

protiviti®

# Insights

Face the Future  
with Confidence

Giugno

DIGITAL

2020



a cura di / Tamara Devalle  
Director Protiviti

## DIGITAL TRANSFORMATION: ORA BISOGNA STABILIRE LE PRIORITÀ

**Lo scenario post Covid-19 richiede un'accelerazione.  
Per molte imprese si tratterà di riprendere un percorso avviato, ma con  
minori risorse, almeno nel breve.**

**Protiviti ha sviluppato uno strumento che, incrociando valore e rischio di  
ogni progetto in pipeline, permette di decidere che cosa fare.**

**In sicurezza.**

Poche cose, in questa fase post emergenza, sono certe come la necessità di accelerare la *digital transformation*. Nei mesi del *lockdown*, tutte le imprese hanno dovuto digitalizzarsi per garantire la continuità operativa ma, per molte, gli scenari economici e di mercato disegnati dall'impatto della pandemia implicheranno anche una revisione in senso digitale dei modelli di gestione e sviluppo.

Per tante altre, l'evoluzione digitale era già in fase realizzativa prima del Covid-19: bisognerà riprendere il percorso, dunque, ma in uno scenario nuovo e, almeno per quest'anno, con risorse finanziarie probabilmente inferiori.

Come definire le priorità? La risposta, inevitabilmente, dipende dallo stato di avanzamento dei progetti che concorrono alla *digital transformation*, ma serve, in ogni caso, una ricognizione preliminare delle iniziative in *pipeline* (progetti da avviare, avviati o prossimi al compimento).

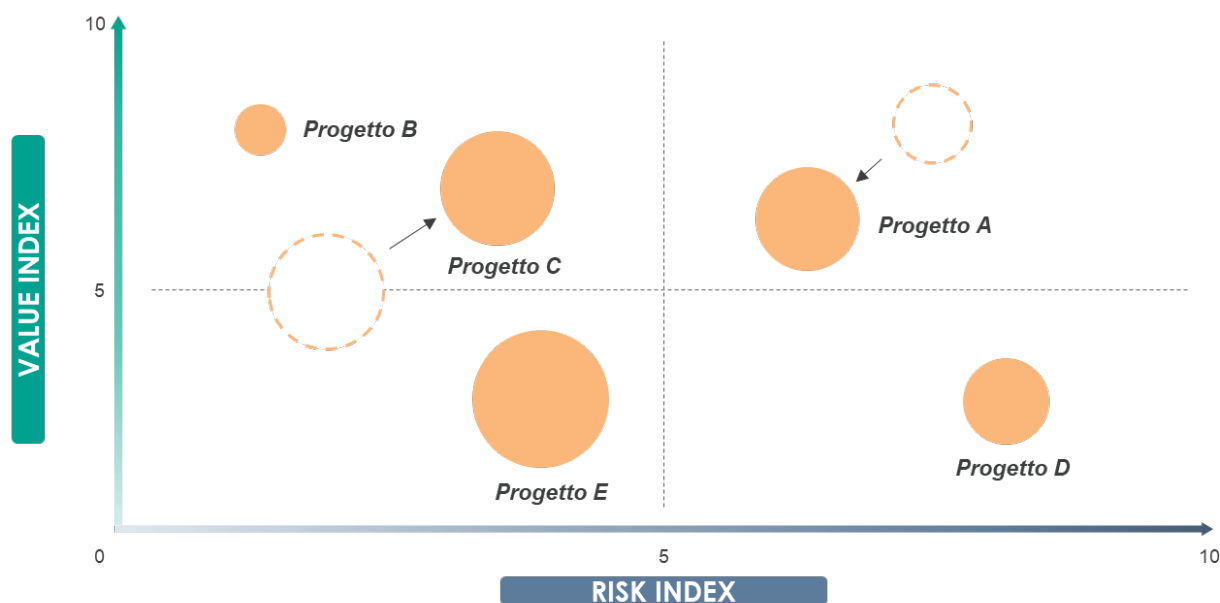
Il punto ha importanza strategica: la definizione delle priorità influenzerà in misura determinante risultati di medio periodo e prospettive di sviluppo. Essenziale, quindi, stabilire i principi e il metodo per arrivare, in modo agile e tempestivo, alle decisioni.

Protiviti ha sviluppato uno strumento per supportare il Management: il **Digital Project Risk Management Tool** - fondato su una metodologia proprietaria - che attribuisce un indice di rischio e un valore a ognuno dei progetti di *digital transformation* in *pipeline*, determinando una graduatoria delle priorità.

L'esito del **Digital Project Risk Management Tool** è una matrice che, incrociando valore/beneficio e rischio di ogni progetto (*vedere il grafico qui sotto*), permette di:

- **allocare in modo efficiente le risorse** grazie alla possibilità di classificare i diversi progetti;
- **monitorare l'evoluzione del portafoglio progetti** grazie a un *dashboard* sintetico dedicato;
- **disporre di una visione chiara della rischiosità** del portafoglio progetti facilitando la definizione di un'efficace strategia di *risk management*.

