato finale per l'azienda.

Lo smart working proseguirà per ampie fasce di popolazione

L'esperienza degli ultimi due anni ha dimostrato sia la possibilità per le persone di lavorare con elevati livelli di produttività e collaborazione fuori dall'ufficio, sia anche benefici del tutto nuovi rispetto al passato, come il risparmio sulle ore di commuting, la riduzione di spostamenti e inquinamento, la possibilità di dedicare più attenzione al work-life balance e alla salute personale.

Nonostante la decrescita della curva pandemica abbia permesso da tempo di tornare in ufficio, come registrato anche dalla survey svolta da The Innovation Group a inizio anno (secondo cui il numero medio di operativi in sede sarà nel 2022 il 57% dei dipendenti, rispetto al 48%

del 2021), la tendenza vede oggi un proseguimento delle modalità lavorative da remoto, e l'emergere di forme sempre più ibride di lavoro, con presenza in ufficio, possibilità di stare qualche giorno a casa, maggiore flessibilità ma anche richiesta di connessione e raggiungibilità costante.

Quali sono oggi le preferenze delle persone?

Le aspettative dei dipendenti sono molto cambiate negli ultimi anni, la pandemia ha fatto emergere una domanda di "senso" che non era così evidente prima. Oggi (come emerge ad esempio dallo studio Work Trend Index di Microsoft) c'è una linea di demarcazione più chiara che non in passato tra ciò che è importante (salute e famiglia sono al primo posto), e ciò che lo è di meno. Cosicché, nel valutare la propria condizione lavorativa, gli aspetti diventati più importanti sono: cultura positiva nel lavoro (46%), benefici per la salute mentale/benessere (42%), senso di scopo/significato (40%), orari di lavoro flessibili (38%) e più delle due normali settimane di ferie ogni anno (36%). Dopo aver "assaggiato" i vantaggi del lavoro svincolato dalla presenza in ufficio, i dipendenti – pur con una situazione pandemica

molto attenuata – chiedono livelli di flessibilità ancora superiori! Secondo lo studio di Adobe “Future of Time”, se ad oggi la flessibilità completa nel lavoro è appannaggio solo di un 23% dei dipendenti, vi aspira almeno uno su due (il 51%). Invece, nessuna flessibilità (ossia, lavorare in ufficio con una schedulazione oraria prefissata) è preferito da pochi (dal 16% degli intervistati). In Germania (paese in cui attualmente un numero elevato di lavoratori, il 39%, gode già di completa flessibilità) aspira a questo obiettivo per il futuro addirittura il 54% degli intervistati. Al lato opposto, in Giappone, solo il 12% dei lavoratori beneficia di questa modalità di lavoro, ma vi aspira il 48% dei dipendenti. Chi poi è decisamente favorevole al lavoro flessibile sono le generazioni più giovani: il 73% dei Millennial, infatti, si dice pronto a cambiare lavoro per ottenere incrementi di flessibilità (mantenendo compiti e stipendio costanti).

I gap da superare, gli obiettivi ideali da raggiungere: verso il lavoro ibrido e inclusivo

Quello che manca in questo momento è però la capacità del management di prendere atto della nuova situazione e venire incontro alla domanda dei lavoratori. Come farlo è un compito ancora piuttosto complesso.

Un primo aspetto è progettare i nuovi ambienti di lavoro, che devono accogliere la domanda di flessibilità di ogni dipendente mettendo a disposizione sia punti dove lavorare individualmente, sia aree di collaborazione e luoghi di contatto dove “ricostruire” il team building (che si è andato perso negli anni della pandemia). L’organizzazione può infatti fare molto per ricostruire alcune “qualità” del lavoro che sono state sottovalutate nell’ultimo periodo, come la fiducia reciproca tra le persone, il fare team, collaborare

e imparare a risolvere i conflitti interni.

Poi, bisogna oggi ripensare l’iperconnettività che è stata costruita nell’ultimo periodo e ridurre il cosiddetto “tecnostress”. Un esempio: verificare che non ci sia un eccessivo sovraccarico digitale ed evitare che tutto il tempo lavorativo sia impegnato in continue riunioni online. Sarà anche necessario riportare i dipendenti a incontrarsi in riunioni in presenza, per superare alcune frustrazioni legate al digitale.

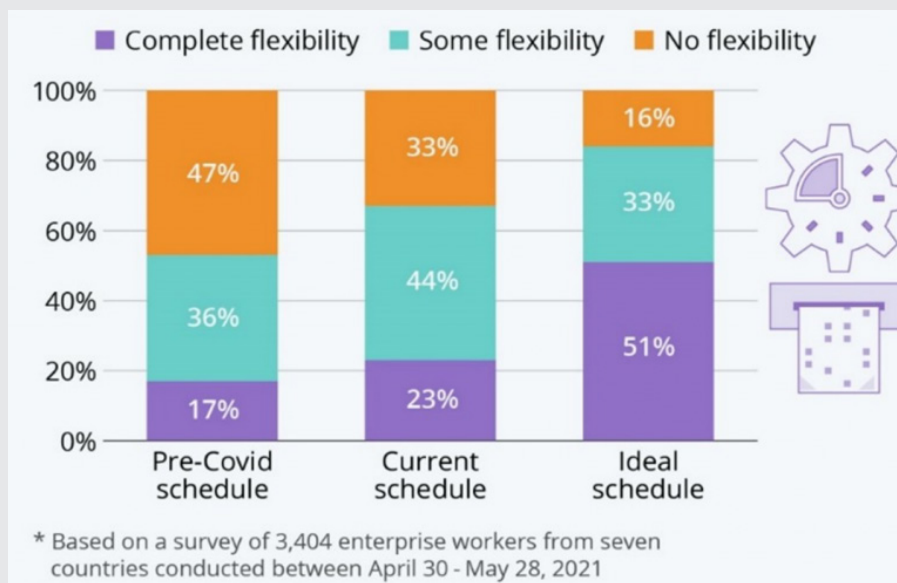
Infine, attenzione al well-being delle persone: il management potrà cogliere l’occasione del ripensamento organizzativo per venire incontro alla domanda, agli interessi e alle necessità dei singoli individui, progettando un ambiente sempre più inclusivo, pronto ad abbracciare le diversità e in grado di dare la possibilità a tutti di portare un proprio contributo.

Un modello di lavoro ibrido e inclusivo può quindi essere l’occasione per dare a ciascuno l’ambiente lavorativo che risponde meglio alle proprie esigenze e che gli permette di migliorare le proprie prestazioni nel lungo termine.

