



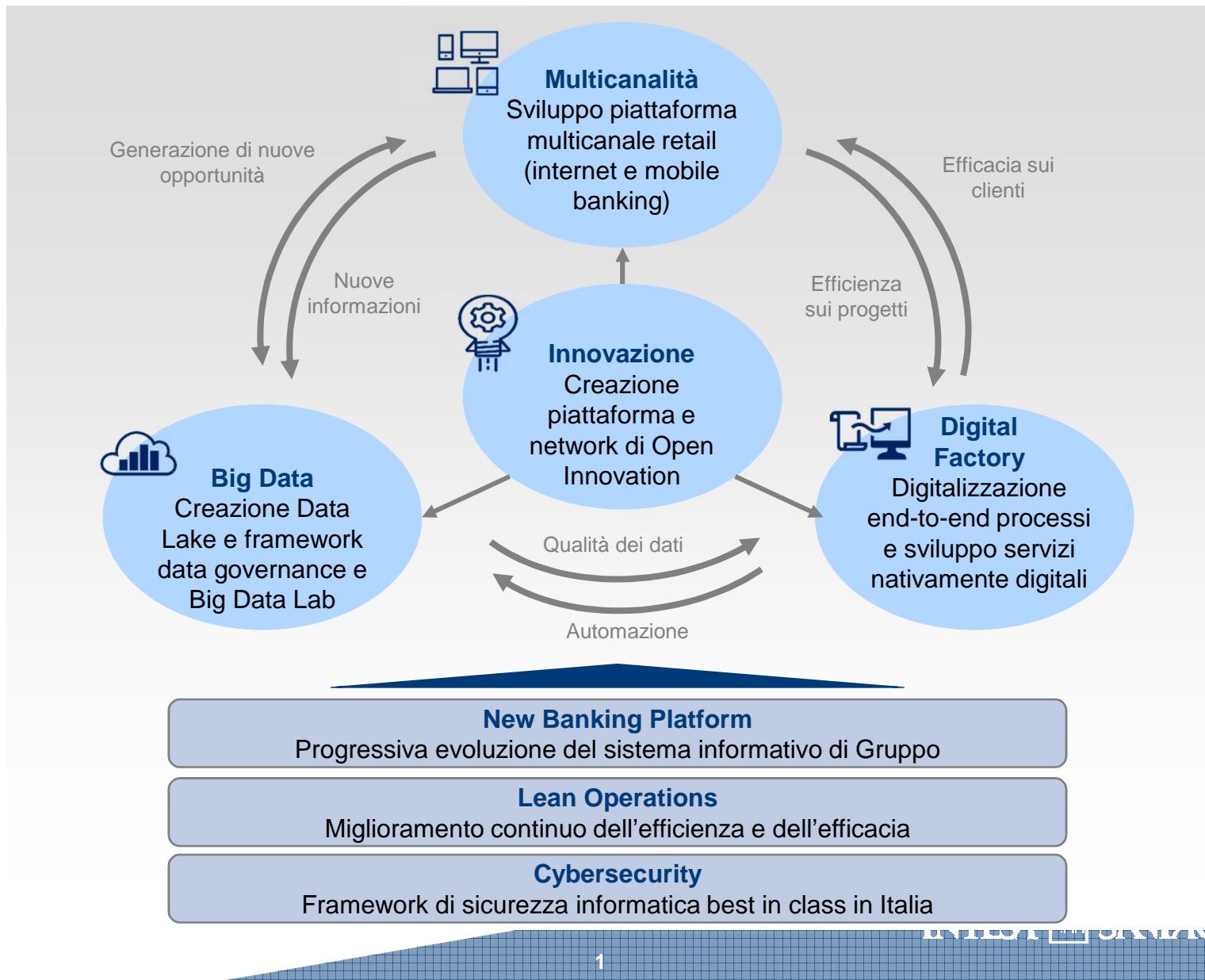
Piano di Impresa 2018-2021

Area di Governo Chief IT, Digital and Innovation Officer

INCONTRO con OO.SS.

17 aprile 2018

Nell'ultimo triennio Intesa Sanpaolo ha avviato con decisione un percorso di trasformazione digitale



I principali trend di mercato confermano la necessità di proseguire con decisione nella trasformazione digitale ...

