

# Governance Agenda Digitale

Spunti per Board Members

Marzo 2023





Boston Consulting Group (BCG), nata nel 1963, è oggi leader della consulenza strategica, con più di 100 uffici in 50 paesi e 25.000 professionisti. BCG è al fianco dei clienti in diversi settori e geografie per identificare insieme le opportunità a maggior valore aggiunto, affrontare le sfide critiche e aiutarli nella trasformazione del business.

Presente nel nostro Paese da oltre trent'anni, BCG Italia opera attraverso i due uffici di Milano e Roma ed è alla guida del Sistema EMC

Nata nel marzo 2004, Nedcommunity è l'associazione italiana degli amministratori non esecutivi e indipendenti, componenti degli organi di governo e controllo delle imprese.

L'associazione conta oggi circa 700 associati, dei quali almeno due terzi amministratori o sindaci di società quotate o di grandi dimensioni e un terzo esperti di corporate governance.

L'associazione intende favorire il continuo sviluppo della cultura della corporate governance e valorizzare il ruolo degli amministratori di società, soprattutto di quelli indipendenti, interagendo con tutti gli organismi e le istituzioni, nazionali e internazionali, che perseguono finalità analoghe o complementari.

Nedcommunity è membro di ecoDa, European Confederation of Directors' Associations e partecipa attivamente ai lavori della community internazionale.

# Indice

- 04** Introduzione
- 06** L'importanza della governance della Digital Agenda
- 09** Punti di attenzione frequenti nella governance dell'Agenda Digitale da parte dei Board
- 11** Il ruolo del Board nella governance della Digital Agenda
- 13** Come i Board possono attrezzarsi
- 16** Le tematiche “chiave” da affrontare
- 38** References



# 1. Introduzione



Nel complesso contesto attuale è imperativo per qualsiasi impresa disporre di una chiara Agenda Digitale, sapendo sfruttare al massimo il potenziale delle tecnologie per indirizzare scelte di posizionamento, innovazione e resilienza dei propri business models.

Negli ultimi anni abbiamo infatti assistito all'insorgere di nuovi fattori esogeni perturbativi: dalla pandemia alla conseguente strozzatura delle supply chain; dalle recenti tensioni geopolitiche alla crisi energetica con le derivanti fiammate inflattive.

Nel contempo, sono stati rimessi in discussione paradigmi da tempo consolidati: le geografie della globalizzazione, il comportamento dei consumatori, i modelli di acquisto, la facilità di accedere al credito – ora diminuita dopo il sincronico rialzo dei tassi da parte delle più importanti Banche Centrali mondiali.

La tecnologia ha fatto crollare le barriere tra industries, determinando la nascita sia di nuovi modelli competitivi (piattaforme, ecosistemi di partner, il fenomeno della platform economy), che di nuovi modelli di innovazione (quali CVC, acceleratori, etc.).

Le evidenze del cambiamento climatico sono sempre più drammatiche, chiamando in causa la capacità

di un'azienda di saper evolversi ed adattarsi dinamicamente.

Pertanto, la domanda fondamentale a cui le aziende e i loro Board devono sapere rispondere è la seguente: come sfruttare l'innovazione tecnologica per riposizionarsi o rafforzare il posizionamento attuale?

Come massimizzare le possibilità offerte dalla digital disruption per innovare il business model, creando la necessaria resilienza? Come "pensare in digitale" e valorizzare ruolo e valore dei dati, tenendo conto di investimenti, ritorni e rischi?

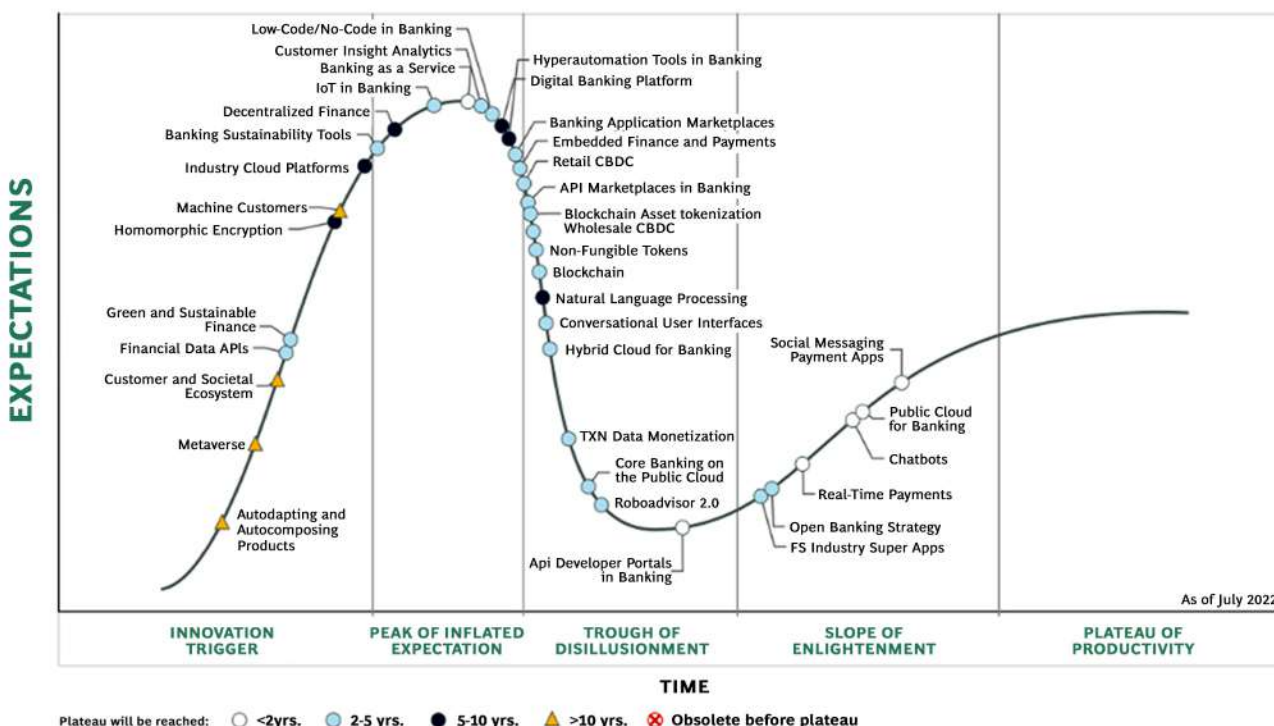
Un buon esempio è offerto dal settore del banking, pervaso dall'applicazione di tecnologie digitali in diversi stadi di maturità, a supporto dei processi di business e di governo d'impresa.

L'obiettivo di questo paper è quindi quello di fornire ai Board member un importante contributo per creare una conoscenza di base in materia di governance della Digital Agenda. Nella trattazione che segue, ci focalizzeremo in particolare sui seguenti argomenti:

- Tematiche "chiave" da indirizzare
- Domande da porre al top anagement
- Indicatori "chiave" da monitorare
- Punti di attenzione tipici

## INNOVAZIONE TECNOLOGICA IN CORSO – ESEMPIO SETTORE BANCARIO

Gartner Hype Cycle for Digital Banking Transformation, 2022





The background of the slide is an abstract pattern of diagonal streaks in various shades of blue and white, creating a sense of motion and depth. The streaks are most prominent in the lower half of the image, where they appear to converge towards the bottom right corner.

## **2. L'importanza della governance della Digital Agenda**

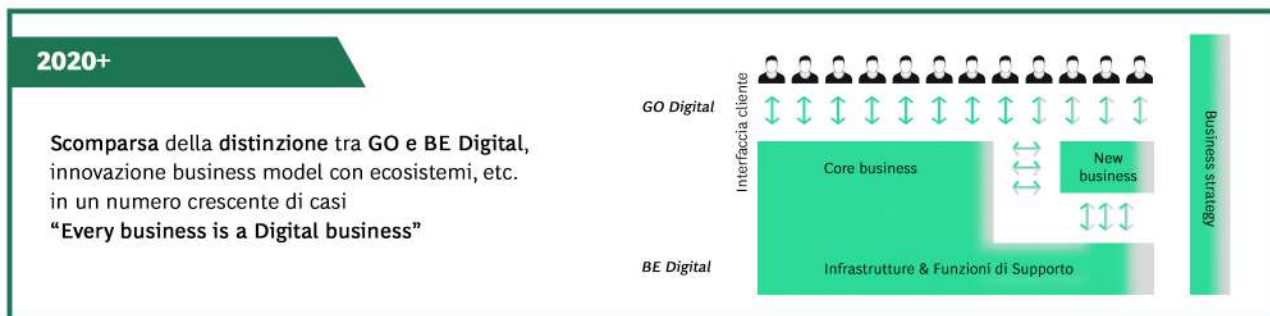
L'Agenda Digitale permea sempre di più l'agenda aziendale complessiva. Lo sviluppo del Digitale ha inizio nei primi anni '90, con applicazioni selettive della tecnologia sui processi di ingaggio della clientela (GO Digital) e sulle infrastrutture e funzioni di supporto (BE Digital).

Dal 2010 al 2020 abbiamo assistito ad un'accelerazione dell'applicazione del Digital agli ambiti di business tradizionali e ad una simultanea spinta verso l'uso del Digitale per il lancio di nuovi business.

A partire dal 2020, il Digital sta compiendo un'ulteriore evoluzione, con il superamento della distinzione tra GO e BE Digital e la spinta verso l'innovazione del business model tramite ecosistemi digitali. Inoltre, in un numero crescente di casi "Every business is a Digital business", ovvero sia la strategia di business e la strategia infrastrutturale sono pesantemente influenzati o coincidenti con la strategia Digitale.

## LA DIGITAL AGENDA PERMEA SEMPRE PIÙ LA VITA DELLE AZIENDE

■ In perimetro Digital    ■ Fuori perimetro





Se strategicamente indirizzata, l'Agenda Digitale può essere fonte di grande valore per aziende di ogni industry - non solo nel tech e nelle telecomunicazioni.

Si riscontrano sul mercato esempi virtuosi di player che hanno integrato pienamente l'Agenda Digitale e la strategia di business:

- Nel mondo del retail, Walmart ha identificato la sua vision nel semplificare la vita del cliente, tramite l'innovazione e l'adozione del Digital: lo ha fatto offrendo una customer-centric experience integrata in modello di servizio omni-channel, avvalendosi di piattaforme di e-commerce. Grande attenzione anche alla digitalizzazione della supply chain. Un percorso condotto attraverso una strategia di acquisizione di piattaforme e aziende specializzate sul digital, per offrire il migliore servizio alla clientela e nel contempo migliorare l'efficienza dei propri processi. Le tecnologie prioritarie comprendono AI, il cloud, cybersecurity, AR/VR, blockchain, digital media.
- Sempre nel settore retail, P&G ha identificato quattro aree chiave nella propria strategia di business: il miglioramento della supply chain, la sostenibilità ambientale, l'uguaglianza e inclusione, e infine il miglioramento del digital acumen. Da queste aree chiave è derivato un focus su Digital Consumer Experience Innovation, Digital Business Operations, Digital consumer Engagement, Digital Go To Market.

- Nel settore bancario, invece, per rispondere alla sfida competitiva che le start-up digital e le fintech stanno ponendo, l'istituto multinazionale BBVA ha impostato una strategia aziendale basata sul "reinventing itself". Un reinventarsi tanto dal punto di vista interno - ovvero trasformando organizzazione e operations - che dal punto di vista esterno, costruendo un portfolio di business digitali e migliorando la customer experience, anche grazie alla creazione di collaborazioni/ecosistemi con i competitor digitali. Il 94% dei prodotti e dei servizi bancari sono disponibili in modalità self-service e il 35% dei clienti è stato acquisito tramite canali digitali. BBVA ha riscontrato un aumento del 25% delle vendite negli ultimi due anni attraverso i canali digitali.

- Per raggiungere la vision aziendale (ovvero la realizzazione di nuovi medicinali e vaccini per cambiare la vita dei pazienti) Pfizer ha definito una strategia aziendale di crescita basata su cinque pilastri: liberare il potenziale delle persone; portare avanti una ricerca scientifica "first-in-class"; trasformare il modello di go-to-market; vincere la competizione digitale nel pharma (ad esempio utilizzando big data, machine learning e AI per accelerare lo sviluppo e test dei medicinali) e infine guidare il rapporto con pazienti e medici. È stato costruito un centro di Digital Innovation nel 2019, mentre nel 2021 ci sono stati ulteriori investimenti massivi nel Digital per €750 milioni.