Le organizzazioni dovranno quindi puntare a raggiungere il massimo consenso attraverso tutti i gruppi che le compongono, facendo leva su collaborazione, impegno, autonomia e coinvolgimento, trasparenza e rispetto reciproco, con una preoccupazione genuina verso il benessere di tutte le persone che compongono l’azienda.

Does 9 to 5 Still Work in 2022?

Share of enterprise workers by actual and preferred degree of flexibility with respect to working hours



Fonte: Adobe’s “Future of Time” Report

Valeria Rossi, Ceo di Open Hub Med

Le ambizioni di Open Hub Med, dal Mediterraneo verso il mondo

Roberto Bonino, Research and Content Manager
The Innovation Group



La gestione del traffico Web passa in Italia per i cosiddetti Internet eXchange Point (Ixp), situati in diverse aree geografiche (Mix a Milano e Namex a Roma sono i più importanti). A essi si è affiancata da alcuni anni Open Hub Med (Ohm), una società consortile con sede operativa a Carini, nel palermitano, che si è posto fin dalle origini l'obiettivo di creare un punto di aggregazione delle dorsali di rete, per agevolare lo scambio del traffico nel bacino mediterraneo, di diversificare le tratte che collegano i punti di approdo dei cavi sottomarini in Sicilia con l'Europa, oltre a offrire servizi di interconnessione e peering ai Paesi del Mediterraneo.

La compagine societaria comprende realtà come Atomo Networks, Eolo, Fastweb, In-Site, Exa Infra/Gtt, Italtel, Mix (Milan Internet Exchange), Retelit, Supernap, VuChain e Rete Xmed (rete di imprese costituita da operatori del territorio siciliano). Alla base del servizio, c'è un data center, progettato da In-Site nel 2016, che oggi si estende per oltre 1.000 metri quadrati.

A presiedere Open Hub Med è Valeria Rossi, con la quale abbiamo cercato di capire come il consorzio si ponga rispetto allo sviluppo auspicabile di mercato di trasporto dati in Italia più competitivo.

Open Hub Med è un consorzio a cui partecipano operatori e imprese interessate allo sviluppo dell'area quale polo delle telecomunicazioni nazionale ed internazionale, oltre al Mix. Quali sono le basi che ne stanno animando lo sviluppo e le relazioni con gli altri soggetti che operano in Italia su questo fronte, in particolare il Namex, che opera nella vostra stessa area territoriale?

Le basi che ne animano lo sviluppo sono legate al potenziale di traffico che può essere aggregato in Sicilia, area in cui insistono molti cavi sottomarini che provengono dal Nord Africa dal Middle East e oltre. La Sicilia, grazie alla vicinanza con i mercati emergenti dei Paesi d'oltremare, è la regione del Mediterraneo ottimale per il miglioramento

delle performance dello scambio traffico intra-operatori in termini di abbattimento delle latenze e di costi, con ricadute importanti anche a livello nazionale sia per l'apertura di un mercato di trasporto nazionale più competitivo che per l'opportunità di gestire in prossimità dati e processi computazionali, partecipando alle necessità di diversificazione dello storage dei dati e dell'erogazione di servizi cloud, elemento fondamentale per l'affidabilità, la continuità e la sicurezza dei servizi. In questo la presenza del Mix, tra i primi Ixp nel Sud Europa, è garanzia non solo tecnicamente dal punto di vista dell'erogazione dei servizi

di interconnessione, ma anche di neutralità rispetto agli operatori che sono presenti.

Il Namex sta cercando di ricalcare a Bari un modello analogo, con un interesse all'approdo di cavi sottomarini che provengono principalmente dalla Grecia e dai Balcani, ma anche valorizzata negli ultimi anni dal cavo Aae-1, che dalla Cina raggiunge Marsiglia e che in Italia, per il tramite di Retelit, approda a Bari. Aae-1 è per altro già presente in OHM in quanto prolungato per via terrestre all'interno delle nostre facility di Carini. L'iniziativa di Bari non è nuova e, ad onor del vero, già in passato analogo tentativo del Namex non



Credits: Open Hub Med website

ebbe successo. Ma i tempi ora sono diversi anche se ritengo che una sinergia con l'iniziativa di Ohm sarebbe molto più proficua ed avrebbe un risultato più certo. Lavorare con successo per uno sviluppo del Sud richiede giocoforza fare sistema: piccole iniziative spot, a mio parere, sono disgreganti e rischiano di creare rumore di fondo più che portare ad un successo, in un mercato che per crescere richiede invece la creazione di una massa critica di interessi e di risorse. Proprio per questo abbiamo già iniziato a parlato con Namex e spero che si trovi lo spazio per una forte collaborazione.

Come vedete la possibile creazione di unico soggetto nazionale, situazione che si profila per esempio in Francia, per ottenere più massa critica a livello internazionale?

È quello che anticipavo sopra, riferendomi a Ohm e all'iniziativa di Namex a Bari. È importantissimo che non si disgreghino le forze per aumentare l'interesse sia a livello nazionale che internazionale. Il mercato in cui ci muoviamo vede soggetti enormi: cito Equinix come esempio che è coinvolta in Liguria nel progetto di futuro approdo del cavo 2Africa, che dall'India fa il periplo dell'Africa e tocca nel prolungamento a Est anche l'Italia a Genova. Si tratta di un esempio, ma ce ne sono altri. Competere con le risorse messe sul campo da questi soggetti è difficilissimo a maggior ragione se si portano avanti iniziative piccolissime e sparpagliate. Il Sud è una risorsa di tutto il Paese ed è in una posizione privilegiata, sarebbe un peccato non raggiungere l'obiettivo.

Quanti sono i vostri clienti oggi, verso quali operatori/ Isp state guardando maggiormente?

Oggi abbiamo circa 30 operatori presenti, tra operatori regionali e grandi operatori nazionali ed internazionali. Pur continuando ad operare per una maggiore presenza di operatori nazionali, le nostre strategie nel breve sono volte anche a portare in loco di operatori Tier-1 ed incrementare l'offerta del transito IP.

Quali aspettative riponete nelle prospettive aperte dal Pnrr?