Principali trend di mercato con impatto sulla strategia digitale delle banche		Principali evidenze a supporto
1 Digitalizzazione della clientela	<ul style="list-style-type: none"> "Digital readiness" dei consumatori italiani storicamente inferiore rispetto alla media europea; atteso incremento della digital adoption entro il 2021 su livelli leggermente inferiori al resto dell'Europa Occidentale (da 25% a 35-40%), con velocità di crescita differenti per segmento 	<ul style="list-style-type: none"> Crescita tra il 2012 e il 2016 del livello di penetrazione dell'Online¹: <ul style="list-style-type: none"> ITA: da ~22% a ~25% FRA/GER/UK: da ~45-50% a ~50-60% Paesi Nordici: da ~80% a ~85%
2 Investimenti in tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> Forte ricorso, da parte delle istituzioni finanziarie domestiche e internazionali, all'evoluzione tecnologica per (i) ottimizzare il proprio modello operativo in ottica lean, (ii) rispondere meglio alle esigenze dei clienti e (iii) essere più competitivi: <ul style="list-style-type: none"> Strumenti innovativi per user experience evolute (es., gamification, integrazione con ecosistemi social) Architetture IT flessibili e cloud, in logica Open/API Banking Robotica e Artificial Intelligence per l'automazione a scala Utilizzo di dati e modelli di Machine Learning per ottimizzare l'interazione con i clienti Sperimentazioni con Blockchain in aree ad alto potenziale (es., payments, capital markets) Rafforzamento Cybersecurity abilitando la cyber readiness Presidi di sicurezza basati sulla Security by Design e sull'Identità Digitale Unica 	<ul style="list-style-type: none"> ING: completata nel 2016 revisione "Agile at scale" del modo di lavorare della Banca con piena integrazione di Business e IT Lloyds: avviata nel 2017 una ampia digitalizzazione dei customer journey Retail UniCredit: avviato piano di sviluppo offerta multicanale "seamless", di automazione dei processi, e di lancio prodotti su piattaforma digitale Pianificato nel corso del 2018 il go-live del primo Core Banking System 100% Cloud (Temenos T24 su cloud Azure)² Incidenza Cybersecurity su spesa bancaria in crescita del 25% nell'ultimo triennio³
3 Rinnovato contesto competitivo nel mercato italiano	<ul style="list-style-type: none"> Rafforzamento presenza digitale di player sia internazionali (es., HelloBank) sia locali (es., buddybank, Hype) Erosione del mercato da parte delle Fintech (es., Satispay) tramite l'offerta di servizi di nicchia focalizzati su micro-segmenti di clientela a elevato valore/potenziale Accesso al business bancario da parte di (i) player digitali (es., Amazon) in logica di Big Data, con acquisizione clienti soprattutto su payments, e (ii) player di settori diversi (es., retail, telco, sanità) che sviluppano "ecosistemi di servizi digitali" offrendo servizi bancari sulle proprie piattaforme 	<ul style="list-style-type: none"> Valore dei pagamenti digitali in Italia cresciuto ~3x tra il 2012-16⁴ Investimento globale in Fintech cresciuto 7x tra il 2012-16 e pari a oltre 17 Usd Mld⁵ 115 startup Fintech in Italia nel 2015 con un investimento pari a 33 Eur Mln, x4 vs. 2014⁶ Nel 2025, previsto che il ~30% delle vendite globali sarà veicolato tramite ecosistemi vs ~2% nel 2016⁷
4 Crescente pressione regolatoria	<ul style="list-style-type: none"> Maggiore presidio e controllo delle attività bancarie (es., MiFID2, GDPR) e allo stesso tempo forte spinta verso l'apertura selettiva del mercato (es., PSD2) 	<ul style="list-style-type: none"> Prime scadenze regolamentari del 2018: <ul style="list-style-type: none"> Gennaio 2018: MiFID2 e PSD2 Maggio 2018: GDPR