### 3. Punti di attenzione frequenti nella governance dell'Agenda Digitale da parte dei Board



L'Agenda Digitale è quindi un tema di estrema rilevanza per le aziende, e di conseguenza per i Board, per una serie di motivazioni chiave:

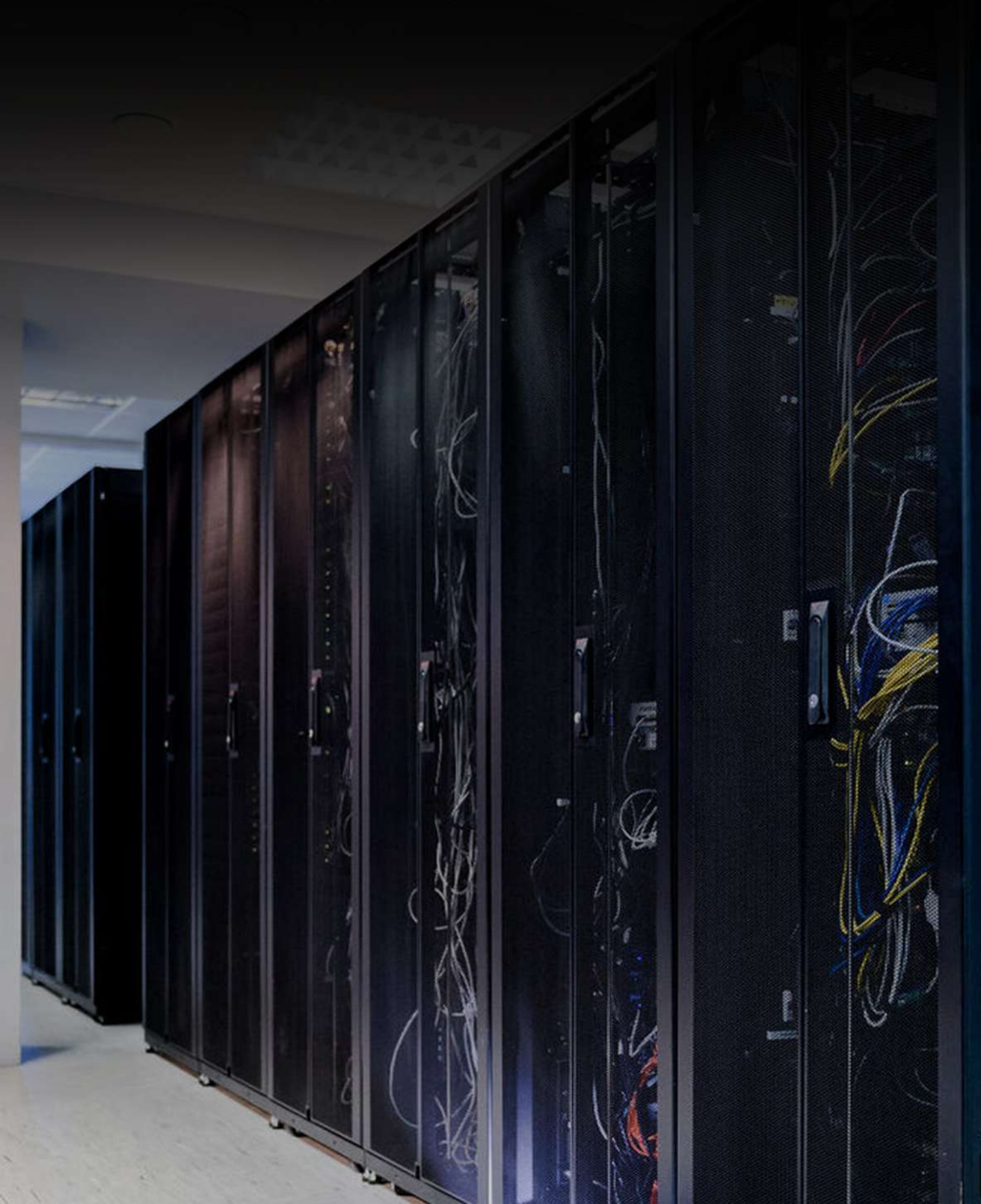
- È fortemente interrelata con l'agenda di business complessiva, con l'agenda di sostenibilità e con il miglioramento in termini di metriche ESG – e da questo, discende l'importanza di un indirizzo coordinato e coerente da parte del Board.
- Il Digitale abilita nuove scelte di posizionamento, di portafoglio di business e di innovazione dei business models con nuovi modelli di servizio alla clientela. Diventa dunque fondamentale un'attenta valutazione delle opportunità di sviluppo e di generazione di ricavi, di creazione di resilienza nel modello operativo e dei rischi associati alle scelte (ad esempio, i rischi di cybersecurity).
- Se è vero che “Data is the new Oil”, è altrettanto vero che la mancata protezione dei dati aziendali può mettere a rischio la stessa sopravvivenza aziendale. L'utilizzo di dati interni ed esterni consente sì l'evoluzione dell'offerta da prodotti a servizi e nuove fonti di ricavo, ma al tempo stesso i rischi di attacchi cyber si sono moltiplicati.
- Gli investimenti in Digitale possono essere ingenti, con molteplici alternative da valutare, importanti scelte di ecosistema di partner, make or buy, etc. Le scelte di composizione del management team e la “challenge” alle proposte del management sono fondamentali, anche per favorirne una crescita continua.
- La execution è tipicamente complessa, con forti rischi finanziari e non (quali problemi di servizio alla clientela, problemi in materia gestione dati, rischi di cybersecurity, etc.) - il Board deve dunque assicurare un monitoraggio puntuale e verificare accuratamente la compliance.

Tuttavia, si riscontrano alcuni punti di attenzione frequenti nella governance dell'Agenda Digitale da parte dei Board of Directors:

- Limitata preparazione su temi Digitali – sebbene la situazione vari molto tra industries, geografie e specifiche aziende, vi è una non più prorogabile esigenza di conoscenza della materia Digitale tra i Board Members.
- Assimilazione alla agenda tecnologica - l'Agenda Digitale viene spesso erroneamente assimilata all'agenda tecnologica, compresi gli ambiti IT tradizionali: in realtà è una agenda integrata di business e IT, per il perseguimento degli obiettivi di business aziendali.
- Forte delega al management - l'Agenda Digitale viene erroneamente gestita dal management: al Board è demandata il più delle volte la sola approvazione dei budget di investimento, con un confronto troppo limitato. Questo può portare a trascurare potenziali opzioni strategiche consentite dalla tecnologia, generando a catena investimenti eccessivi, investimenti in tecnologie sbagliate, errori nelle valutazioni make or buy, ecc.
- Focus su tematiche di compliance - il Board tende a concentrare l'attenzione su temi di IT compliance, trascurando la ricerca di opzioni strategiche alternative quali l'opportunità di innovazione del modello di business, lo sviluppo di nuovi ricavi e la ricerca di maggiore efficienza.



## 4. Il ruolo del Board nella governance della Digital Agenda



Il Digital è di fondamentale importanza per le prospettive di sviluppo e sopravvivenza dell'azienda. È dunque necessario che il Board padroneggi appieno la materia, ricoprendo tre importanti ruoli: di indirizzo, stimolo e verifica.

**Indirizzo della strategia Digitale, coerentemente con strategia di business**

Indirizzo della strategia Digitale e degli obiettivi alla luce della strategia di business complessiva, bilanciando investimenti, ritorni di business e rischi; definizione di processi e policy per assicurare l'ottenimento dei risultati dell'Agenda Digitale e definizione dell'assetto organizzativo abilitante l'Agenda Digitale.

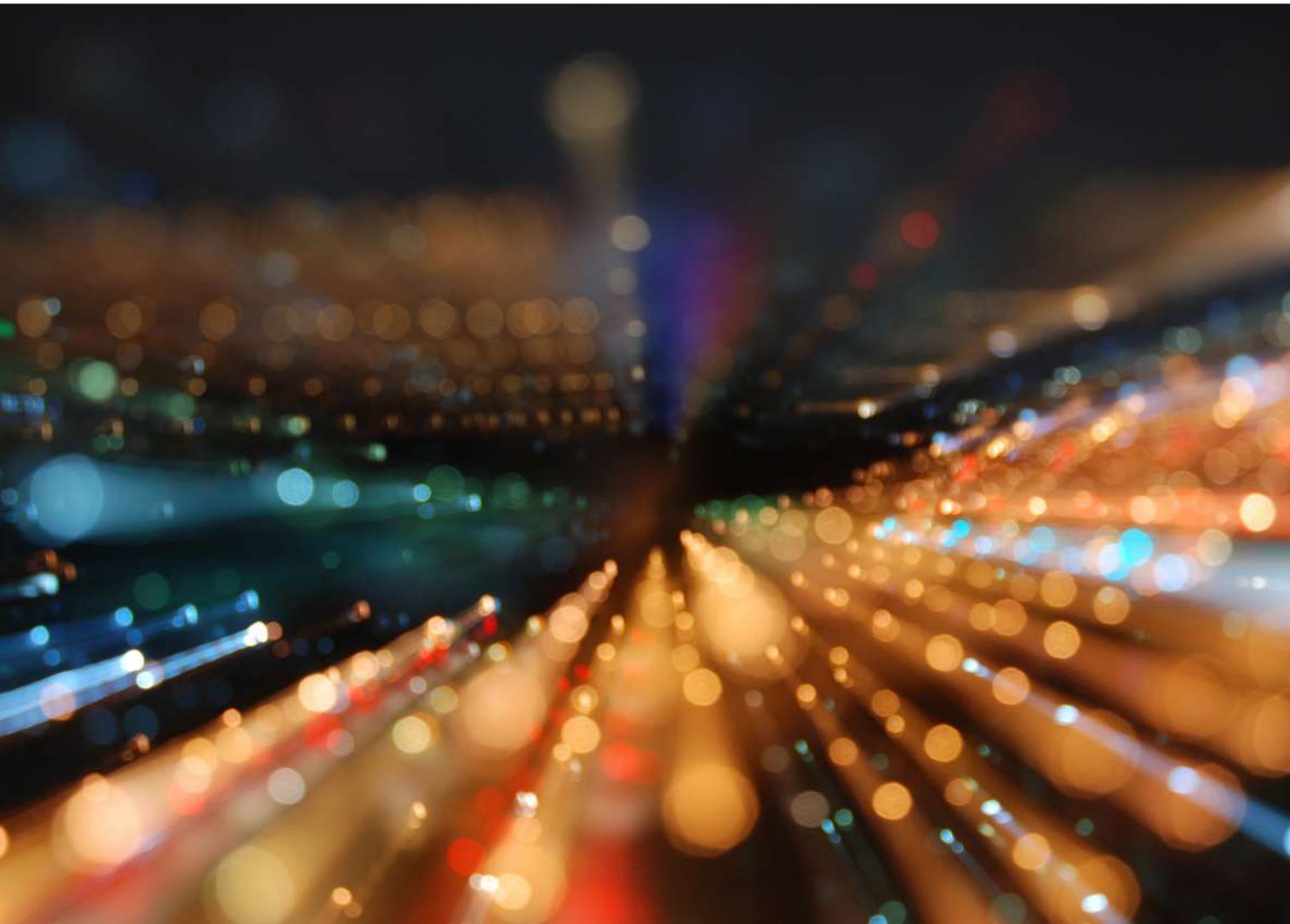
**Stimolo al management**

Stimolo al management, affinché:

- L'azienda "pensi in digitale"
- Sia dotato di adeguate competenze, mantenendosi sempre all'avanguardia
- Adatti l'Agenda Digitale in funzione delle opportunità
- Diffonda una cultura orientata all'innovazione, all'open information e alla cooperazione interfunzionale tra business, IT ed HR
- Verifichi la sussistenza e il corretto funzionamento di un adeguato sistema di RM, che capitalizzi sul Digital, garantendo nel contempo un idoneo flusso informativo verso il Board

**Verifica e monitoraggio dei risultati**

Verifica di risultati e avanzamento dei programmi tramite opportuni processi e metriche, fornendo nel contempo ampia informativa su strategie e risultati agli stakeholders.





## **5. Come i Board possono attrezzarsi**





Dato il ruolo chiave dei Board per una corretta governance dell'Agenda Digitale, come questi possono attrezzarsi per poter gestire efficacemente i ruoli fondamentali di indirizzo strategico, stimolo al management, verifica e monitoraggio dei risultati della Digital Agenda?

In primo luogo, la composizione del Board deve comprendere esperienze e competenze che consentano un efficace dibattito sulle scelte in materia Digitale, potendo dunque passare al vaglio le decisioni del management sulla base della conoscenza effettiva di opportunità e rischi, con:

- Expertise di valutazione su opportunità di creazione di valore tramite il Digitale, di architettura dei programmi di trasformazione, di gestione strategica della execution e dei potenziali rischi. Queste competenze possono essere diffuse, oppure in alcuni Board Members: è importante che nell'insieme del Board tali competenze siano presenti.
- Incremento del livello di competenza di tutti i Board Members mediante percorsi formativi personalizzati, allineate alle skills rilevanti richieste dal contesto aziendale – anche per facilitare la collegialità dei processi decisionali.

Ancora, è fondamentale avere frequenti interazioni con l'amministratore delegato e il management team, se opportuno tramite specifici comitati già esistenti o creando un comitato ad hoc.

La presenza di comitati consente così di approfondire tematiche ed esigenze di investimento

con un maggiore grado di dettaglio rispetto a quanto potrebbe fare il Board, il quale continua comunque a farsi carico della responsabilità finale.

Esistono già svariati esempi di comitati interamente dedicati al tema dell'Agenda Digitale: tra questi, citiamo il BBVA Technology and Cybersecurity Committee; il Walmart Technology and e-Commerce Committee; il P&G Innovation & Technology Committee.

Tale comitato può essere temporaneo o permanente. Alternativamente, in funzione del profilo e delle competenze dei componenti e della loro disponibilità di tempo, le tematiche dell'Agenda Digitale possono essere affrontate in sede di comitato strategico, o anche all'interno del comitato sostenibilità.

Il Board può inoltre farsi supportare da un Digital Advisory Board, composto da esperti nelle tematiche critiche per l'azienda, quali per esempio: l'individuazione di nuove opzioni strategiche, l'architettura di programma di trasformazione, cybersecurity, gestione strategica dei dati, intelligenza artificiale. Il Digital Advisory Board ha funzione precipua di ausilio al Board nella valutazione delle proposte del management, di definizione degli scenari di riferimento e delle opportunità di mercato, svolgendo anche un ruolo di coaching del Board medesimo. Tale Advisory Board tipicamente è temporaneo.