Stiamo già lavorando ad un progetto promosso all'interno del Pnrr volto alla creazione di un polo tecnologico in ambito Life Science in cui Ohm è il riferimento per la parte infrastrutturale e in partenariato sia con aziende private che enti di ricerca del territorio. Vedremo se in futuro si apriranno ulteriori possibilità, certo è che in relazione ai servizi della/per la PA, mi aspetterei che Ohm venisse attenzionato e preso in considerazione anche quale uno degli elementi associati al Piano Strategico Nazionale, ad esempio quale punto per la collocazione di sistemi per il cloud nazionale, sia per evitare il lock-in di pochi grandi soggetti, sia per valorizzare e far crescere il Sud che anche tramite iniziative come la nostra può trarne vantaggio proprio in termini di crescita economica e di sviluppo.

Il nuovo paradigma del manifatturiero: confrontarsi con la scarsità

Emilio Mango, Managing Director
The Innovation Group



Per il comparto manifatturiero italiano, la fine dei lockdown doveva essere il momento del rilancio. Invece la situazione geopolitica ha costretto tutti a rivedere le prospettive, con uno scenario di incertezza che probabilmente cambierà per sempre le politiche e le strategie industriali. Scarsità di risorse e fine della globalizzazione sono i due elementi più importanti che imprenditori e manager dovranno tenere in considerazione

Doveva essere il “grande reset” dell’industria manifatturiera italiana. Due anni di pandemia che, per molti segmenti del manifatturiero (ci sono eccezioni, pensiamo al farmaceutico ad alcuni comparti dell’alimentare) hanno rappresentato da una parte una specie di “tempo sospeso”, tra interruzioni della produzione a causa dei lockdown e scarsità della domanda per il crollo delle vendite di molti prodotti, dall’altra un momento di relativa tranquillità per pianificare investimenti e ammodernamenti.

Non è un mistero, ne hanno parlato anche i principali media nazionali, che gli imprenditori e i manager illuminati abbiano approfittato di questa pausa di riflessione proprio per accelerare la trasformazione digitale nell’ottica delle fabbriche smart, investendo di più invece che tirando i remi in barca.

L’obiettivo era farsi trovare pronti alla fine della pandemia (che per la verità non ci ha ancora definitivamente lasciati) con aziende e filiere ancora più competitive e “veloci” di prima.

Come purtroppo è noto, a febbraio lo scenario, che nel frattempo aveva visto un incremento dei costi energetici solo in parte giustificato dalle condizioni macro-economiche, è imprevedibilmente cambiato

di nuovo, trascinando molte economie europee e mondiali in una vera e propria condizione di guerra, riflesso della vera guerra in Ucraina.

Così, l'energia, le materie prime dell'industria delle lavorazioni meccaniche e anche le materie prime dell'industria alimentare hanno avuto un'ulteriore contrazione in termini di disponibilità, inaugurando un probabilmente lungo periodo di scarsità che gli imprenditori del manifatturiero ora devono affrontare, senza contare l'effetto psicologico sui mercati, tutti i mercati a parte l'industria bellica, di clienti e consumatori spaventati dal rischio di un allargamento del conflitto.

La nuova scarsità farà emergere nuove opportunità?

Se la possibilità concreta che vengano bloccate completamente le importazioni di gas dalla Russia causerebbe il fermo di molte imprese, già il rincaro dei costi energetici sta provocando oggi l'interruzione a singhiozzo della produzione, che in alcuni casi risulta ormai antieconomica.

Come dice Carlo Alberto Carnevale Maffè, Associate Professor of Practice di Strategy and Entrepreneurship presso la SDA Bocconi School of Management: "Siamo entrati nell'epoca delle nuove scarsità (di materie prime, di energia e di capitale umano), un'epoca dove è facile che la domanda superi l'offerta, e in cui quindi le imprese manifatturiere siano costrette ad affrontare uno scenario completamente diverso da quello pre-pandemia".

"È un momento in cui più che la resilienza conta l'anti-fragilità", gli fa eco Michele Mariella, CIO di Marie Tecnimont, "e in cui le imprese devono imparare a guidare il caos, non potendo più evitarlo. Le risorse culturali e organizzative per gestire questo cambio di paradigma però secondo me ci sono; vanno fatti alcuni passi nella direzione dell'open innovation, cioè le imprese italiane devono imparare a condividere meglio e di più le soluzioni e le best practice utili per governare i nuovi scenari".

"Spesso le turbolenze e le incertezze", aggiunge Marco Taisch, Professore di Digital Manufacturing



alla School of Management del Politecnico di Milano, "creano opportunità. Anche io vedo questo momento difficile come un'occasione: il ridisegno delle fabbriche, il manufacturing-as-a-service, l'industrial smart working, la sostenibilità e la creazione rapida di nuove competenze potrebbero ovviare alla grande e probabilmente strutturale incertezza dei nuovi scenari, provocata dalla fine della globalizzazione e dall'ingresso delle variabili geo-politiche anche nell'industria manifatturiera".

"Ci vuole una politica industriale energetica seria, pragmatica e non demagogica", dice infine Flavio Tonelli, Professore Ordinario di Sostenibilità Industriale e Industria Digitale presso l'Università di Genova, "un piano che richiede molte risorse economiche, oggi disponibili, e almeno un decennio per abilitare una transizione sostenibile dell'industria. Una transizione che passa dalla centralità della produzione di energia (sia costante sia rinnovabile) da parte delle stesse aziende e dalla diffusione del re-manufacturing, che è uno degli abilitatori dell'economia circolare".

L'incertezza dei mercati ICT si sente sul mercato a volume. Cresce invece quello a valore

Loris Frezzato, Channel Area Manager
The Innovation Group

“

Tutte le previsioni di crescita sono state riviste, sia da parte del Governo sia dal FMI, con un'inflazione che in Italia a marzo toccava il 6,8%

Un andamento altalenante contraddistingue l'economia della distribuzione delle tecnologie digitali. Un mercato che deve fare i conti da un lato con la grande richiesta di prodotti e soluzioni a corredo del percorso di innovazione intrapreso da molte aziende e, dall'altro, con lo shortage della componentistica, scoppiato in pandemia e peggiorato con la guerra in atto ai confini dell'Europa. La situazione reale del primo trimestre di quest'anno sarà il tema dell'intervento a ICT Ecosystem Summit di Isabel Aranda, country manager di Context, la società che analizza le vendite che passano attraverso la distribuzione ICT.