1 McKinsey Retail Banking Consumer Survey 2016

2 McKinsey - Open Banking – enabling the Ecosystem transition

3 SANS Institute

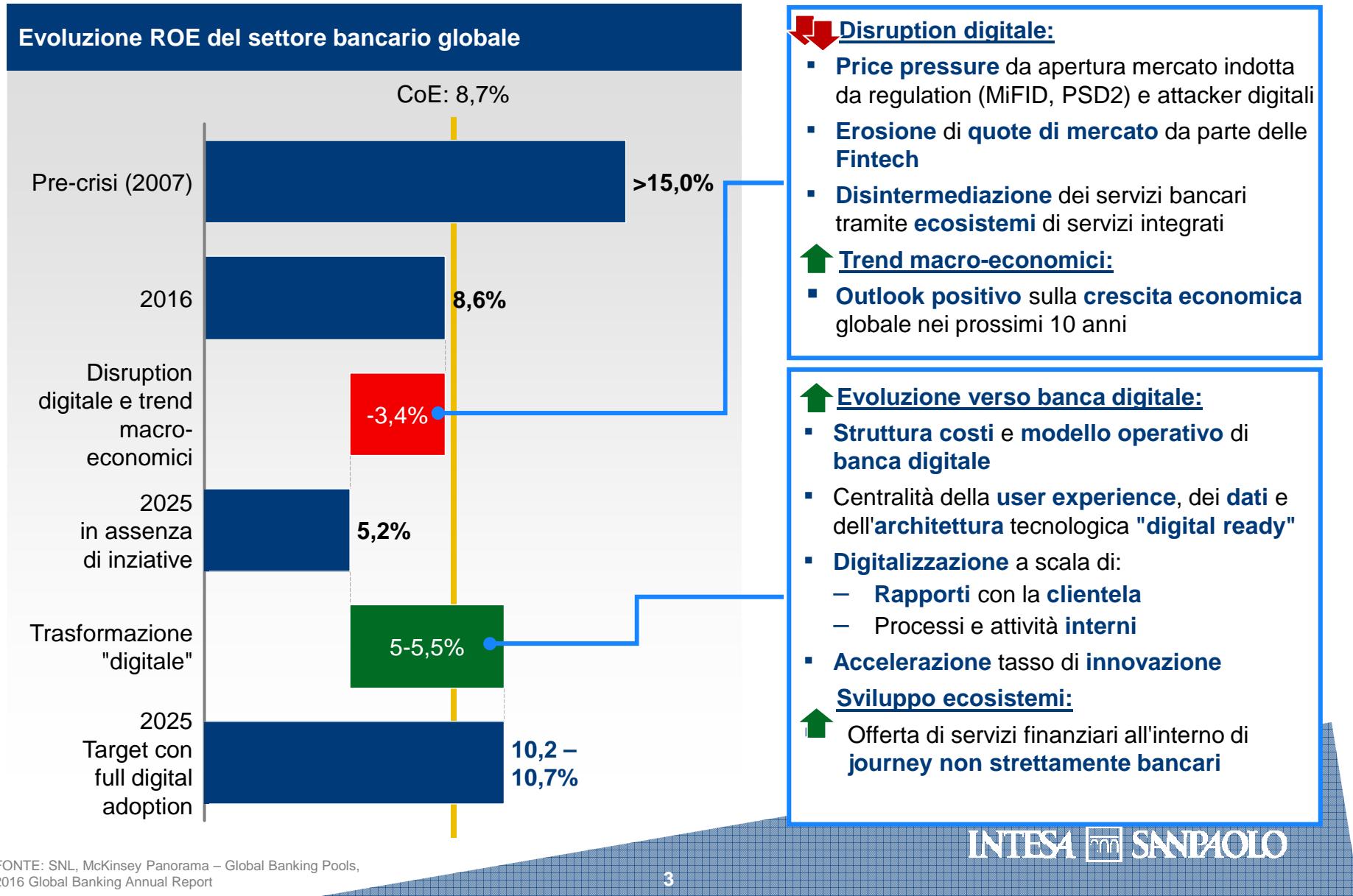
4 Osservatorio Politecnico – Overview del mobile payment & commerce in Italia nel 2016

5 McKinsey - Fintechs and the Partnership wave – McKinsey Panorama

6 CeTIF 2016 – Fintech Outlook

7 www.bankingfintech.com, Prival Bank website

... anche per sostenere la redditività di medio/lungo termine alla luce di uno scenario di contrazione dei margini e incremento della competitività



Estratto da Piano di Impresa 2018-21

ISP: una *Delivery machine* di successo resa eccellente dalle Persone e dal Digitale