Lo stesso Board può e deve attrezzarsi per operare avvalendosi delle tecnologie digitali ai fini della gestione dei propri processi interni volti alla preparazione, partecipazione e follow-up del CdA.

## ATTIVITÀ CDA E OPPORTUNITÀ DIGITAL





In particolare, gli strumenti Digital offrono una serie di funzionalità a supporto di tutte le attività del Board.

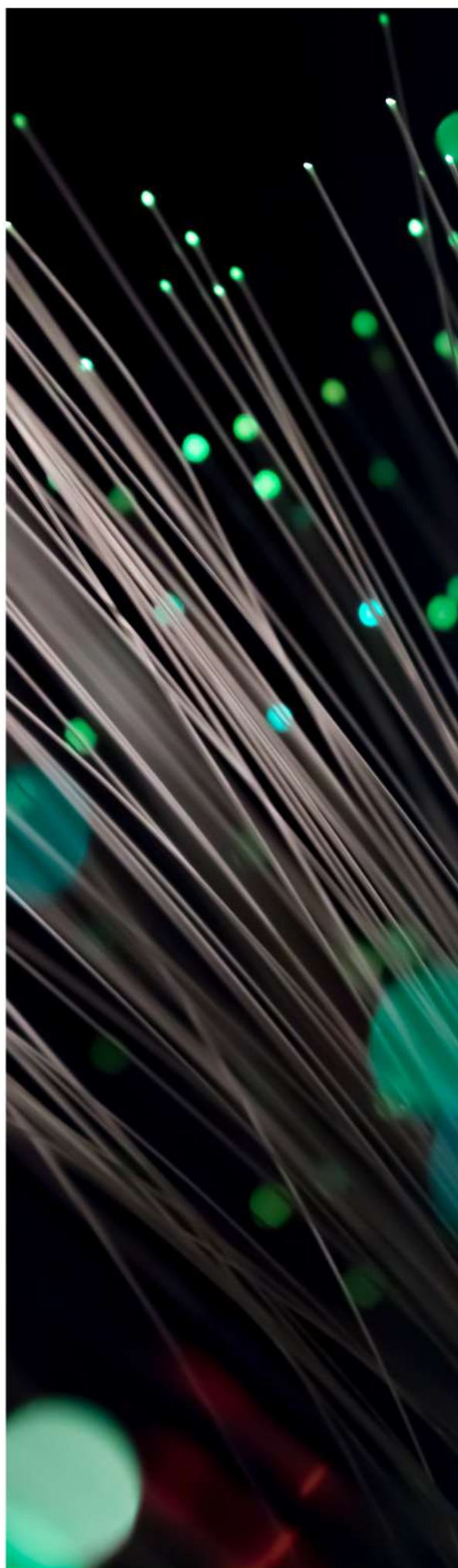
In fase di preparazione del consiglio, è possibile avvalersi di strumenti digitali per:

- Gestione della documentazione preparatoria - accesso a informazioni e documenti presenti e passati da parte dei membri del Board da qualsiasi luogo e in ogni momento; possibilità di ricerca dei registri archiviati del consiglio; creazione, annotazione e distribuzione documenti; utilizzo dell'intelligenza artificiale per anticipare l'individuazione di opportunità, rischi, etc.
- Preparazione dell'agenda del consiglio e degli ordini del giorno - creazione e distribuzione dei punti di discussione e dei template dell'agenda, programmazione dei meeting, etc.

I Board Member possono inoltre avvalersi del Digital anche per la stessa partecipazione al CdA e per la gestione della fase di follow-up e assegnazione dei compiti, utilizzando strumenti digitali per:

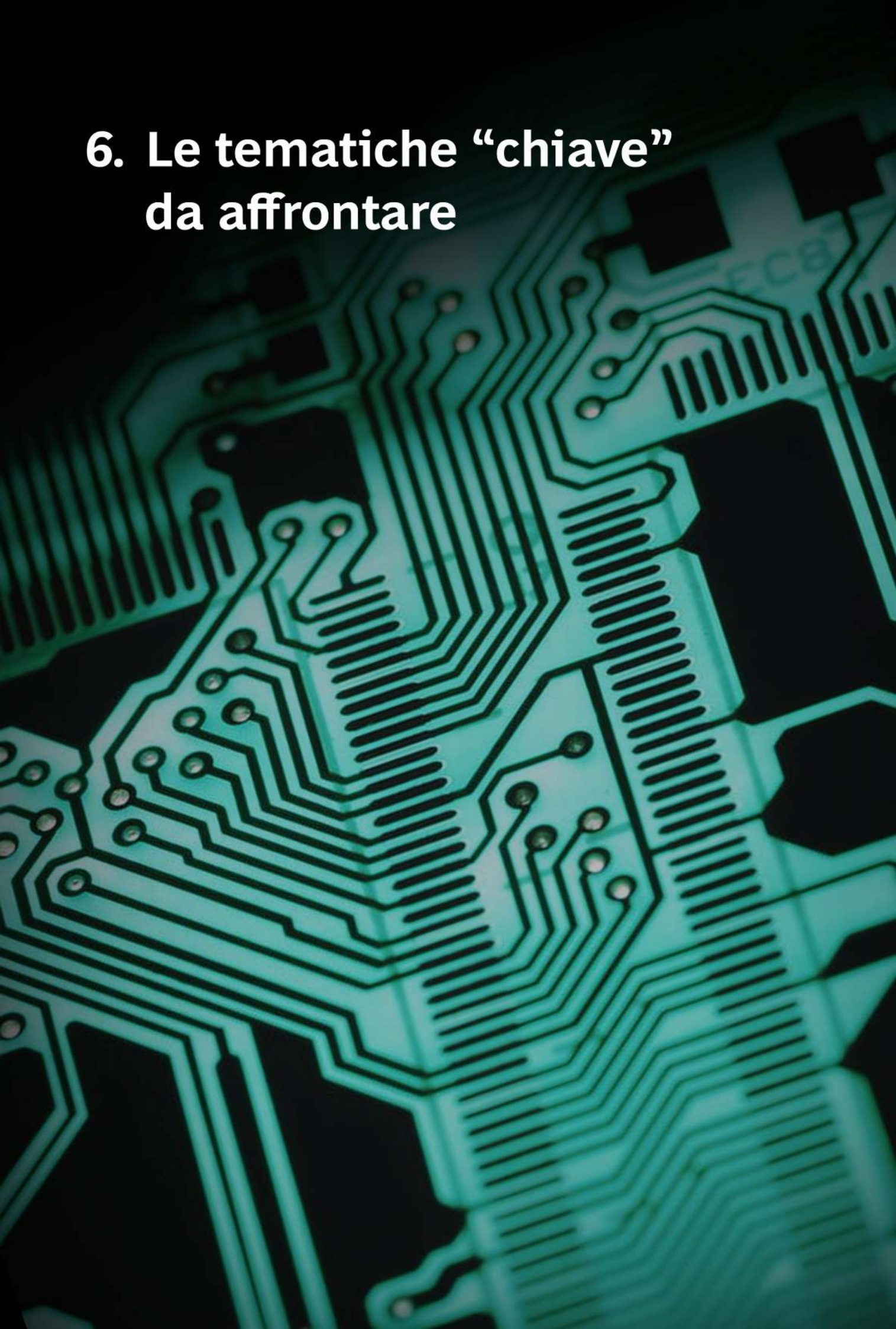
- o Ottimizzazione del workflow dei meeting, partecipazione al Board da remoto, possibilità di esprimere il proprio voto tramite voting buttons
- o Facilitazione dell'interazione tra partecipanti - modalità presentazione collegiale e discussioni 1:1
- o Debrief dei meeting e creazione dell'archivio - redazione semplificata e distribuzione dei documenti del Board (es. verbali) in conformità con gli standard normativi; archiviazione dati e documenti
- o Organizzazione next steps e tracciatura progressi - assegnazione di compiti, task e mandati; monitoraggio delle attività; comunicazione asincrona tra i membri del Board

In sintesi, il ricorso agli strumenti digitali per supportare i processi interni del Board porta benefici in termini di miglioramento del processo decisionale, di esecuzione e di monitoraggio, un maggiore controllo, sicurezza e confidenzialità di documenti e informazioni e un significativo incremento di efficienza, con conseguente risparmio di tempo per tutti i membri del Board. L'intelligenza artificiale darà inoltre importanti contributi





## 6. Le tematiche “chiave” da affrontare





Le tematiche chiave da affrontare variano fortemente a seconda della singola azienda, essendo determinate dal settore in cui operano, dalla loro dimensione, dalla strategia e dai singoli programmi, dalla storia societaria e dall'insieme dei portatori di interesse.

Quanto proponiamo nella trattazione che segue è uno schema di riferimento per un'azienda di grandi dimensioni, con modello B2C (Business to Consumer). Questo modello di riferimento va pertanto adattato e ritariato per ogni singola realtà.

Fatta questa premessa, riportiamo in figura le tematiche chiave da affrontare per una buona governance della Digital Agenda, elencando anche le principali domande da rivolgere al top management per stimolare l'evoluzione dell'azienda in ottica digitale.

Segue una disamina degli indicatori chiave per monitorare lo stato di partenza, la performance e i risultati conseguiti, e i punti di attenzione alla luce delle best practices di mercato e delle carenze spesso rilevate.

## TEMATICHE CHIAVE DA AFFONTARE PER IL BOARD IN AMBITO DIGITAL



### VISION & STRATEGIA AZIENDALE

- 1 Vision strategica
- 2 Innovazione Business Model
- 3 Pianificazione operativa, reporting e gestione Execution



### MATURITÀ DIGITALE & SVILUPPO DELL'IMPRESA

- 4 Expertise del top management
- 5 Competenze digitali specializzate
- 6 Digital culture diffusa
- 7 Gestione strategica dell'architettura tecnologica
- 8 Gestione strategica dati, analytics, intelligenza artificiale



### RESILIENZA DIGITALE

- 9 Cybersecurity, presidio gestionale e programma interventi
- 10 Compliance e Risk Management
- 11 Internal Auditing

## 6.1 Vision strategica

### Descrizione

La vision strategica è un punto fondante per la governance della Digital Agenda.

La strategia di trasformazione digitale deve essere gestita coerentemente con la strategia di business con l'agenda di sostenibilità (per perseguire uno sviluppo sostenibile) e le iniziative ESG dell'azienda, per sostenere programmi con impatti su criteri e metriche ESG. Ancora, l'Agenda Digitale è l'occasione per valutare nuove opportunità di riposizionamento del business, seppur tenendo in conto il rischio di disruption che il digitale presenta.

Una visione strategica chiara permette anche di individuare nuove opzioni strategiche rispetto a quelle già consolidate, mitigando nel contempo i principali rischi – sempre facendo attenzione a bilanciare lo sviluppo dei ricavi da nuove fonti, con costi e gestione dei rischi.

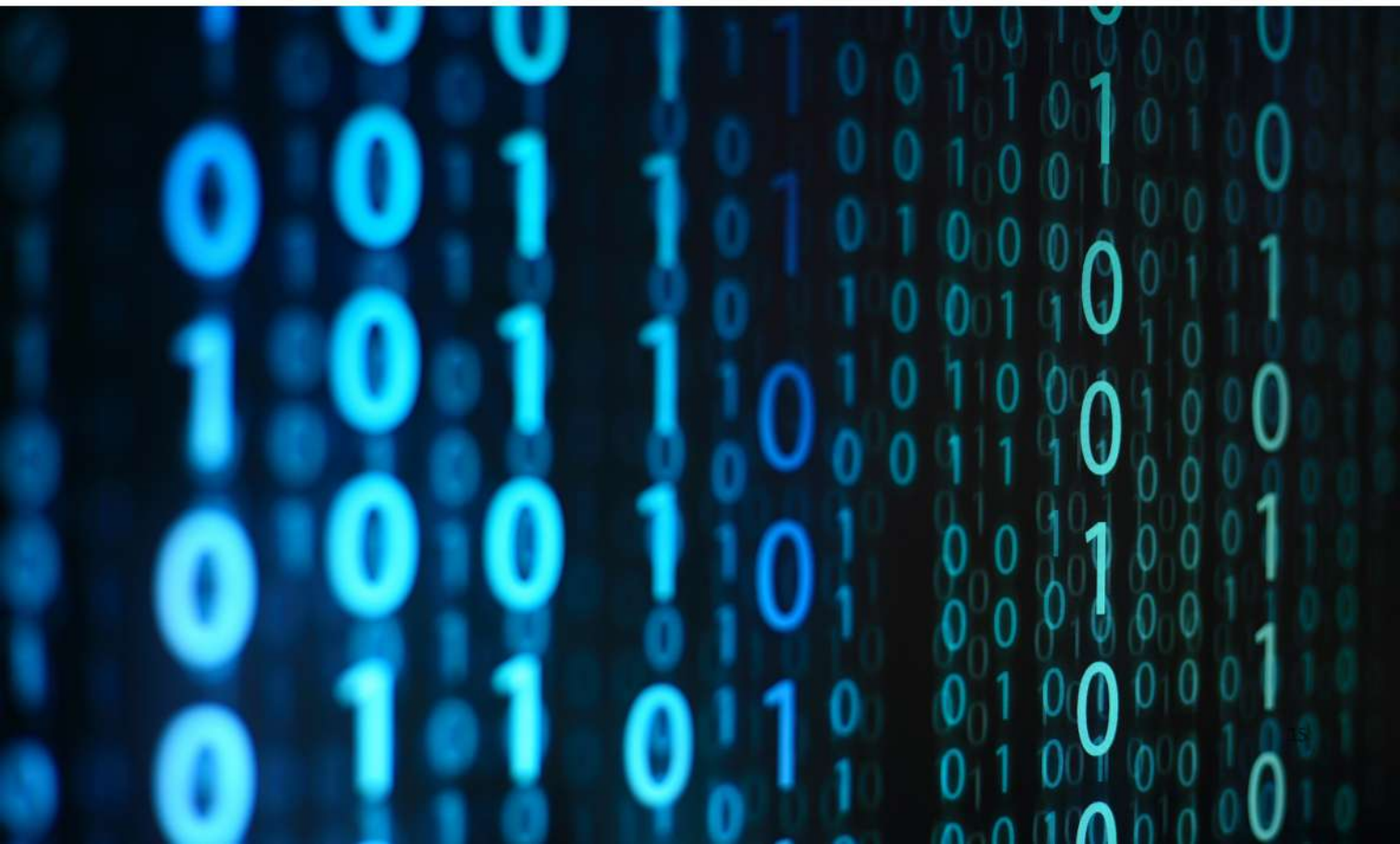
Inoltre, lo sviluppo di un'innovazione in ottica digitale richiede un adeguamento organizzativo e dei processi coinvolti, passando anche attraverso

la revisione del portfolio corporate con il lancio di nuovi business (eventualmente su modelli innovativi, ad esempio la platform economy), puntando sulle sinergie con core business e pianificando investimenti futuri.