ICT Ecosystem Summit è, ricordiamo, l'evento TIG indirizzato ai fornitori di tecnologie ICT, e avrà luogo il 19 maggio 2022 presso Enterprise Hotel a Milano

Abbiamo sentito Isabel per farci dare qualche anticipazione del suo intervento, e ha evidenziato un calo del primo trimestre del 2022 di circa un -5% “dovuto principalmente all'incertezza, ora diventata paura, riguardo la situazione geopolitica e del futuro dell'economia che ne potrà conseguire”.

Ma, per contraltare, il motivo della



decrecita è legato anche al fatto che lo stesso periodo dello scorso anno aveva avuto delle performance molto buone, del +21%, difficilmente replicabili anche quest'anno.

Del resto, tutte le previsioni di crescita sono state riviste, sia da parte del Governo sia dal FMI, con un'inflazione che in Italia a marzo toccava il 6,8%. Situazioni che hanno, di fatto, rallentato la richiesta.

“Situazioni che sono ben riscontrabili soprattutto nel mercato a volume – riprende Aranda -. Un mercato che lo scorso anno era stato trascinato principalmente dalle categorie del mobile computing, tra notebook, tablet e smartphone, azione conseguente alla trasformazione delle abitazioni in home office, per l'uso crescente dello smart working o del lavoro ibrido. Richieste che oggi vanno, invece, verso prodotti più performanti e costosi”.

Il risultato è che il mercato a volume cala del 12% nel primo trimestre. Cresce, invece, il mercato a valore che, pur non pesando tantissimo sulla distribuzione, nel primo quarter è salito del 17%.

Al suo interno, cresce molto il software, soprattutto quello di sicurezza, oltre alle office application, il data management. Mentre sull'hardware cresce molto il large format display, soprattutto da settembre dello scorso anno per le spinte governative del programma Digital Board verso l'adozione da parte delle scuole di monitor touch di largo formato, rientrante nei piani europei.

“Segno che qualcosa da parte del PNRR sta arrivando, sia nelle scuole sia nella PA, per l'education, per le infrastrutture di rete, per portare la connessione in tutto il Paese e abilitarlo all'accesso al cloud, fonte principale per la trasformazione digitale” conclude Aranda.



Agricoltura digitale, l'Italia deve ancora “seminare”

Valentina Bernocco, Web and Content Editor
The Innovation Group



Per trasformare il comparto agricolo italiano le tecnologie da sole non bastano. Servono cultura, ricerca, nuovi modelli organizzativi e integrazione dei dati.

Prima di poter raccogliere i frutti dell'agricoltura digitale, l'Italia ha ancora molto da seminare. Robotica, sensori, connessioni Internet of Things, analytics, intelligenza artificiale sono potenti strumenti di trasformazione, che sempre più in futuro consentiranno efficienze e un miglior uso delle risorse (terreni, fertilizzanti, acqua, energia) per ottenere risparmi, taglio degli sprechi, riduzione dell'impatto ambientale. Le tecnologie ci sono, ma alla loro adozione si frappongono ostacoli di natura economica, infrastrutturale, organizzativa, culturale. "L'agricoltura è il terreno più fertile per declinare la transizione ecologica e quella digitale e ora bisogna fare subito un salto quantico verso l'innovazione del settore primario, parlando di 5.0", ha dichiarato il ministro delle Politiche agricole alimentari e forestali, Stefano Patuanelli, ospite dell'Agrifood Tech 5.0 Summit organizzato da The Innovation Group a Roma lo scorso aprile. Gli incentivi del Piano 4.0 sono una risorsa da sfruttare, ma non l'unica. "Per aggredire i mercati esteri abbiamo bisogno di un'agricoltura più forte e competitiva", ha detto Ivano Vacondio, presidente di Federalimentare. "Il sistema della manifattura alimentare ha avuto il grande vantaggio del 4.0, che ha permesso una grande spinta sugli investimenti, e se la digitalizzazione nel nostro settore è diventata un elemento straordinario è proprio perché abbiamo sfruttato questa grande

risorsa. Ma per utilizzarla abbiamo bisogno di costruire valore, perché gli investimenti vanno fatti anche con capitale proprio”.

Nel nostro Paese solo una piccola fetta dell'attività agricola è coperta dagli incentivi del Piano 4.0. Le imprese più digitalizzate, in percentuale, sono quelle del Veneto, Piemonte, Friuli Venezia Giulia e Abruzzo, ma lo scenario nazionale è assai immaturo. “Abbiamo un livello molto basso di digitalizzazione delle aziende agricole, in alcuni casi prossimo allo zero”, ha illustrato Massimiliano Giansanti, presidente di Confagricoltura. “Il dato nazionale è del 4%, nelle isole siamo al 2%. Solo 112 comuni rurali sono raggiunti dalla fibra ottica, al contrario dei 1.936 che dovranno essere cablati. Ancor prima di parlare di agrifood tech, la questione da affrontare è il ritardo tecnologico. Senza le connessioni e senza le infrastrutture difficilmente realizzeremo qualcosa”.

L'altro grande tema, citato da un po' tutti i relatori del summit, riguarda la formazione e la cultura digitale. “Il capitale umano è quello che fa la differenza in azienda, più ancora ancora dei sensori”, ha sottolineato Stefano Vaccari, direttore generale del Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dell'economia agraria. “Il Crea su questo sta investendo molto e con soldi propri, perché



purtroppo il Pnrr non favorisce la ricerca agricola. Stiamo investendo in formazione e in un'agricoltura di precisione che sia collettiva, un'innovazione diffusa. Singole imprese agricole capaci di entrare in un modello completamente digitalizzato in Italia ce ne sono poche, ma ci sono grandissime reti capaci di farlo, a cominciare dalle organizzazioni professionali e dal mondo della cooperazione”.

“Se non continuiamo a insistere su una formazione che non riguardi solo le università ma parta già dagli istituti tecnici, allora non abbiamo ben chiare le figure di cui abbiamo bisogno nelle nostre imprese”, ha sottolineato Ettore Prandini, presidente di Coldiretti. “Inoltre la formazione non si deve concludere nell'ambito scolastico bensì proseguire sempre”. Prandini ha rimarcato l'importanza degli obiettivi di sostenibilità, anche di fronte a esigenze contingenti di altro genere, come l'aumento della capacità produttiva nazionale. L'innovazione (in particolare nella meccanizzazione e nell'agricoltura di precisione) può permetterci di raggiungere entrambi i risultati, ma serve anche una maggiore cooperazione tra produttori e distributori, tra imprese agroalimentari e Gdo, due mondi che in Italia spesso scaricano uno sull'altro le responsabilità. Inoltre, per ridurre la dipendenza del nostro comparto agroalimentare dal costo delle materie prime energetiche, dei concimi e degli antiparassitari, bisognerebbe puntare sulla genomica ma il disegno di legge sulla possibilità di fare sperimentazione in campo è fermo.