## LA MATRICE PER STABILIRE LE PRIORITÀ



- Posizionamento attuale
- Posizionamento periodo precedente

Value Index: Indice del valore connesso alla singola iniziativa  
Risk Index: Indice del livello di rischio associato al singolo progetto  
Bubble Size: Effort/ costo associato all'implementazione del progetto

In termini operativi, alla determinazione del valore/beneficio si arriva in tre passaggi:

1. **identificazione**, attraverso un'apposita *check list*, **dei benefici associati al progetto**;
2. **valutazione**, attraverso un apposito metodo di valutazione in linea con la direzione strategica dell'azienda, **dei benefici generati dal progetto**;
3. **“traduzione” sintetica delle informazioni in un Value Index (VI)** del progetto per poterlo posizionare sulla matrice.

La collocazione sulla matrice dei singoli progetti deriva dalle risposte alle domande sui benefici/*driver* di ciascun progetto di *digital transformation*. Esempificando per area:

- **Strategia aziendale**: qual è il contributo del progetto alla strategia di medio/lungo termine?
- **Customer engagement**: permette d'introdurre modi e soluzioni per costruire relazioni forti e durature con i clienti?
- **Servizi digitali**: in quale modo permette un miglioramento dei servizi?
- **Efficienza operativa**: la nuova tecnologia permette di migliorare la *performance* dell'offerta di prodotti/servizi?
- **Business analytics & decision**: genera informazioni sulla gestione che facilitano le decisioni manageriali?

Quanto alla valutazione dei rischi, va inquadrata nel tema più generale dei rischi della *digital transformation*. Punto di riferimento, in questo caso, è il **Risk Model** aziendale (catalogo dei rischi) che, applicato alla trasformazione digitale attraverso il **Digital Risk Model** sviluppato da **Protiviti**, permette di comprenderne minacce e opportunità.

Prima, quindi, di entrare nel merito della rischiosità di ogni progetto e d'incrociarla con il valore/beneficio atteso, il **Digital Risk Model** di **Protiviti** può fornire una visione d'insieme dei rischi connessi alla *digital transformation*. In particolare:

- valutare i rischi di un avvio ritardato (per esempio, la perdita di competitività conseguente a inefficienze ed extra-costi per attività e processi troppo manuali);
- identificare i rischi che possono compromettere il compimento del percorso (per esempio, aumento dell'esposizione agli attacchi *cyber* o difficoltà di adattamento della popolazione aziendale).

La versatilità rende poi il **Digital Risk Model** di **Protiviti** anche lo strumento di riferimento per valutare i progetti e definire le priorità.

In analogia con quanto avviene per la determinazione del valore/beneficio, i passaggi operativi sono tre:

1. **definizione dei fattori di rischio del progetto** attraverso una *check list* dei rischi costruita a partire dal Digital Risk Model;
2. **valutazione dei singoli fattori di rischio** attraverso un'apposita metodologia;
3. **rappresentazione sintetica del profilo di rischio con un Risk Index (RI)** che consenta di posizionare il progetto sulla matrice.

Risk Index e Value Index sono determinati sulla base di una metodologia proprietaria sviluppata da Protiviti.

Quali sono le aree di attenzione? Facciamo qualche esempio.

- L'adozione di una tecnologia innovativa/emergente comporta spesso problemi e (rischi) in tre aree:
  - reperimento delle competenze (interne ed esterne) necessarie per l'applicazione (con l'aggravante per l'azienda di non avere un pieno controllo/conoscenza);
  - inefficacia dei presidi di sicurezza, dovuta alla ridotta conoscenza delle minacce connesse alle nuove tecnologie o alla inadeguatezza dei servizi di sicurezza disponibili sul mercato;
  - comprensione degli impatti sulla *compliance* (e.g. Data Protection, Intellectual Property, ...) dovuta talvolta alla complessità normativa.
- La gestione dei rapporti con i partner strategici della digitalizzazione di processi e/o prodotti/servizi con potenziali impatti sui costi del progetto e/o sul ciclo di vita della soluzione. Costi del singolo progetto e sforzo realizzativo vanno costantemente monitorati e confrontati con le previsioni per avere un'evidenza immediata dell'impatto di rischi specifici.

In conclusione: lo scenario del dopo emergenza richiede una revisione del metodo per stabilire i progetti prioritari e costruire un quadro coerente con la strategia aziendale, anche in termini di profilo di rischio.

La parola chiave? Agilità.

Nella pianificazione e budget: per indirizzare le risorse verso ciò che è strategico ai fini dello sviluppo.

## CONTATTI

– **Tamara Devalle** / Director Protiviti / [tamara.devalle@protiviti.it](mailto:tamara.devalle@protiviti.it)

© 2020 Protiviti Srl | Copying or reproducing this material without our written permission is strictly prohibited.