Nella gestione dell'Agenda Digitale è opportuno considerare la necessità di indirizzare diverse tipologie di rischio, che possono minare il successo dell'implementazione della strategia digitale; tra questi sono da includere: il rischio tecnologico, il rischio di sicurezza cibernetica, il rischio di gestione dell'infrastruttura digitale, il rischio di un utilizzo non sostenibile della tecnologia, etc.

Una efficace visione strategica dell'Agenda Digitale crea valore aggiunto quando viene stimolato l'utilizzo dei canali digitali per ascoltare le esigenze della clientela e dei diversi stakeholders, semplificando il dialogo con gli stessi.

Partendo dalle esigenze della clientela, il digitale può essere l'occasione per ripensare strategicamente il proprio business, passando da una logica di prodotto ad una logica di servizio. Molte illustri aziende hanno effettuato questo reframing: si pensi ad Apple, Netflix, Spotify e molte altre.





## Possibili domande

Per assicurare che la vision strategica consideri l'Agenda Digitale come una priorità per l'organizzazione, il Board deve porsi e deve porre al management nove domande principali:

- a. L'agenda di sostenibilità riflette l'Agenda Digitale?
- b. Come si declina la strategia digitale rispetto agli obiettivi di business?
- c. In quali ambiti si concretizza la strategia Digitale?
  - i. Core business
  - ii. Nuovo business
  - iii. Infrastrutture e funzioni di supporto
- d. Come il Digitale abilita lo sviluppo dei ricavi?
- e. Quali innovazioni al modello operativo (organizzazione, processi, risorse umane) sono abilitate dal Digitale?
- f. Riteniamo concretamente possibile realizzare la strategia digitale definita? Quali sono i principali ostacoli?
- g. Qual è il piano investimenti nel Digitale, distinguendo tra trasformazione del core business e lancio di nuovi business?
- h. Quali sono i criteri di prioritizzazione degli investimenti?
- i. La strategia è sostenibile? Sono previsti gli investimenti infrastrutturali necessari per operare con solide basi?

## Indicatori di monitoraggio

Una volta poste queste domande, è opportuno impostare un monitoraggio attento, focalizzandosi su alcuni indicatori chiave, tra i quali:

- Opzioni strategiche legate al Digitale individuate (indicatore qualitativo)
- Percentuale di ricavi abilitata dal Digitale<sup>1</sup> (ad esempio, nel retail banking, la percentuale dei ricavi da clienti che usano canali digitali con frequenza definita dalla banca)
- Utilizzo canali Digitali dalla clientela
- Percentuale dei processi paperless
- Riduzione cost-to-serve
- Time-to-market medio di nuovi prodotti e servizi
- Riduzione TCO<sub>2</sub> (costo complessivo IT e back office)
- Percentuale risorse IT interne su totale risorse (interne ed esterne)

## Punti di attenzione

Nella definizione e implementazione della vision strategica di un'azienda, il Board deve valutare alcuni specifici punti di attenzione per assicurarsi che la vision strategica sia valida e chiara.

Tra questi, risulta importante riuscire ad individuare alternative di opzioni strategiche abilitate e create dal Digital; valutare l'implementazione delle tecnologie, tenendo sempre conto della natura e delle dimensioni dell'impresa e del rapporto tra investimenti, benefici e rischi; valutare come gestire in modo consapevole il processo di trasformazione Digitale per favorire il perseguimento dell'obiettivo del successo sostenibile.

Importante anche una chiara definizione delle responsabilità: l'indirizzo della strategia Digitale è compito del Board, mentre il compito del CEO è guidare tale strategia in prima persona, contando su un management team competente.

Per definire un'Agenda Digitale allineata agli obiettivi strategici è importante promuovere la collaborazione e il teaming tra funzioni di business, IT e HR; condividere le responsabilità sulle iniziative Digital tra business e IT; definire un piano di investimenti con una chiara distinzione tra la trasformazione del core business e il disegno e lancio di nuovi business; valutare alternative di creazione di un ecosistema di partner di business e partner tecnologici, anche per sviluppare nuovi business che consentano maggiori ricavi o maggiore rilevanza agli occhi della clientela (per esempio, nel retail banking o o nell'insurance l'offerta casa, la mobilità, la salute). Infine è opportuno valutare come competere nella platform economy, anche per allargare la base distributiva.

## 6.2 Innovazione Business model

### Descrizione

Per rafforzare l'innovazione del proprio business model è necessario sviluppare un ecosistema composto da partners che si occupino di business, tecnologie e di innovazione; sviluppare dei meccanismi di monitoraggio che permettano di misurare il livello dell'engagement della clientela e delle sue esigenze; innovare il modello operativo al fine di generare la necessaria resilienza organizzativa.

Nel dettaglio, nel processo di innovazione del business model, il Board ha il ruolo di verificare che il management valuti attentamente le opportunità di riposizionamento del business, anche alla luce del rischio di disruption.

Questo è possibile grazie alla tecnologia: ne è un esempio il caso del retail banking, dove la banca da tradizionale fornitrice di servizi di pagamento, raccolta di risorse finanziarie e impiego delle medesime si è progressivamente orientata verso la ricerca di ciò che è centrale nella vita del cliente, indirizzandolo ai bisogni primari - quali casa, auto, mobilità, salute.

Bisogna inoltre verificare che siano in corso di valutazione le opportunità di sviluppo di un ecosistema di partner, intesi come aziende con obiettivi e valori condivisi, traendo in questo modo vantaggio dalle opportunità di business consentite dalla convergenza di industry. Per farlo, bisogna stimolare il management a selezionare un network qualificato di partners di innovazione, spaziando osservatori alle università; dal venture capital agli acceleratori e incubatori, etc.



## Possibili domande

Affinché l'Agenda Digitale contempra un'adeguata innovazione del business model, il Board deve porsi e deve contestualmente rivolgere al top management alcune domande chiave:

a) Siamo rilevanti agli occhi della clientela?

Stiamo cogliendo tutte le opportunità disponibili?

b) Quale rischio di disruption potrebbe insorgere a seguito di innovazione da parte dei nostri competitors, o dell'ingresso di nuovi competitors?

c) Quali sono le innovazioni al business model che possono generare maggior valore in futuro? Quali competenze e capabilities richiedono uno sviluppo?

- i. Core business
- ii. Nuovo business
- iii. Infrastrutture e funzioni di supporto

d) Quali opportunità di sviluppo dei ricavi si ottengono dalla innovazione del modello di business?

e) Abbiamo a disposizione le necessarie competenze digitali?

## Indicatori di monitoraggio

Per monitorare l'efficacia dell'innovazione del modello di business è necessario tenere in considerazione alcuni indicatori, tra questi:

- La variazione del livello di engagement della clientela, con un focus su segmenti prioritari;
- Il livello di engagement a fronte di altri concorrenti e player rilevanti;
- Lo sviluppo di ricavi con nuove linee di business;
- Il numero dei nuovi prodotti e dei servizi digitali venduti;

- La percentuale di ricavi proveniente dai nuovi prodotti e dai servizi digitali (storico e previsione dei prossimi 5 anni);

- Gli uses cases digitali sviluppati negli ultimi 6-12 mesi.

## Punti di attenzione

Per poter intraprendere un percorso di innovazione che aggiunga valore alla stessa strategia aziendale nel lungo termine, è fondamentale adottare un'ottica cross-industry valutando e anticipando le possibili azioni delle big tech. Il ridursi dei confini tra le industries sta aprendo nuove opportunità di sviluppo ma anche maggiori rischi di disruption.

Il Board può operare con il supporto di network e osservatori in modo da essere coinvolto in specifiche sessioni di aggiornamento prospettico del quadro competitivo, con indicazioni precise sulle opportunità di nuovo business e sul rischio di una potenziale perdita del business attuale.

Sempre in ottica di anticipazione delle azioni dei competitors, diventa quindi importante valutare attentamente i first movers, i risultati ottenuti dalle azioni di innovation e i benefici ottenuti in materia di sviluppo di capabilities interne (ad esempio, la capacità di gestione dell'ecosistema di partner, la capacità di ridisegno e l'innovazione dell'esperienza cliente).

Infine, per facilitare l'innovazione del proprio business model, l'azienda può promuovere la presenza di specialisti e maturare le giuste competenze, anche a livello di Board.

### 6.3 Pianificazione operativa, reporting e gestione dell'execution

#### Descrizione

Un'altra tematica chiave nella governance dell'Agenda Digitale riguarda la pianificazione operativa, il reporting e la gestione dell'execution. Questo include uno sforzo di budgeting per allocare le risorse necessarie alle innovazioni digitali; la definizione di programmi attuativi con collaborazione interfunzionale; la verifica della presenza di un'adeguata leadership; l'allineamento del sistema incentivante; il monitoraggio sull'impatto del Digitale su ricavi, costi e rischi; l'implementazione di azioni correttive necessarie per garantire il successo dell'Agenda Digitale.

La pianificazione operativa, il reporting e la gestione dell'execution, devono essere impostate e monitorate coerentemente con chiare metriche di impatto su ricavi, costi, rischi e KPI non finanziari.

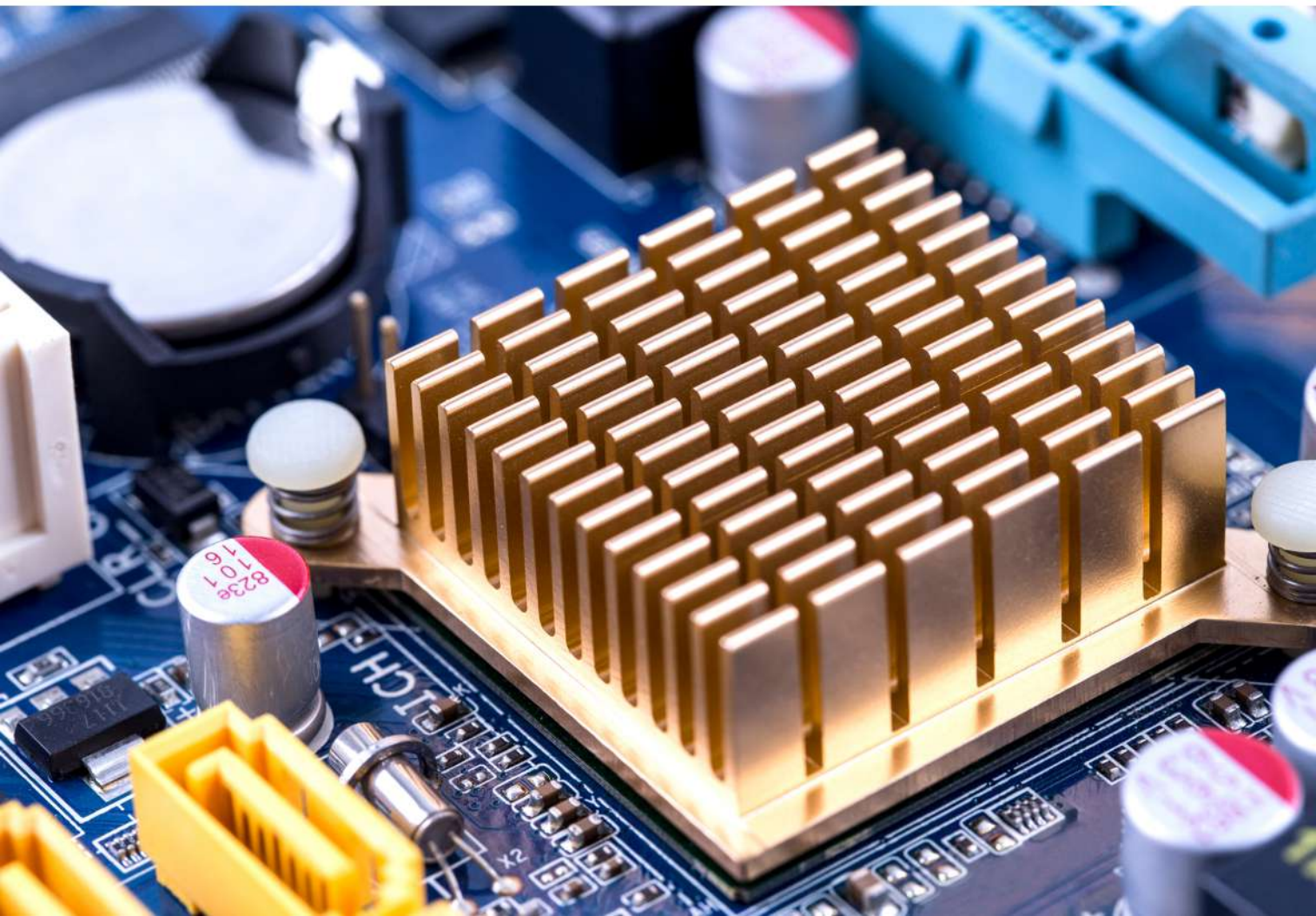
Ciò significa verificare che la strategia digitale sia concretizzata in specifici

programmi attuativi: ad esempio, tramite eventuali adeguamenti organizzativi che facilitino la necessaria collaborazione interfunzionale (inclusa l'applicazione di approcci e modalità di lavoro agile); ma anche tramite una verifica del budget che preveda investimenti dedicati sia alla trasformazione del core business (ad esempio, la multicanalità integrata, il CRM e la digitalizzazione dei processi) sia al lancio di nuovi business digitali.