Oltre alle infrastrutture, alla formazione e alla ricerca, un quarto grande tema è quello dell'accesso ai dati. “La digitalizzazione in agricoltura agevola il settore in tutte le fasi, dalla produzione alla trasformazione”, ha osservato Giorgio Mercuri, presidente della Alleanza Cooperative Agroalimentari. “Ma mettere in campo tecnologie digitali, robot, sensori è solo metà del percorso. Il grande lavoro è il recupero dei dati, che serviranno a sviluppare soluzioni di intelligenza artificiale capaci di dare la svolta al futuro delle produzioni”. La potenza dei dati sta però nella loro somma e integrazione, dunque Mercuri (e con lui altri ospiti del summit) ha sottolineato l'importanza di creare una o più piattaforme Big Data nazionali. Un buon punto di partenza sono i dati satellitari che già oggi permettono di tracciare parte delle attività agricole.



“

Senza una visione ad ampio spettro non riusciremo a portare il nostro sistema dell'agricoltura nel nostro secolo. Essere nel nostro secolo non vuol dire digitalizzare, investire solo sulla globalizzazione e rendere tutto tecnico, bensì avere una visione complessiva, biosostenibile, che ci permetta di raggiungere gli obiettivi di compatibilità con l'ambiente

Che nel digitale non si possa procedere da soli lo ha rimarcato anche Maurizio Martina, vicedirettore generale della Fao ed ex ministro dell'Agricoltura. “Non possiamo disgiungere la riflessione sull'implementazione tecnologica da una riflessione sui modelli organizzativi dei sistemi agricoli italiani”, ha detto Martina, invocando un'innovazione di tali modelli e il pieno ricorso a strumenti cooperativi, di distretto, di filiera, vitali per un settore fatto soprattutto di piccole e medie aziende. “Altrimenti penso sia difficile compiere realmente questa svolta tecnologica necessaria”, ha rimarcato Martina. Gli ha fatto eco Maria Chiara Carrozza, presidente del Consiglio Nazionale delle Ricerche, sottolineando che “senza una visione ad ampio spettro non riusciremo a portare il nostro sistema dell'agricoltura nel nostro secolo. Essere nel nostro secolo non vuol dire digitalizzare, investire solo sulla globalizzazione e rendere tutto tecnico, bensì avere una visione complessiva, biosostenibile, che ci permetta di raggiungere gli obiettivi di compatibilità con l'ambiente. Per fare questo servono essenzialmente la cultura, l'investimento in nuovi modelli organizzativi e l'alleanza strategica. Il Cnr ci sarà, con il suo dipartimento e i suoi nuovi istituti, ci sarà sempre di più e si concentrerà sulla ricerca fondamentale”.

Dal lavoro da remoto allo Smart Working, cosa serve e cosa manca



Valentina Frediani, General Manager
Colin & Partners

Il mondo del lavoro, nelle modalità adottate, sta vivendo cambiamenti significativi. La pandemia ha costretto la maggioranza di imprese ed enti a rivedere i processi interni per consentire, in tempi molto rapidi, l'applicazione del cosiddetto Smart Working.

Rientrata l'emergenza (che ricordiamo sul tema specifico proseguirà fino al 30 giugno 2022), si configura uno scenario che mostra come, tornare alla normalità, possa significare accogliere e saper gestire i cambiamenti avvenuti, mettendo ordine sul tema del lavoro agile. Esiste, infatti, una sorta di equivoco che non può essere ignorato.

In Italia – prima della norma del 2020 – esisteva già un assetto legislativo sullo Smart Working che risale al 2017. Complice la pandemia, tale concetto è stato, di fatto, sovrapposto a quello del lavoro da remoto, che rappresenta una sua semplificazione riduttiva con implicazioni molto differenti e, spesso, sottovalutate.

Il lavoro intelligente comporta, infatti, un mutamento non tanto e non solo del luogo fisico in cui i propri dipendenti operano, ma delle modalità di organizzazione delle attività quotidiane. Esse devono basarsi sul raggiungimento di obiettivi specifici e non sul controllo del tempo lavorativo in senso stretto.

Oltre a questo aspetto concettuale, che non è di poco conto, si percepisce un evidente smarrimento quale risultato di una scarsa consapevolezza, da parte di molti imprenditori ed enti; esso deriva da fattori psicologici, dalla difficoltà di operare un cambio di mentalità per il quale non tutti sono ancora maturi, ma anche dal non contemplare come anche le altre normative applicate in azienda (dagli aspetti giuslavoristici, alla 231 fino alla privacy), richiedano un'attenzione specifica qualora si scelga di applicare – oggi o in futuro – il lavoro agile.

Il legislatore, a mio avviso, non sta facendo abbastanza, trascorsi ormai oltre due anni dallo scoppio dell'emergenza, per formare e informare i datori di lavoro sul corretto iter necessario per integrare in modo organico e sicuro lo Smart Working nelle proprie organizzazioni. Esiste ovviamente, e fa parte del nostro quotidiano, la possibilità di essere affiancati da una serie di figure – comprese quelle legal – che razionalizzino gli asset aziendali in vista di una simile scelta; tuttavia, il gap normativo, scoraggia spesso riflessioni sistematiche e una applicazione coerente che limiti sacche di criticità per il proprio business.

Il risultato, soprattutto guardando alla maggioranza delle aziende italiane che hanno dimensioni medie o piccole, è una spiacevole sensazione di perdita

di controllo sul lavoratore, che rinnega di fatto il concetto basilare di lavoro intelligente basato su obiettivi. Quest'ultimo, a sua volta, sente venire a mancare il rapporto fiduciario con la propria organizzazione; un simile scenario generando frizioni che possono sfociare in contenziosi.

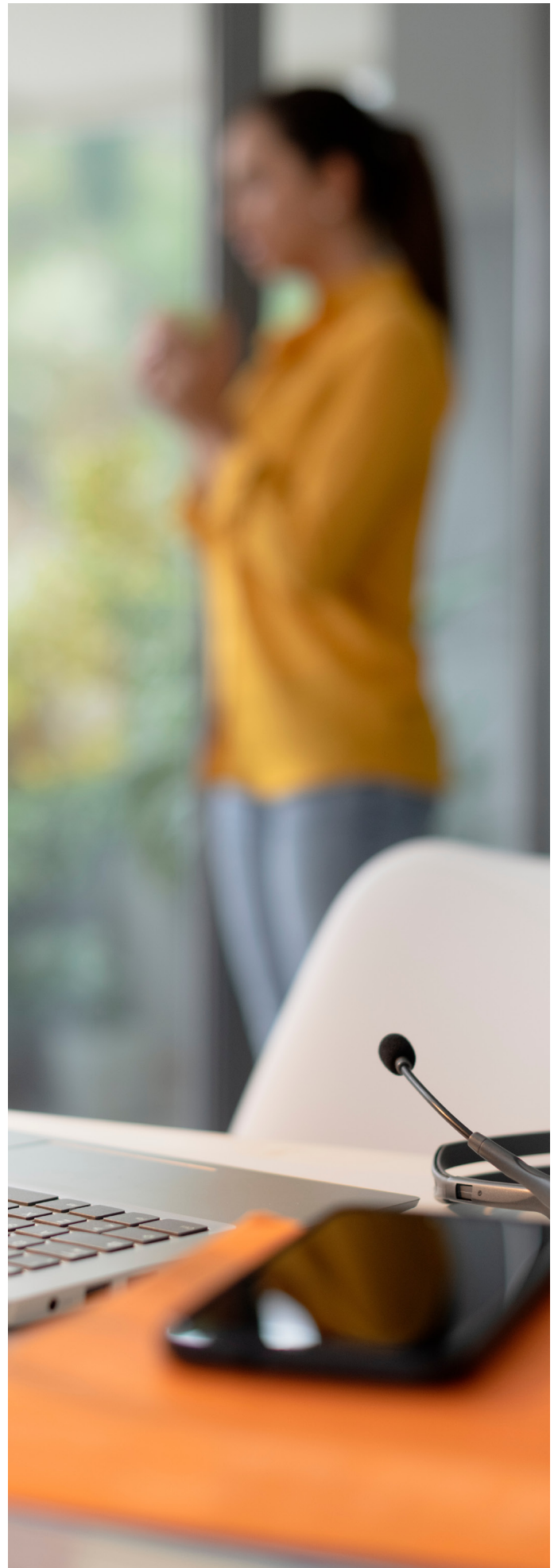
In aggiunta a tali problemi gestionali, se ne aggiungono altri legati all'uso delle tecnologie al di fuori degli uffici, presupposto fondamentale per l'attività in Smart Working. Si pensi, ad esempio, alla sicurezza dei dispositivi assegnati, a quella dei dati e alla loro gestione in conformità a quanto previsto dal Regolamento Europeo (GDPR). Trasferire e trattare dati personali, di competenza aziendale, al di fuori del suo perimetro, comporta esporli – se tale processo non viene amministrato correttamente – a numerose vulnerabilità.

Non è un caso che, in questi due anni, si sia registrato un aumento esponenziale di attacchi o incidenti di sicurezza informatica. Spesso, tale risultato, deriva da una formazione sommaria (o assente) da parte dei lavoratori che, non adeguatamente preparati, rischiano di cadere con facilità nelle trappole del cyber crime.

L'unico modo di raccogliere quanto di positivo questa spinta verso modelli di lavoro ibridi o smart può produrre, è quello di ripensare l'insieme dei processi interni; mappare le figure che possono – e desiderano – operare in modalità agile; rivedere e integrare la valutazione rischi dei sistemi informativi; aggiornare le procedure e i regolamenti, di conseguenza, e formare il proprio personale, in modo da tutelare le parti coinvolte sotto ogni tipo di profilo.

Perché ciò sia realizzabile, non si può prescindere da un intervento organico del legislatore che si basi su riflessioni ben più profonde rispetto al semplice spostamento logistico dei lavoratori dagli uffici alle loro abitazioni.

Solo in questo modo, guidando i vertici aziendali con normative che, lontane dall'essere gabelle proibizioniste fungano invece da volano, si può favorire un percorso che porti a uno Smart Working effettivo. Un sicuro percorso di adeguamento, rispetto alle normative prima citate, può rappresentare un passo importante per raggiungere una maturità sul tema e facilitare il cambio di paradigma che molti – tra imprenditori, dirigenti e lavoratori – auspicano.



Discovery Bank: Behavioural Banking per una strategia purpose-driven in banca

Ezio Viola, Co-founder e Carmen Camarca, Analyst
The Innovation Group



Il movimento ormai strutturale della business community che pone l'obiettivo di creare valore per tutti gli stakeholder passa attraverso una definizione dei fattori che caratterizzino il "purpose" di una azienda/organizzazione e sempre più costituisce la base per una strategia di crescita e di differenziazione anche nel settore dei servizi finanziari. Lo spostamento verso strategie basate su un banking "purpose-driven" aiuterà le banche a distinguersi in un mercato sempre più competitivo e popolato da diversi giocatori come banche tradizionali, banche digitali, fintech che offrono servizi simili. Il "purpose" può costituire l'elemento determinante per la crescita in un mercato dove alti livelli di servizio, canali digitali, customer experience sono dati per scontato. Le banche "purpose-driven" che sanno realizzare e accoppiare il loro "purpose" con customer e digital experience che influenzino il comportamento dei clienti possono ottenere guadagni significativi nel consolidare la fiducia dei clienti e nel valore economico generato. Inoltre, possono avere la possibilità di ridefinire il loro campo di gioco competitivo, attraverso un modello di business che sposta la percezione del banking da una semplice necessità ad una relazione fiduciaria continuativa. Una strategia purpose-driven per una banca è saper identificare ed estrarre il valore nei valori alla base del purpose e quindi non solo fare le cose giuste per i clienti e la società ma anche uno modo potente per guidare la crescita e creare valore per gli stakeholder. A questo riguardo all'interno del settore dei servizi finanziari si sta assistendo all'utilizzo della "behavioural science", la scienza comportamentale la cui applicazione può rappresentare un'importante opportunità sia per lo sviluppo economico e sociale del contesto in cui si opera sia per la realizzazione, nel mondo finanziario, di nuovi modelli di business basati sull'economia comportamentale.



L'attenzione alle scienze comportamentali sta già caratterizzando le soluzioni offerte dai nuovi player operanti nell'ambito dei financial services (si pensi, ad esempio, a realtà fintech, insurtech o alle neobanks) che incentivano le persone ad adottare comportamenti responsabili e a compiere scelte consapevoli in ambito finanziario attraverso meccanismi di reward e gamification.