Il ruolo del Board è fondamentale nel richiedere al management la presenza di un sistema incentivante a sostegno degli obiettivi definiti in materia di Agenda Digitale. Deve inoltre verificare, l'adozione di specifiche metriche utili per il monitoraggio dell'impatto sul business (ricavi, costi e rischi), incluso allo stesso livello di Board, con particolare focus su fattori abilitanti e sull'avanzamento dei diversi programmi.

Con riferimento a questa tematica, diventa utile l'adozione di appositi benchmark rispetto alla concorrenza, anche cross-industry.

Infine, è importante il coinvolgimento di diversi stakeholders, assicurando loro un adeguato reporting su strategie e risultati ottenuti.





## Possibili domande

Per assicurare un'adeguata pianificazione operativa, un reporting e una gestione dell'execution efficaci, il Board deve porsi e deve porre al management alcune domande:

- a) Quali sono i programmi attuativi nel Digital "chiave" per consentirci di perseguire gli obiettivi di business definiti e di essere all'avanguardia nel nostro business?
- b) I programmi hanno una adeguata leadership? Dispongono delle risorse necessarie per avere successo? Hanno accesso ad adeguati partner esterni capaci di fornire capacità di visione e competenze specialistiche attualmente scoperte?
- c) Quali indicatori fondamentali vogliamo monitorare e comunicare al mercato? Quale baseline e quali sono gli obiettivi?
- d) I target sono condivisi tra business, IT e HR? Il livello di collaborazione è adeguato e rafforzato da un sistema incentivante orientato al lavoro in team?
- e) Il sistema incentivante riflette gli obiettivi di Agenda Digitale perseguiti?

## Indicatori di monitoraggio

Una volta poste queste domande, è opportuno impostare un monitoraggio attento che si focalizzi su alcuni indicatori chiave. Tra questi:

- La percentuale di avanzamento dei programmi chiave in ambito Digital;
- Il rispetto di tempi, costi e qualità della distribuzione dei diversi programmi;
- La percentuale di avanzamento dei programmi "enabler" delle iniziative Digital;
- Tutti gli indicatori chiave riportati nelle sotto-sezioni 8 di questa relazione.

## Punti di attenzione

Al fine di ottimizzare la pianificazione e l'execution della strategia Digitale, il Board deve considerare alcuni punti. Tra questi: valutare quali specifici programmi digitali monitorare nella programmazione aziendale complessiva alla luce della pervasività della strategia Digitale; promuovere opportunità di sviluppo dei ricavi tramite il digitale, in particolare, ma non solo, nei business B2C. In questi business, il Digitale è una straordinaria opportunità di intensificazione della relazione, di moltiplicazione delle opportunità di interazione e vendita; inoltre, grazie all'intelligenza artificiale è anche possibile lavorare sull'empatia delle relazioni oltre che sulla iper-personalizzazione. A livello di Board è importante discutere gli indicatori di confronto con la concorrenza, considerando che la sfera Digitale richiede confronto anche cross-industry; si pensi ad esempio alla clientela consumer, che facilmente raffronta operatori di diverse industry sulla base dell'esperienza online. Infine, è rilevante valutare l'implementazione di nuove tecnologie (quale l'intelligenza artificiale) come strumento per la pianificazione strategica. Ciò permette, attraverso meccanismi di predizione automatizzata, di individuare gli obiettivi da realizzare (anche di sostenibilità) e il percorso più idoneo per conseguirli.

## 6.4 Expertise del top management

### Descrizione

Affinché l'impresa possa raggiungere la maturità digitale, l'expertise del top management è un tema chiave sia per il CEO che per il management team.

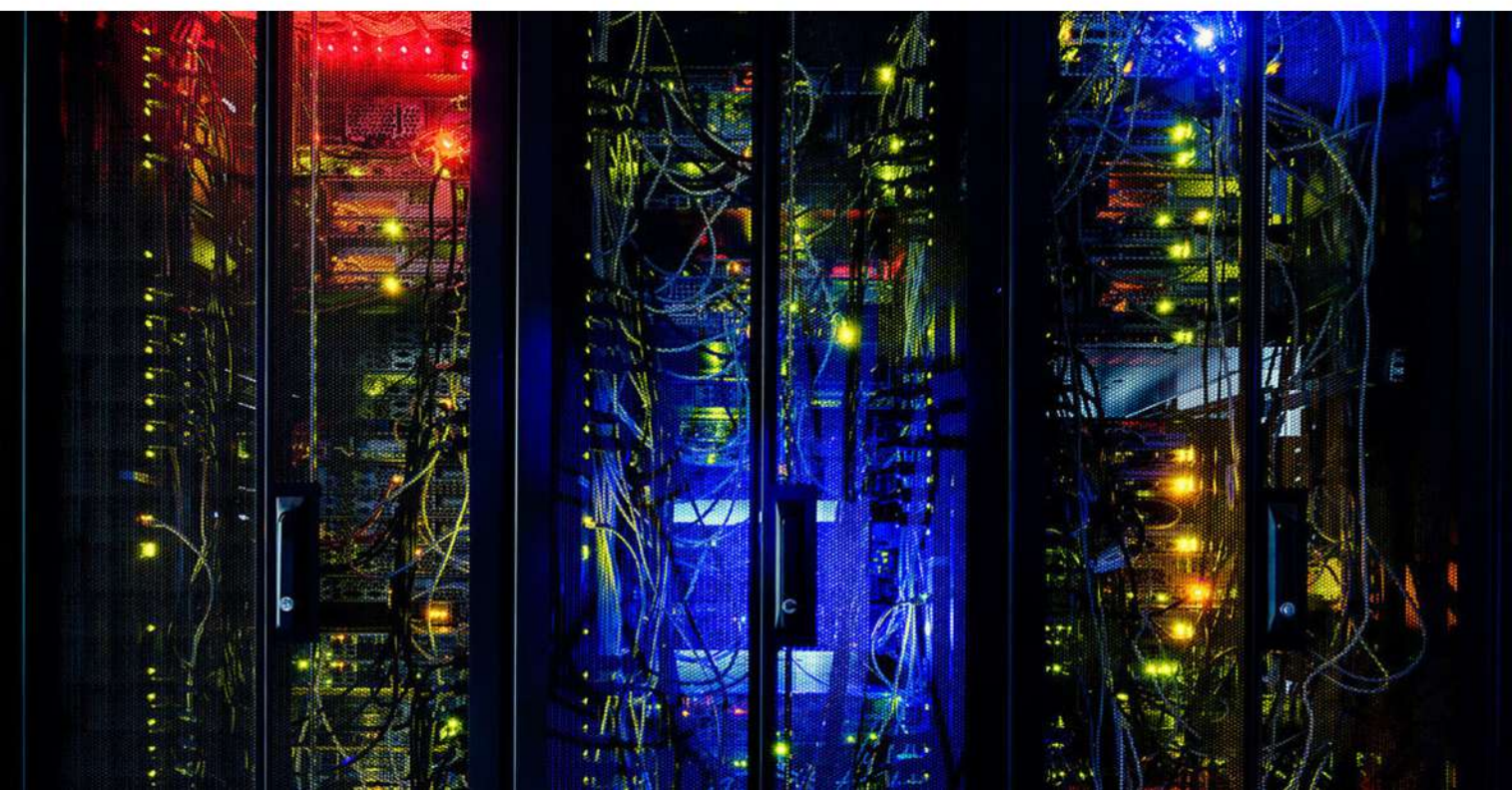
Se il CEO deve essere pronto a guidare la trasformazione digitale, il management team deve avere la necessaria esperienza e attitudine a fare squadra, anche grazie ad una grande collaborazione interfunzionale. Ciò significa avere dei business, tech e risk leaders attenti ai rispettivi focus primari (business, innovazione tecnologica e opzioni di sviluppo) e, allo stesso tempo, cauti verso potenziali rischi e gestione degli stessi.

È imprescindibile che il CEO sia sensibile alla materia del Digitale, pronto ad individuare un portafoglio di opzioni strategiche, in grado di cogliere le diverse opportunità consentite dal Digitale e pronto a guidare la trasformazione in prima persona.

Per fare ciò è necessario che i business, tech risk e HR leaders prendano decisioni vantaggiose per l'azienda e, allo stesso tempo, caute verso l'assunzione di eventuali rischi.

In particolare:

- I business leaders devono essere attenti alla costruzione di un portafoglio di opzioni strategiche e ai potenziali rischi, avere familiarità con le opportunità di innovazione dei business model e sensibilità rispetto alle opportunità consentite dall'evoluzione tecnologica.
- I technology leaders devono essere attenti alla costruzione di un portafoglio di opzioni strategiche e ai potenziali rischi, avere delle competenze tecnologiche specialistiche, con una grande sensibilità alla business agenda – dimostrandosi nel contempo propositivi in termini di ricerca di opportunità di business.
- I risk leaders devono focalizzarsi sulle opportunità di sviluppo oltre che la gestione rischi.
- Gli HR leaders devono dimostrare sensibilità rispetto all'Agenda Digitale per programmare con successo il recruiting e lo sviluppo dei talenti digitali; per creare un contesto lavorativo che attiri e mantenga talenti digitali; per assicurare che le funzioni di governance abbiano sensibilità e competenze digitali tali da saper sfruttare le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie.
- Infine, il Board deve comprovare che il top management team abbia, nel suo complesso, esperienza in programmi di trasformazione Digitale, e, allo stesso tempo, faccia squadra attraverso una forte collaborazione interfunzionale.





## Possibili domande

Per valutare il grado di preparazione del top management a guidare la trasformazione Digitale, il Board deve porsi le seguenti domande:

- a) Il CEO è effettivamente leader della trasformazione Digitale? È in grado di trasmettere al top management l'importanza di avere una pluralità di opzioni strategiche abilitate dal Digitale?
- b) I singoli membri del top management hanno concreta esperienza in materia di trasformazione digitale, o stanno assorbendo le necessarie competenze velocemente?
- c) Sono previsti programmi di livello di aggiornamento sulle potenzialità consentite dalle tecnologie, sulle best practice di settore e non, con attenzione ai risultati di business perseguibili?
- d) L'azienda è aperta a spunti dall'esterno provenienti da advisory boards di livello in grado di fornire indicazioni concrete – dai trend alle specifiche opportunità di business? L'azienda ingaggia consulenti strategici di business e technology?
- e) L'azienda ha un top management team che lavora sul digitale con forte spirito di squadra?
- f) I sistemi di MbO danno adeguato risalto ai risultati e allo sviluppo delle capabilities relative alla Digital Agenda?

## Indicatori di monitoraggio

Alcuni indicatori di monitoraggio risultano efficace per misurare il livello di expertise del management. Tra questi, da considerare principalmente:

- La “proficiency” Digitale di ogni membro del top management (con metodologie preesistenti in azienda o acquisite).

- La percentuale di piani individuali di sviluppo delle competenze digitali tra i membri top management.
- Indicatori teaming e collaborazione interfunzionale (ad esempio, con metodologie change readiness).
- La percentuale del MbO del top management con chiaro riconoscimento dei contributi all'Agenda Digitale.

## Punti di attenzione

Per garantire la permanenza e continuo sviluppo di competenze digitali nel top management è necessario che il Board si concentri su alcuni punti. Tra questi:

- Stimolare il confronto tra Board, CEO e rappresentanti del top management per discutere delle opzioni strategiche indotte dal Digitale, delle scelte e relative motivazioni, dei risultati concreti ottenuti, del progresso nello sviluppo, di cultura e competenze digitali.
- Stimolare la collaborazione interfunzionale e la rotazione delle responsabilità nel top management.
- Evitare che il CEO deleghi al management la materia Digitale.
- Evitare che il business veda il Digitale come automazione dell'esistente, e non come leva fondamentale per costruire opzioni strategiche e riposizionare l'azienda.
- Evitare che i technology leaders ragionino in termini di sola tecnologia e innovazione, trascurando un atteggiamento propositivo sulle opportunità di business.
- Stimolare gli HR leaders ad avere forte presidio delle diverse famiglie professionali relative al Digitale e delle motivazioni dei diversi specialisti.
- Fornire una guida alle diverse aziende esterne, partner digitali o tecnologiche con cui l'azienda interagisce, anche qualora queste abbiano competenze fortemente specialistiche.