Una delle prime e più significative realtà a muoversi in quest'ambito è stata Discovery Health, divisione della società Discovery Limited^[1] dedicata all'assicurazione sanitaria con il programma Vitality, definito dalla stessa società «piattaforma di cambiamento comportamentale» che utilizza profili di rischio individuali per supportare i propri clienti nell'individuazione di obiettivi di salute (esercizio fisico settimanale, visite mediche periodiche, regime alimentare bilanciato) e aiutarli a raggiungerli attraverso una vasta gamma di incentivi e premi (quali, ad esempio, biglietti per il cinema omaggio oppure la possibilità di fruire di sconti per diversi acquisti).

Si tratta di un programma che ha riscosso sin da subito un notevole successo, permettendo a Discovery di diventare l'azienda di riferimento nel mercato assicurativo sudafricano e di ottenere, nel 2020, più del 40% di market share^[2]. Inoltre, grazie al programma, si è potuto ridurre in maniera significativa il tasso di ospedalizzazione e i costi legati al ricovero per gli utenti più attivi, creando, così, lo «shared value» di cui

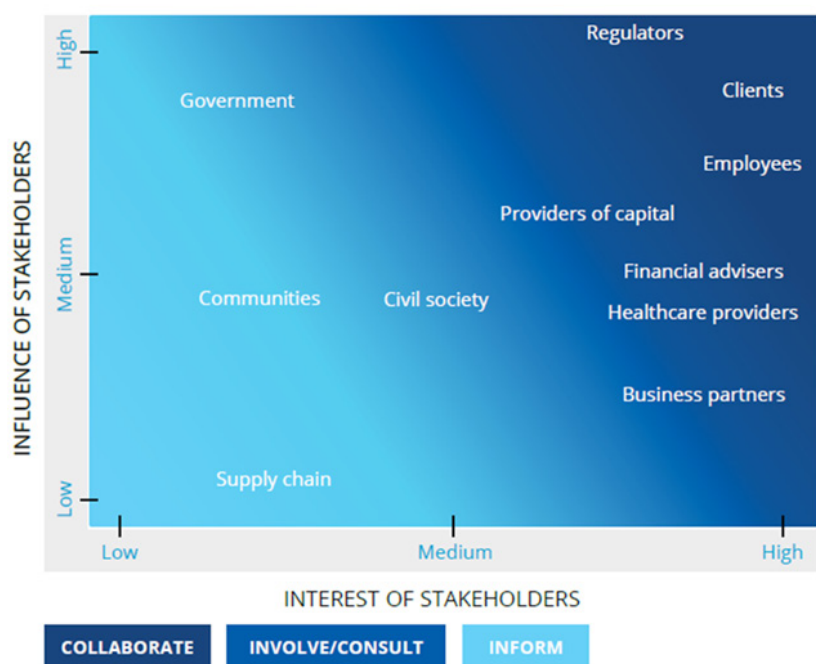
Discovery si fa promotrice e ottenendo risvolti positivi per gli individui (incitandoli a consolidare abitudini salutari) e nella società nel suo complesso.

In questo contesto, all'interno di Discovery si è deciso di estendere il programma Vitality e lanciare nel 2019 la propria «digital only bank» denominata, appunto, Discovery Bank, una banca rivoluzionaria che combina tecnologia innovativa con la volontà del gruppo di creare, a partire dall'esperienza della divisione assicurativa del gruppo, un nuovo modello operativo bancario con il cliente e la società al centro. L'obiettivo è sempre lo stesso: promuovere un cambiamento nei comportamenti dei propri clienti per creare valore condiviso, uno scopo che ha fatto sì che Discovery venisse considerata la prima banca comportamentale («behavioral bank»).

Inoltre, attraverso le attività di Discovery Bank, ci si propone di promuovere un'intensa alfabetizzazione finanziaria, con importanti benefici sia per il settore nel complesso sia per i clienti: se, infatti, il cliente imparasse a comportarsi, dal punto di vista finanziario, in maniera responsabile, le banche potrebbero ridurre i tassi di insolvenza, condividere i benefici che ne derivano e creare, così, un maggiore benessere finanziario per i suoi stakeholder.

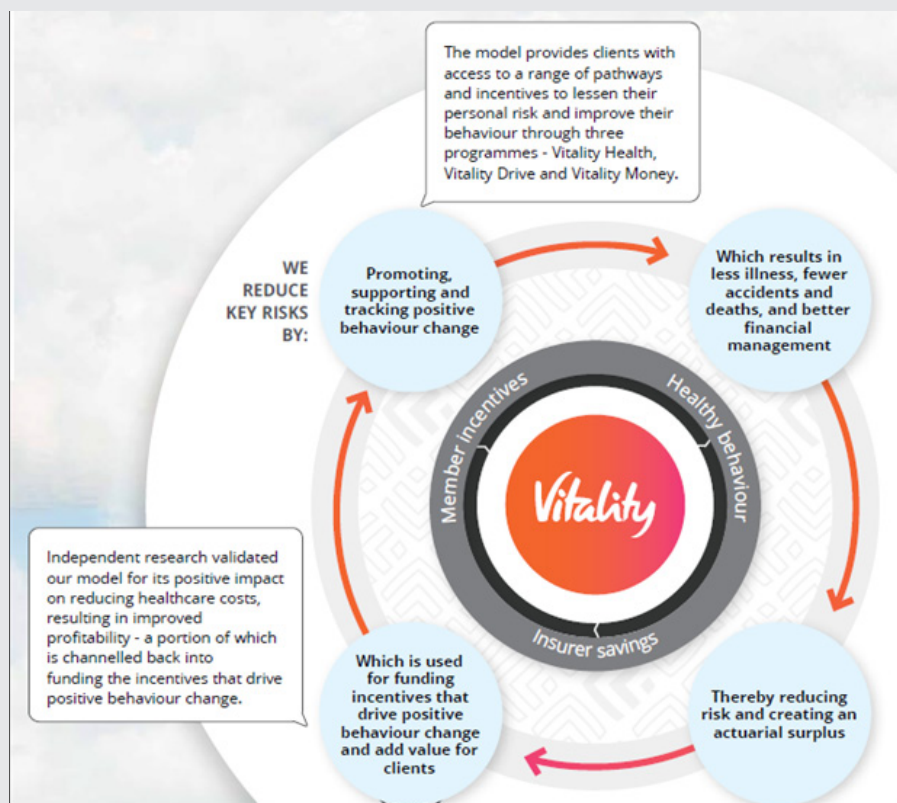
Uno scenario che, all'interno di Discovery Bank, si è effettivamente verificato: come, infatti, rilevato dal CEO Hylton Kallner in una recente intervista, si sta assistendo a «maggiori risparmi, crescita esponenziale sui depositi e tassi di regolamento elevati sui saldi creditizi in sospeso». Il CEO ha, inoltre, aggiunto che «fornendo obiettivi di risparmio di emergenza, questi clienti stanno muovendo i primi passi verso un basso rischio di credito».

Lo “Shared value model” di Discovery Bank



Fonte: Discovery Integrated Annual Report, 2021

Il Vitality Program di Discovery



Fonte: Discovery Integrated Annual Report, 2021

Peculiarità di Discovery Bank è l'app “Vitality Money” che valuta e monitora i progressi del cliente rispetto agli obiettivi settimanali stabiliti e riporta i risultati, in modo che le persone possano vedere le

loro prestazioni: più la gestione è efficiente, più aumenta il loro status Vitality Money e più alto sarà il valore delle rewards che ricevono (si tratta di tassi di interesse dinamici sia sul risparmio che sul credito, importanti sconti – da usufruire con partner online e retail della banca – e premi). Nel dettaglio, sono cinque i comportamenti individuati dalla stessa banca che, se monitorati, possono aiutare le persone ad essere «finanziariamente più sane»:

- Spendere meno di quanto si guadagna
- Risparmiare regolarmente
- Pagare regolarmente i mutui delle proprietà
- Privilegiare gli investimenti a lungo termine
- Garantire la protezione contro gli eventi assicurabili

I principali fattori chiave del modello promosso da Discovery sono la resilienza finanziaria e tecnologica e una forte attenzione alle «human capital capabilities», nella consapevolezza che le persone dell'organizzazione rappresentano un «abilitatore strategico per la buona riuscita delle nostre attività». Nel primo caso una prudente allocazione delle risorse, oltre che una loro gestione consapevole, ha consentito buone performance nonostante l'incertezza della situazione economica globale e il rischio di futuri pericoli.

Per quanto riguarda la resilienza tecnologica, all'interno di Discovery, viene utilizzata una vasta gamma di dati per fornire servizi e sviluppare prodotti in grado di soddisfare le esigenze della clientela, la cui raccolta,

utilizzo e sicurezza sono fondamentali per operare eticamente e preservare la fiducia dei clienti. Del resto, viene ricordato, «l'incapacità di mantenere accuratamente i nostri dati potrebbe comportare

l'assunzione di decisioni inappropriate, con il rischio di subire, oltre che delle perdite, anche un'azione regolamentare».

Infine, l'attenzione al capitale umano nasce dalla consapevolezza dello skill shortage che si sta vivendo soprattutto in settori quali la tecnologia, la scienza dei dati e quella attuariale (ambiti di estrema rilevanza per la buona riuscita di un business model bancario basato su gamification, Customer Centricity e monitoraggio dei comportamenti). Se, però, da un lato mantenere e garantire il successo del modello Discovery richiede il supporto di personale qualificato, dall'altro si lavora per mantenere elevato il benessere del dipendente che «a sua volta, incide sulla resilienza complessiva delle attività».

Il business model di Discovery si basa sulla volontà di interessarsi, da un lato, alla User Experience dei clienti (attraverso il meccanismo dei premi e degli incentivi), dall'altro, agli impatti che i loro comportamenti (così come lo stesso agire della banca) hanno all'interno della società («Riconosciamo che la nostra capacità di fare affari è strettamente collegata al benessere della comunità in cui operiamo»).

Una duplice attenzione, dunque, che viene premiata anche dai numeri. Infatti, sempre dal Report Annuale 2021 si rileva come Discovery Bank gestisca, al 2021, 649.000 conti bancari, 8,2 miliardi di depositi per un totale di 362.000 clienti. Si tratta di dati in crescita rispetto al 2020, nonostante la situazione sanitaria.

Mettendo il faro sul benessere finanziario e nella capacità di offrire un modo "digital-first" di interagire con la banca da parte dei clienti per raggiungerlo, Discovery Bank è un pioniere e un esempio per tutto il settore dei servizi finanziari di come si può sviluppare una più grande "salute" finanziaria alzando i livelli di soddisfazione dei clienti. La capacità della banca di personalizzare prodotti e servizi e la disponibilità di numerosi incentivi e premi attraverso la sua piattaforma presenta ai clienti una modalità alternativa di banking in un'era di trasformazione profonda. La visione della Banca di motivare i clienti verso comportamenti anche finanziari virtuosi è un passo importante per creare valore nella società e nell'economia e può essere solo l'inizio per creare in toto un nuovo modo di fare banca basata su valori condivisi.

Discovery è l'esempio di un processo in corso di come il purpose stia diventando, nell'industria bancaria, un fattore centrale delle strategie di molte banche.

Diverse analisi^[3] mostrano una positiva correlazione tra strategie purpose-driven e migliori performance finanziarie e valutazioni dei mercati così come più alti livelli di customer loyalty e di retention. Esse mostrano un ROE medio più alto di 3 punti percentuali di altre banche e inoltre le migliori performance si trovano tra le banche che stanno realizzando strategie purpose-driven più intense ed estese associandole ad un alto livello di maturità digitale come base per la loro concreta realizzazione.

Poiché a più lungo termine lo shift strategico verso un purpose-driven banking renderà anche più benefici che dureranno nel tempo anche dopo le fasi di crisi e incertezza che abbiamo vissuto e stiamo ancora vivendo, questi temi saranno alla base del prossimo Banking Summit di The Innovation Group il 22-23 Settembre il cui titolo è: "UNLOCKING VALUE AND VALUES FOR A PURPOSE DRIVEN BANKING INDUSTRY" dove, tra le altre, sarà presente anche la testimonianza di Discovery Bank.

[1] Discovery Limited è una società di servizi finanziari sudafricana che offre in particolare servizi assicurativi, di gestione patrimoniale e welfare aziendale.

[2] Fonte: Ernst & Young, 2020

[3] Fonte: Accenture 2021 Purpose-driven Banking report



ISCRIVITI ALLA NEWSLETTER MENSILE!

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



COMPILA IL FORM DI REGISTRAZIONE SU
www.theinnovationgroup.it