## 6.5 Competenze digitali specializzate

### Descrizione

Una tematica chiave relativa alla maturità digitale di un'azienda è la disponibilità interna di competenze digitali specializzate.

Le competenze digitali specializzate sono richieste principalmente per poter valutare internamente fonti esterne di innovazione.

La loro presenza, presuppone una chiara leadership in casa di famiglie professionali rilevanti: architetti tecnologici, data architects, data scientists, etc.

Per questo motivo il Board ricopre un ruolo centrale nell'assicurare la presenza di un pool di risorse con competenze digitali specializzate.

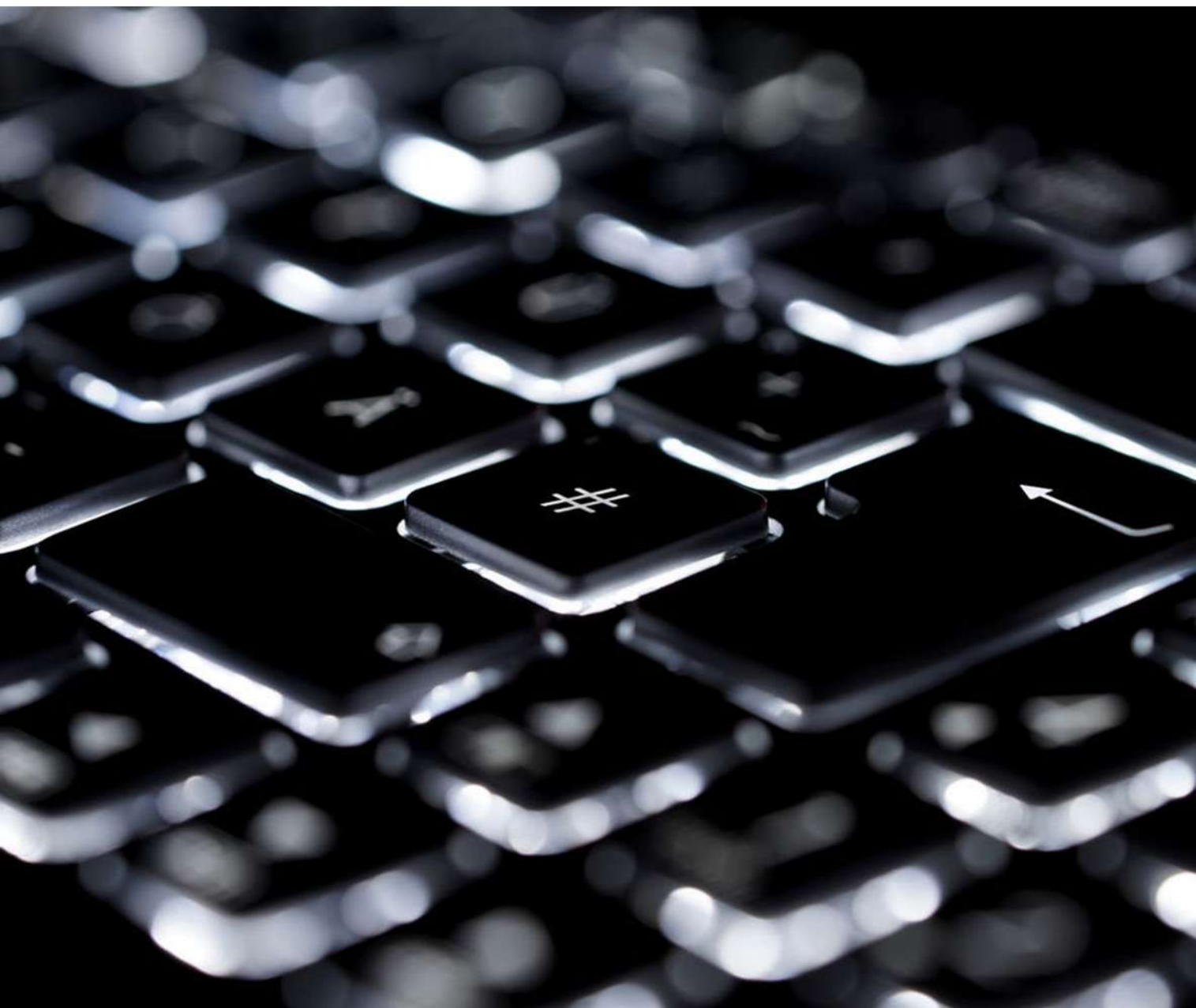
In particolare, il suo ruolo è attivo nello stimolare il management ad avere in house conoscenze

e competenze inerenti alle principali tecnologie digitali e sui campi di possibile applicazione delle medesime nei processi aziendali.

Tra queste spiccano multicanalità, data analytics & AI, big data e data lake, internet of things e cloud.

È fondamentale verificare la capacità di governare la trasformazione Digitale e di gestire le nuove tecnologie e - in funzione della natura del business - sollecitare il management ad avere adeguato presidio delle diverse famiglie professionali rilevanti. Si tratta tipicamente di architetti tecnologici, CX designers, web designers, UX specialists, data architects e data scientists.

Infine, il Board dovrebbe stimolare il management ad ottenere accesso a fonti esterne di innovazione da valutare in seguito internamente.





### **Possibili domande**

Il Board può valutare la presenza delle necessarie competenze digitali specializzate ponendosi domande specifiche, tra cui:

- a) Risultiamo essere attrattivi per gli specialisti del Digitale?
- b) Siamo in grado di trattenere e dare prospettive di sviluppo a tali specialisti?
- c) Quali programmi sono stati stabiliti per sviluppare le competenze digitali?
- d) Quali risorse esterne ci servono e/o serviranno? Quali programmi stabilire per limitare nel tempo un utilizzo massivo di risorse esterne e garantire un forte presidio interno?
- e) Con rispetto dei termini stabiliti negli SLAs, i partner e le risorse esterne sono stimolati a contribuire allo sviluppo delle risorse interne?

### **Indicatori di monitoraggio**

Alcuni indicatori di monitoraggio risultano utili a misurare le competenze digitali specializzate, in particolare:

- Dimensionamento delle famiglie professionali Digitali;
- Numero dei nuovi ingressi di specialisti del Digitale negli ultimi sei mesi;
- La “proficiency” Digitale delle risorse technology (con metodologie esistenti in azienda e/o acquisite);
- La percentuale di piani individuali di sviluppo delle competenze Digitali tra le risorse operative.

### **Punti di attenzione**

Affinché la presenza ed il mantenimento di competenze digitali specializzate siano assicurate in azienda, il Board è attivamente chiamato a considerare alcuni punti.

In particolare, è importante pungolare il management a creare le condizioni per attrarre e mantenere risorse specializzate, alla luce della loro naturale inclinazione a lavorare per aziende a matrice tecnologica o specializzate nel loro ambito (ad esempio, le agenzie web).

Inoltre, sarebbe opportuno mettere a disposizione prestabiliti percorsi di carriera per le famiglie professionali che consentano pari opportunità con rispetto ai dipendenti delle più tradizionali aree di business dell’azienda.

Il Board, con la collaborazione del management, deve occuparsi di selezionare partner esterni qualificati, propensi ad acquisire un’adeguata conoscenza del business, con visione e valori condivisi; pronti a condividere rischi e ritorni nonché le proprie convinzioni su evoluzioni, trend e su specifiche nuove opportunità di business.

## 6.6 Digital Culture diffusa

### Descrizione

La digital culture può essere definita come una diffusa conoscenza di tutte le funzioni aziendali della strumentazione di base, delle tendenze Digital, delle opportunità e delle best practice cross-industry rilevanti per l'azienda, dei casi di successo e insuccesso e dei fattori che ne stanno alla base.

È importante vi sia una diffusa cultura di innovazione, che valorizzi contributi interni ed esterni.

### Possibili domande

Per poter raggiungere una digital culture diffusa, il Board dovrebbe interrogarsi sulle seguenti domande:

- a) È presente in azienda un pensiero coerente circa l'esigenza di avere programmi di trasformazione Digitale?
- b) I dipendenti hanno dimestichezza con le tecnologie Digitali di base (office automation, videoconferencing, etc.)? Sono in possesso di un'adeguata strumentazione (PC, telefonini, etc.) coerentemente con i ruoli e in modo da poter efficacemente servire la clientela?
- c) Sono in corso processi interni adeguatamente digitalizzati?
- d) Il front-office è competitivo secondo le best practice cross-industry?
- e) Ci sono programmi adeguati in modo da garantire alle risorse di front-office di educare, laddove opportuno, la clientela all'utilizzo di piattaforme Digitali offerte?

### Indicatori di monitoraggio

Gli indicatori utili per il monitoraggio della diffusione della Digital culture possono essere:

- La percentuale di risorse con competenze Digitali di base sul totale;
- La percentuale di risorse che hanno completato iniziative di formazione e di aggiornamento definite dall'azienda;
- Il numero di ore di formazione e di aggiornamento;
- Le risorse IT e le risorse Digital trasferite in funzioni business (negli ultimi 3 anni);
- Le risorse business trasferite in funzioni IT e Digital (negli ultimi 3 anni);
- L'employee engagement nei programmi di formazione e aggiornamento Digitale;
- L'employee engagement con riferimento alla strumentazione in dotazione e al supporto.

### Punti di attenzione

Il Board dovrebbe coinvolgere ogni livello dell'azienda nell'individuazione di nuove opportunità di business, riduzione dei costi e migliore gestione dei rischi. Non solo, per evitare il rischio di operare secondo standard passati, l'azienda deve essere all'avanguardia offrendo alla clientela degli standard di servizio eccellenti. È necessario che operi al suo interno con processi digitali "state of the art" e, allo stesso tempo, che offra alla clientela modelli di servizio in linea con le aspettative desiderate (ad esempio, offrendo una omnichannel distribution).

Il Board deve coinvolgere la molteplicità degli addetti ai lavori in tutte le fasi della trasformazione digitale: tutti, in ogni funzione, devono avere chiare le opportunità perseguibili, i rischi in caso di operatività seguendo modelli vetusti. Ognuno dovrebbe assicurare la presenza in azienda di capabilities infrastrutturali chiave - quali dotazioni informatiche, banda ed help desk.



## 6.7 Gestione strategica dell'architettura tecnologica

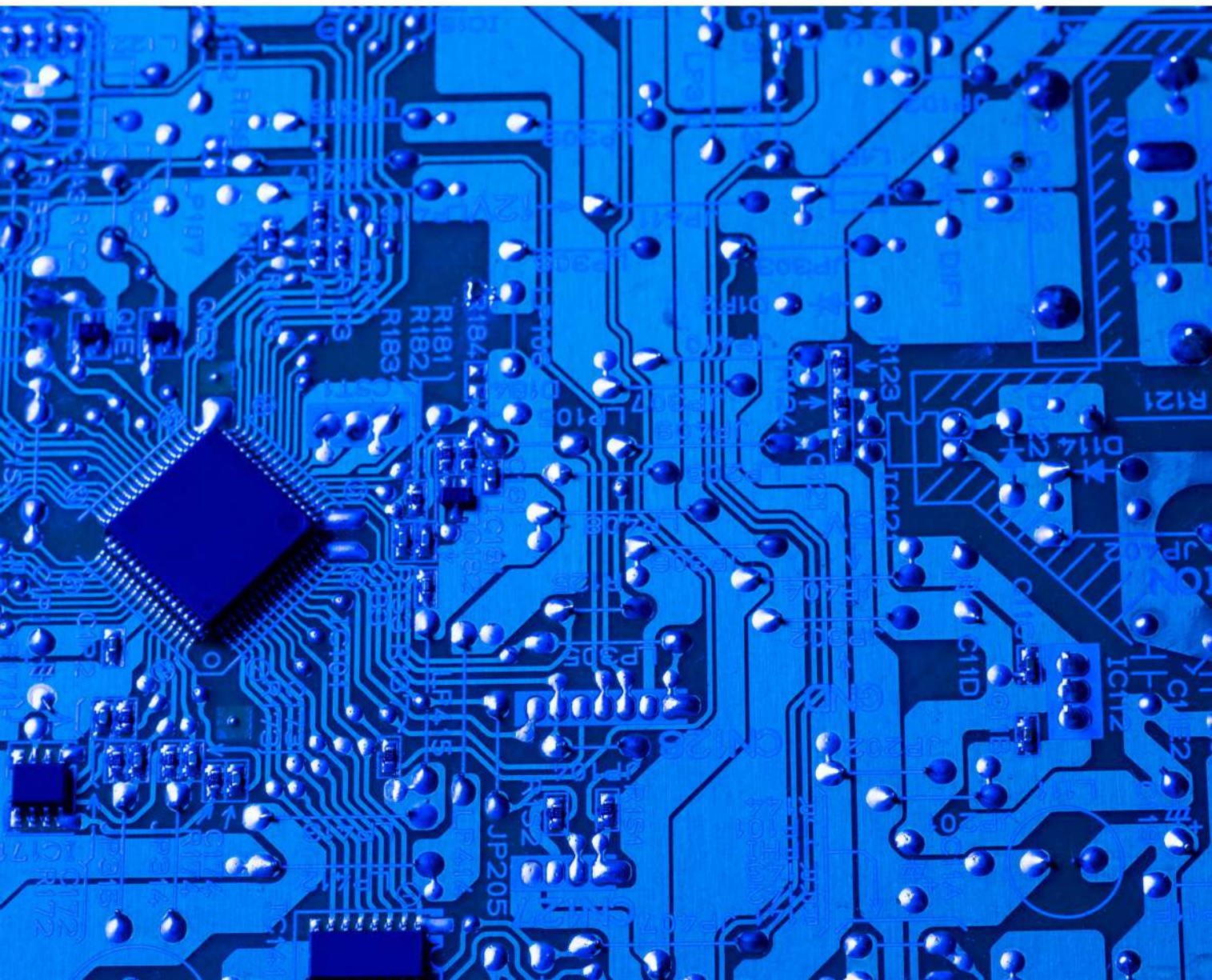
### Descrizione

La gestione strategica dell'architettura tecnologica avviene tramite l'apertura del management a valutare e strutturare le innovazioni tecnologiche. Questa gestione strategica avviene anche attraverso una valutazione a fondo delle potenzialità che vengono offerte dal cloud in materia di sostenibilità del business, e la continuità di funzionamento di infrastrutture e sistemi applicativi. Una gestione strategica ben applicata è aperta all'accesso sia di presidi interni, sia di osservatori esterni.

Il Board deve quindi incoraggiare il management a valutare le diverse innovazioni tecnologiche in corso, facilitando così il perseguimento di strategie di business definite.

Il Board deve inoltre identificare nuove opzioni strategiche rilevanti, soppesando a fondo le potenzialità offerte dal cloud in materia di sostenibilità del business, di miglioramento della customer experience, di digitalizzazione dei processi, di miglioramento della sicurezza e abbattimento della posizione di costo - adeguando organizzazione, processi e cultura aziendale.

È necessario verificare la continuità di funzionamento di infrastruttura e sistemi applicativi IT esistenti, a supporto dei processi di business interni per poter supportare efficacemente le soluzioni Digitali, esortando il management a operare con osservatori esterni e presidi interni al fine di monitorare le tecnologie emergenti e valutare potenziali ambiti di applicazione e innovazione del modello di business.



## Possibili domande

Per arrivare a una gestione strategica dell'architettura tecnologica, il Board dovrebbe porsi le seguenti domande:

a) Come giudichiamo la nostra architettura tecnologica in termini di flessibilità, scalabilità e supporto al business?

b) Siamo in grado di evolvere la nostra offerta e i nostri canali di distribuzione coerentemente con l'evoluzione della domanda della clientela?

c) Come giudichiamo il nostro TCO di IT e back office? I nostri costi IT permettono di contenere i costi di back office? È preferibile operare in regime di bassi costi IT e alti costi back office?

d) È presente un programma evolutivo alla luce delle nostre business priorities e dei nostri vincoli? Ad esempio, siamo in grado di partire dalla innovazione front office per poi evolvere back office o viceversa?

e) Quanto effort di sviluppo è relativo alle modifiche dell'architettura esistente e quanto alle nuove componenti?

f) Quali sono i criteri di classificazione della spesa tra gli interventi che insistono sull'IT tradizionale contro lo sviluppo di componenti Digital?

## Indicatori di monitoraggio

Gli indicatori di monitoraggio per una corretta gestione strategica dell'architettura tecnologica sono:

- Total cost of ownership (TCO) di IT e back office
- Composizione del budget IT, ripartito tra run the company e change the company (ambiti in cui sono gestiti i programmi di innovazione)

- Composizione budget IT, ripartito tra componenti IT (infrastruttura, applicativi, governance)

- Mix risorse interne vs esterne

- Anzianità del parco applicativo

- Livello di adozione del cloud

- La percentuale di investimenti in house sul totale.

## Punti di attenzione

È fondamentale collaborare con osservatori esterni e avere presidi interni al fine di monitorare l'evoluzione tecnologica coprendone i diversi stadi (ad esempio, da blockchain a 5G a quantum computing); prestare attenzione all'impatto generato dal business, valutare attentamente le esperienze dei cloud delle aziende leader al livello nazionale e delle aziende operanti nella stessa industry a livello internazionale; svolgere un'analisi dei risultati ottenuti, della gestione degli aspetti regolamentari e, infine, una valutazione del rischio di utilizzo non sostenibile delle tecnologie, sul piano ambientale, etico e sociale.

Il Board deve definire programma evolutivo alla luce delle priorità del business e dei vincoli. Deve quindi prestare particolare attenzione alla definizione di budget "change vs. run the company", per garantire che una parte significativa delle risorse di investimento sia diretta allo sviluppo effettivo di iniziative e delle soluzioni Digitali come valore aggiunto per il business o per rendere il modello operativo interno più efficace.

Il Board deve anche presidiare le scelte architetture, se utile con il supporto di advisor specializzati indipendenti, mantenendo un equilibrio tra risorse le interne ed esterne riguardo agli sviluppi, per flessibilità e gestione dei picchi.



## 6.8 Gestione strategica Dati, Analytics e Intelligenza Artificiale

### Descrizione

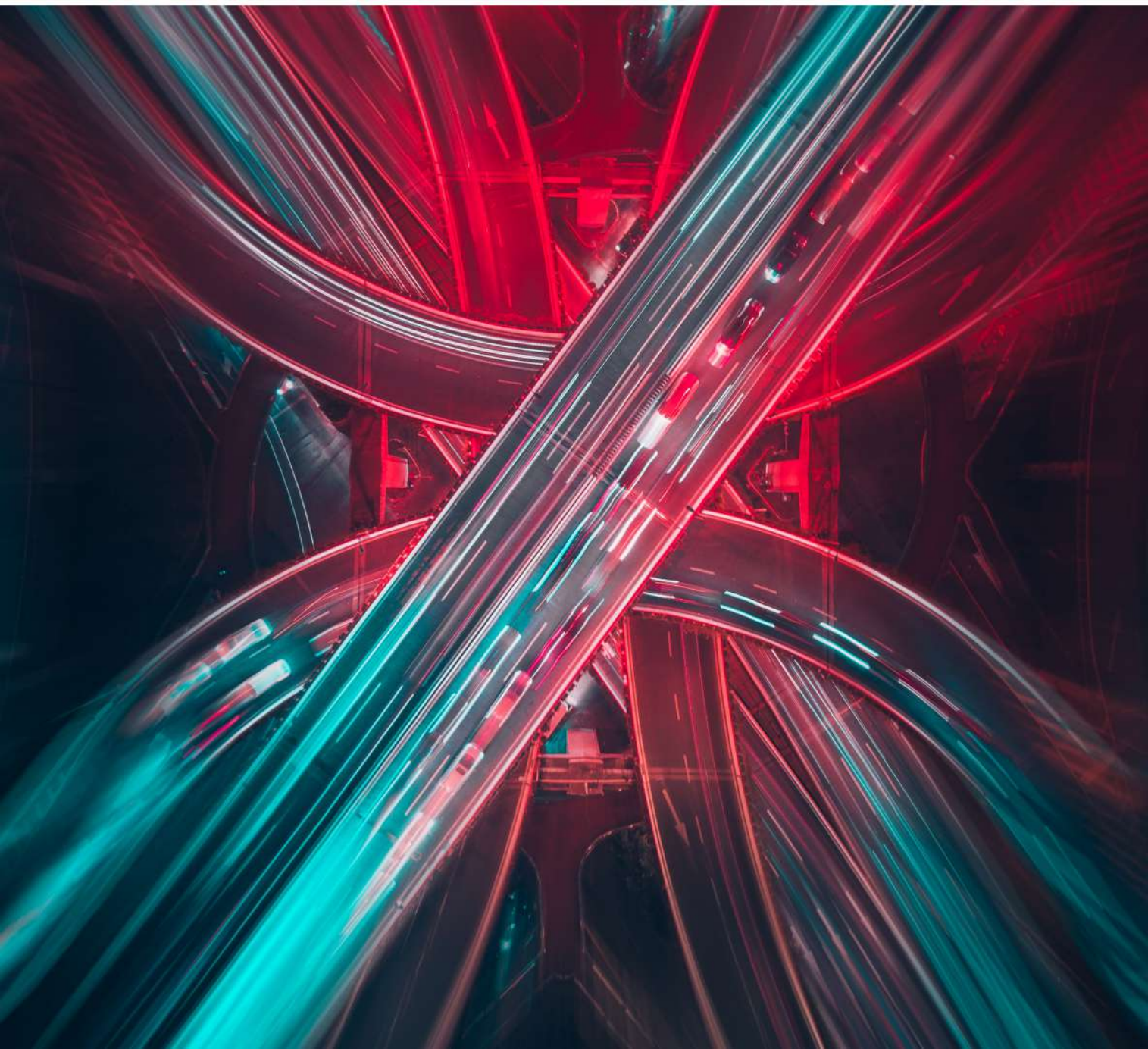
Un'altra tematica chiave nella governance dell'Agenda Digitale riguarda la gestione strategica dei dati, di analytics e dell'intelligenza artificiale per valorizzare i dati ai fini di business, gestire i processi, avere un controllo dei rischi e di prevenzione da attacchi informatici.

Il Board deve verificare che sia stata definita la strategia di valorizzazione dei dati presenti in azienda e che ci sia stata applicazione di tecnologie Digitali per estrarre il valore dal dato ai fini del business e dei processi aziendali interni.

Nel contempo deve appurare che siano definiti framework, processi e responsabili della data governance per un utilizzo sicuro dell'intelligenza artificiale.

Il Board è chiamato ad accelerare lo sviluppo di programmi che sfruttino le potenzialità consentite dall'intelligenza artificiale e dai big data, contemperando e l'adempimento delle diverse regolamentazioni e l'utilizzo delle potenzialità dei dati ai fini dello sviluppo del business, della gestione dei rischi e della governance dell'azienda.

Questo processo richiede una attenta valutazione sulle opportunità di utilizzo di dati esterni.



## Possibili domande

Per poter raggiungere una gestione strategica dei dati, di analytics e dell'intelligenza artificiale, il Board dovrebbe porsi le seguenti domande:

- a) Dove risiedono i dati aziendali? Sono contenuti in un data lake o sono frammentati tra le diverse applicazioni?
- b) Quali sono le modalità e le iniziative utili per la valorizzazione del dato?
- c) I dati sono utilizzati solo ai fini di business o anche a supporto dei processi interni?
- d) Ci sono ulteriori opportunità di valorizzazione di dati a disposizione?
- e) Le funzioni di privacy, legal e compliance mostrano un approccio proattivo nel favorire l'utilizzo del dato?
- f) Sussistono rischi di perdita della fiducia della clientela?
- g) Sono presenti iniziative in corso per condividere con la clientela le misure in essere per un utilizzo accurato dei dati?

## Indicatori di monitoraggio

Per comprendere se la gestione strategica dei dati si stia muovendo nella giusta direzione è opportuno rifarsi ai seguenti indicatori di monitoraggio:

- La percentuale di dati utilizzati sul totale dei dati raccolti
- La percentuale dei dati monetizzati (ad esempio, per iniziative di cross-selling o di ottimizzazione dei costi) sul totale dei dati raccolti
- Il numero di casi d'uso sviluppati sui dati presenti in azienda e il numero di quelli esterni
- La percentuale di dati real-time vs. batch (in differita)

## Punti di attenzione

Il Board dovrebbe porre particolare attenzione alla promozione della raccolta e utilizzo di un volume crescente di dati relativi alla clientela abilitato dall'utilizzo di tecnologie digitali ai fini di business; ma anche allo sfruttamento dei dati interni sulle azioni eseguite, grazie alla maggiore tracciabilità (possibile grazie alla digitalizzazione dei processi interni).

Il Board ha inoltre il compito di stimolare l'attenzione sulla strategia e sulle modalità di utilizzo dei dati disponibili ai fini del business, per incrementare efficienza ed efficacia dei processi interni, a partire dalle use case presenti sul mercato (ad esempio, le tecnologie di artificial intelligence, data & analytics e machine learning).



## 6.9 Cybersecurity, presidio gestionale e programma interventi

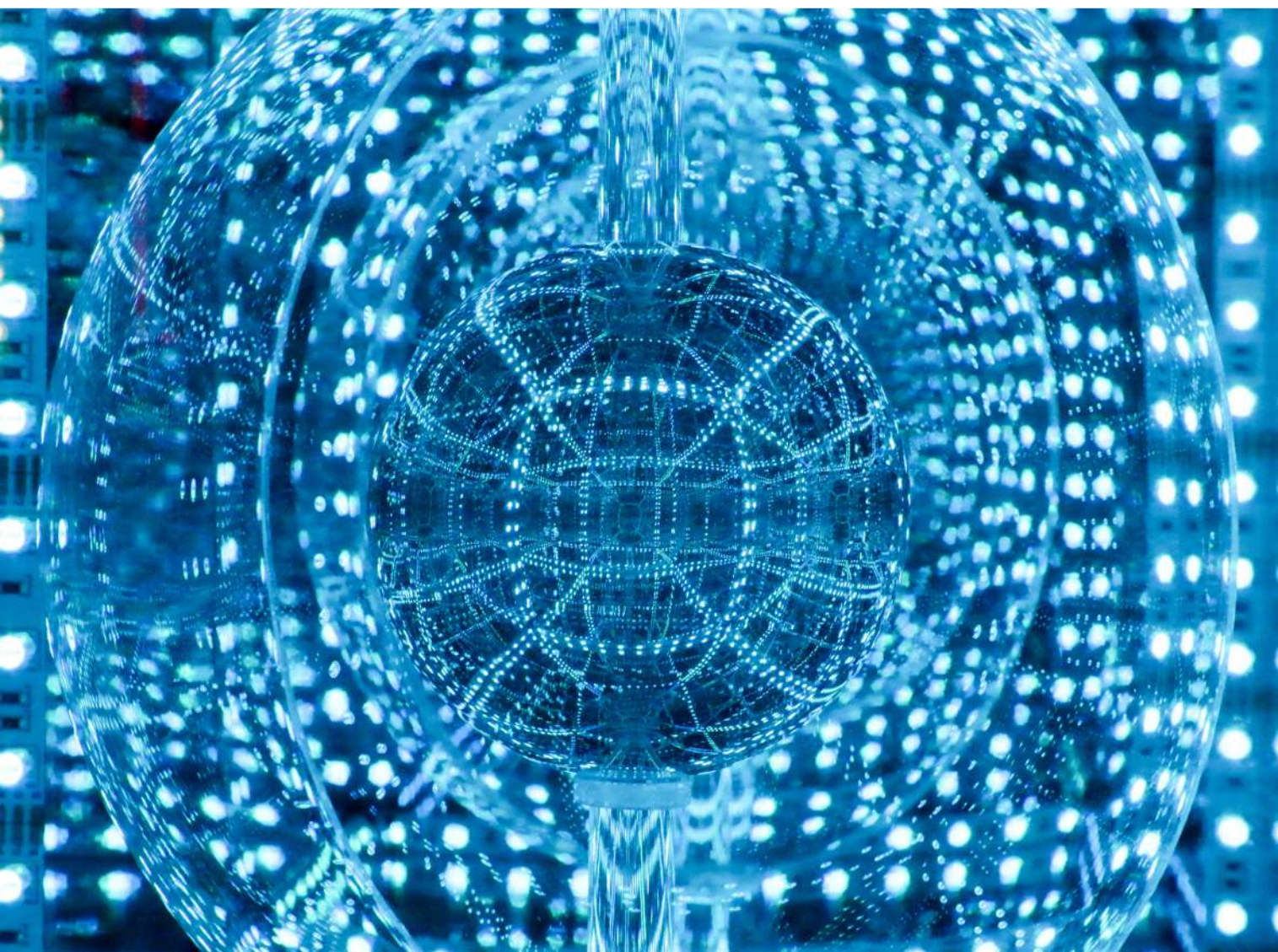
### Descrizione

Per una corretta governance della Digital Agenda è indispensabile l'esistenza di procedure, strumenti e tecnologie con funzioni di protezione da attacchi esterni. Questo tanto per proteggere confidenzialità, integrità e disponibilità dei dati e dei sistemi informativi, quanto come forte presidio gestionale e programmatico di interventi a protezione del patrimonio dei dati e delle tecnologie. È necessario quindi che il Board compri la predisposizione di procedure, strumenti e tecnologie atti a proteggere i sistemi informatici dagli attacchi esterni.

### Possibili domande

Per poter raggiungere un ottimale livello di cybersecurity, di presidio gestionale e programmazione di interventi, il Board dovrebbe chiedersi:

- a) Quali sono le vulnerabilità aggiuntive introdotte dalle nuove soluzioni Digitali?
- b) Quali sono i test svolti per verificare i livelli di sicurezza?
- c) Quali test sono svolti internamente e quali da partner esterni?
- d) Qual è il messaggio da trasmettere al mercato in tema di rischio cyber?
- e) Quali sono le tipologie di dati oggetto di attacchi?
- f) È presente una polizza per la tutela dal rischio cyber relativo alle tecnologie IT e Digitali?



## Indicatori di monitoraggio

Gli indicatori per monitorare la solidità dei sistemi informatici e il loro grado di esposizione al rischio di attacchi, sono:

- Il numero di tentativi di attacchi cyber negli ultimi 6 mesi
- Il trend sul numero tentativi attacchi cyber
- Il numero di attacchi che hanno creato un incidente negli ultimi 6 mesi
- Il numero di clienti impattati dal furto di dati
- Il numero di clienti impattati dal furto di dati sensibili
- Il numero dei test di VAPT (vulnerability assessment and penetration testing) e di attività di red-teaming svolte (gruppo che esegue un attacco contro un'organizzazione per studiarne le debolezze e migliorarne l'efficacia)
- La percentuale di test svolti da partner specializzati sul totale test effettuati
- La percentuale di investimenti cyber sul totale degli investimenti IT e Digital
- La percentuale di risorse interne cyber sul totale IT e Digital (interni ed esterni)

## Punti di attenzione

Il Board deve valutare l'esposizione dell'azienda ai rischi di cybersecurity relativi al Digitale, per una serie di fattori e funzionalità, quali: multicanalità, logiche di ecosistema, cloud, raccolta e gestione di una mole crescente di dati. Deve inoltre incoraggiare l'istituzione e l'aggiornamento di politiche e strumenti per una corretta gestione del rischio cyber. Dovrebbe sostenere il coinvolgimento di società esterne specializzate per testare il livello di protezione dei sistemi informativi e dei dati contro le tecniche più moderne di attacco cyber, valutando anche le metodologie, le procedure e gli strumenti in essere per la protezione dal rischio cyber.



## 6.10 Compliance e risk management

### Descrizione

L'adozione del Digitale diventa utile per il Board per modernizzare ed efficientare la compliance e il risk management all'interno dell'azienda. Questo è possibile quando il consiglio richiede un forte presidio gestionale che supporti il management nell'identificazione dei rischi connessi alla trasformazione Digitale, senza limitare lo sviluppo del business e con la garanzia che la normativa aziendale venga rispettata (ad esempio, la data privacy). Inoltre, deve essere garantita l'esistenza di procedure, strumenti e tecnologie per l'identificazione, misurazione e mitigazione dei rischi.

È necessario assicurare l'esistenza di procedure, strumenti e tecnologie per l'identificazione, la misurazione, la quantificazione e la mitigazione dei rischi, con una verifica sulla creazione di valore di business, migliorando l'efficienza e la qualità delle decisioni sul rischio; nonché un'effettiva adozione del Digitale con fini di modernizzazione ed efficacia dell'operatività delle funzioni compliance e risk management. Il Board può quindi chiedere un puntuale programma di interventi.

### Possibili domande

In merito alla compliance e risk management, il consiglio dovrebbe focalizzarsi sui seguenti quesiti:

- a) Quali sono gli adempimenti di compliance aggiuntivi introdotti dalle nuove soluzioni Digitali?
- b) Quali sono i potenziali rischi aggiuntivi introdotti dalle nuove soluzioni Digitali? I nuovi rischi introdotti sono correttamente identificati e mappati?
- c) Esiste un approccio strutturato alla misurazione, quantificazione e reporting dei rischi?

d) Siamo in grado di implementare azioni di consequence management e remediation per mantenere l'organizzazione resiliente?

e) Qual è il messaggio da trasmettere al mercato in tema di risk management?

f) Come sfruttare i dati presenti in azienda per le valutazioni sul rischio? Quali sono i benefici incrementali dell'inclusione di nuove fonti di dati?

g) Possiamo ridurre le tempistiche necessarie per gli assessment sul rischio (ad esempio, il credit risk assessment e il KYC in ambito bancario), e il relativo reporting?

### Indicatori di monitoraggio

Gli indicatori di monitoraggio di compliance e risk management nello sviluppo Digitale sono:

- La percentuale di disponibilità di sistemi Digitali (rischio indisponibilità sistemi)
- Le azioni di rimedio, i progetti e le iniziative per il rafforzamento del controllo di rischio
- I trend e i rischi residui critici identificati negli ultimi 6 mesi (rischi sorti in seguito all'adozione degli interventi di mitigazione)
- La percentuale di risorse in compliance e risk management con skill digitali
- Il numero di casi d'uso digitali sviluppati in ambito di risk & compliance

## Punti di attenzione

È importante stimolare l'evoluzione del Board affinché, da ruolo di controllore e garante della compliance, passi ad un ruolo di spinta dell'Agenda Digitale, garantendo comunque la gestione efficace del rischio.

Relativamente al Digitale, è necessario che sia garantita la gestione del rischio relativo ai fornitori coinvolti nello sviluppo delle iniziative digitali (ad esempio, un requisito incluso nel framework DORA - digital operational resilience act – regolamentazione europea sulla resilienza digitale dei servizi finanziari).

Per incrementare l'efficacia del risk management bisognerebbe ridurre al minimo l'impatto dei rischi informatici, introdurre misure di protezione e prevenzione, individuare tempestivamente le attività anomale, mettere in atto strategie di continuità operativa e piani di ripristino.

Nel contempo andrebbero valutate le tecnologie di automazione di processo

(ad esempio, RPA, OCR), implementando early warning digitalizzati e facendo leva su dati e sulle tecnologie digitali (ad esempio, l'intelligenza artificiale).

Infine, il consiglio deve certificare la presenza di "talenti" in azienda per garantire una trasformazione Digitale di successo.

## 6.11 Internal auditing

### Descrizione

L'ultimo tema principale per la governance dell'Agenda Digitale è l'internal auditing.

Il Board deve verificare il funzionamento del sistema di controlli interni affinché siano in essere procedure e attività per monitorare e valutare la rispondenza dei processi ai requisiti normativi e a quelli di legittimità dei principi dell'azienda; deve inoltre valutare l'efficacia del sistema di controllo interno e relativi adeguamenti.

È importante richiedere la presenza di un forte presidio gestionale e di un programma di interventi per la verifica di adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto a sfide, minacce e vulnerabilità in materia tech e Digital. Il consiglio dovrebbe anche verificare che la funzione di internal auditing sfrutti appieno l'evoluzione tecnologica ai fini di una assurance robusta ed estesa e, se necessario, verificare eventuali aggiustamenti dei processi propri dell'internal audit.

### Possibili domande

Per una gestione effettiva dell'internal auditing nell'Agenda Digitale, il Board dovrebbe porsi le seguenti domande:

- a) Sono necessari aggiustamenti dei processi di internal auditing?
- b) È possibile applicare le tecnologie digitali nei processi di controllo e internal auditing?
- c) Qual è il livello di indipendenza della funzione internal audit nella gestione di strumenti informatici e digitali?
- d) È presente un team dedicato esclusivamente alle attività di audit in ambito IT con esperienza IT?
- e) Quanto si fa ricorso a società specialistiche per operazioni di audit mirate su tematiche specifiche?
- f) Esistono degli MbO relativi all'efficacia del sistema di controlli?



### **Indicatori di monitoraggio**

Gli indicatori per monitorare l'internal auditing nell'Agenda Digitale sono:

- Il tempo dedicato all'audit sul confronto tra rischio basso e rischio alto
- La percentuale di operazioni di audit svolte (interamente e parzialmente) con tecniche Digitali (ad esempio, con analytics)
- Il report IT su totale dei report
- Il report IT in ritardo sul totale dei report IT
- Il report IT con ritardo maggiore di 6 mesi
- La percentuale delle risorse di internal auditing che abbiano conoscenze IT e Digitali.

### **Punti di attenzione**

I punti da portare all'attenzione del Board includono lo stimolare l'utilizzo di dati disponibili per efficientare i processi di controllo interni. Questo è possibile da un lato grazie alla possibilità di incrementare la tracciabilità di dati e azioni eseguite e alla digitalizzazione dei processi; dall'altro grazie alla definizione di percorsi di carriera specifici per gli auditor, che includano delle forme di rotazione all'interno di altre funzioni aziendali (come da best practice in altri paesi).

## References

- BBVA. (2020). BBVA's digital journey: Where we are coming from and where we're heading. BBVA corporate website.
- BBVA. (2021). Annual Report. BBVA.
- Dey, S. (2021). Defining a data strategy. DXC.
- Ebbage, A. (2018). Case study: BBVA – salute the speed. Fintech Futures.
- Gloss, S. (2021). Pfizer's Digital Strategy and Transformation. Bio-IT World.
- Gobble, M. M. (2018). Digital Strategy and Digital Transformation. Research-Technology Management.
- Moore, S. (2022). Gartner Says Banking-as-a-Service Will Hit Mainstream Adoption Within Two Years. Gartner.
- Olavsrud, T. (2022). P&G turns to AI to create digital manufacturing of the future. CIO.
- P&G. (2021). Annual report. P&G.
- Pfizer. (2021). Annual report. Pfizer.
- Safety, U. C. (2020). Digital Resilience Framework. UK Council for Internet Safety.
- Schatsky, D. (2020). Survey says: Digital maturity can help boost financial performance. Deloitte Digital.
- Schmidt, H. (2022). Pfizer Invests \$750M in Michigan Pharmaceutical Manufacturing Expansion. PharmaNews Intelligence.
- Tutak, M., & Brodny, J. (2022). Business Digital Maturity in Europe and Its Implication for Open Innovation. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity.
- Walmart. (2021). Annual Report. Walmart.
- Yeow, A., Soh, C., & Hansen, R. (2018). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. The Journal of Strategic Information Systems.

## Figures

Figura 1 Gartner Hype Cycle for Digital Banking Transformation, 2022 (Moore, 2022).....	5
Figura 2 Evoluzione del modello Digital nelle imprese.....	7
Figura 3 Attività CdA e opportunità Digital.....	14
Figura 4 Tematiche chiave da affrontare per il Board in ambito digital.....	17





**BCG**



**nedcommunity**  
amministratori non esecutivi e indipendenti