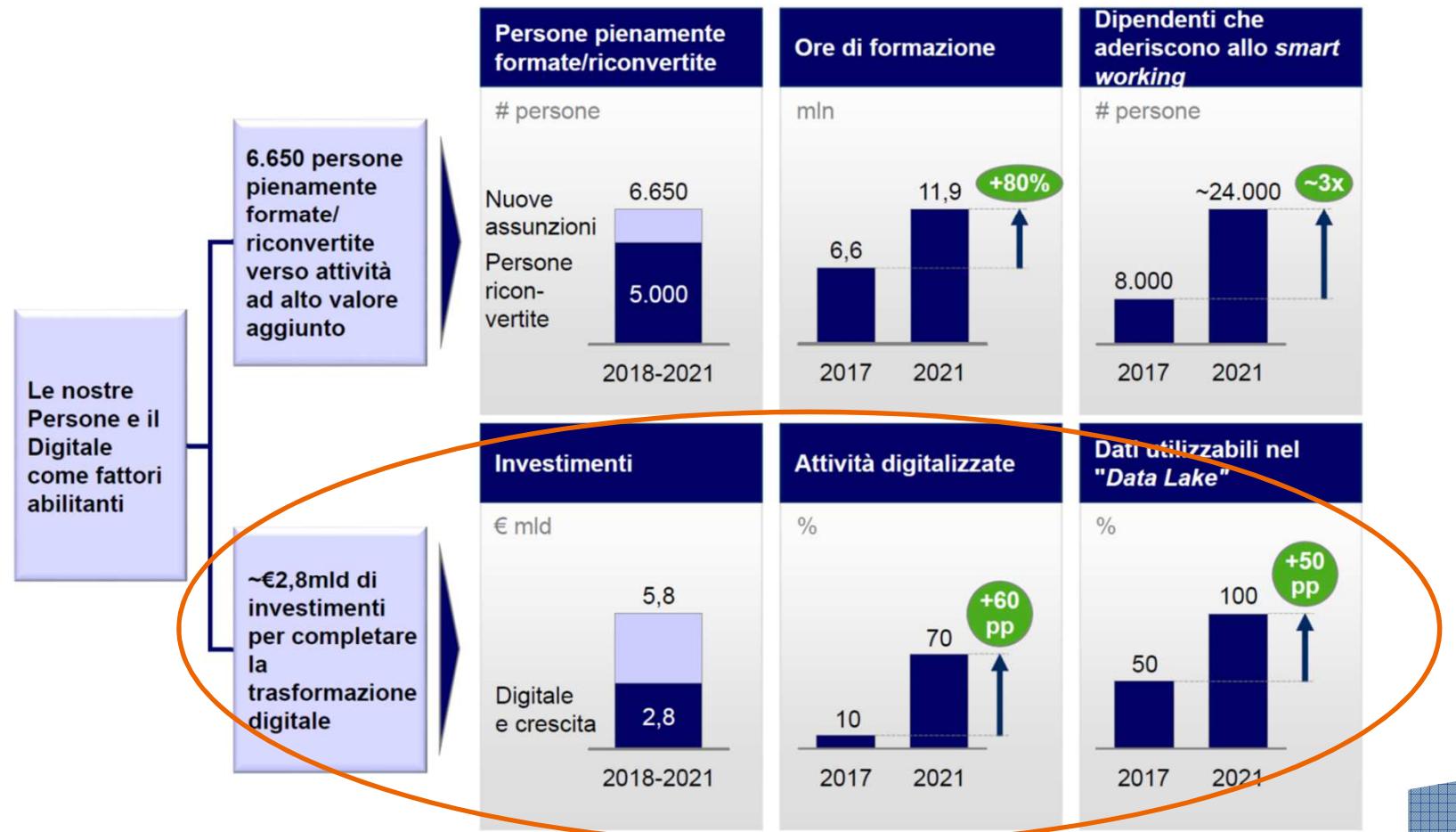
Modello di servizio all'avanguardia...

...con un governo dei costi attento ed efficiente...

...e una gestione proattiva del credito

Estratto da Piano di Impresa 2018-21

Gli obiettivi del Piano di Impresa sono supportati da investimenti nelle nostre Persone e nel Digitale

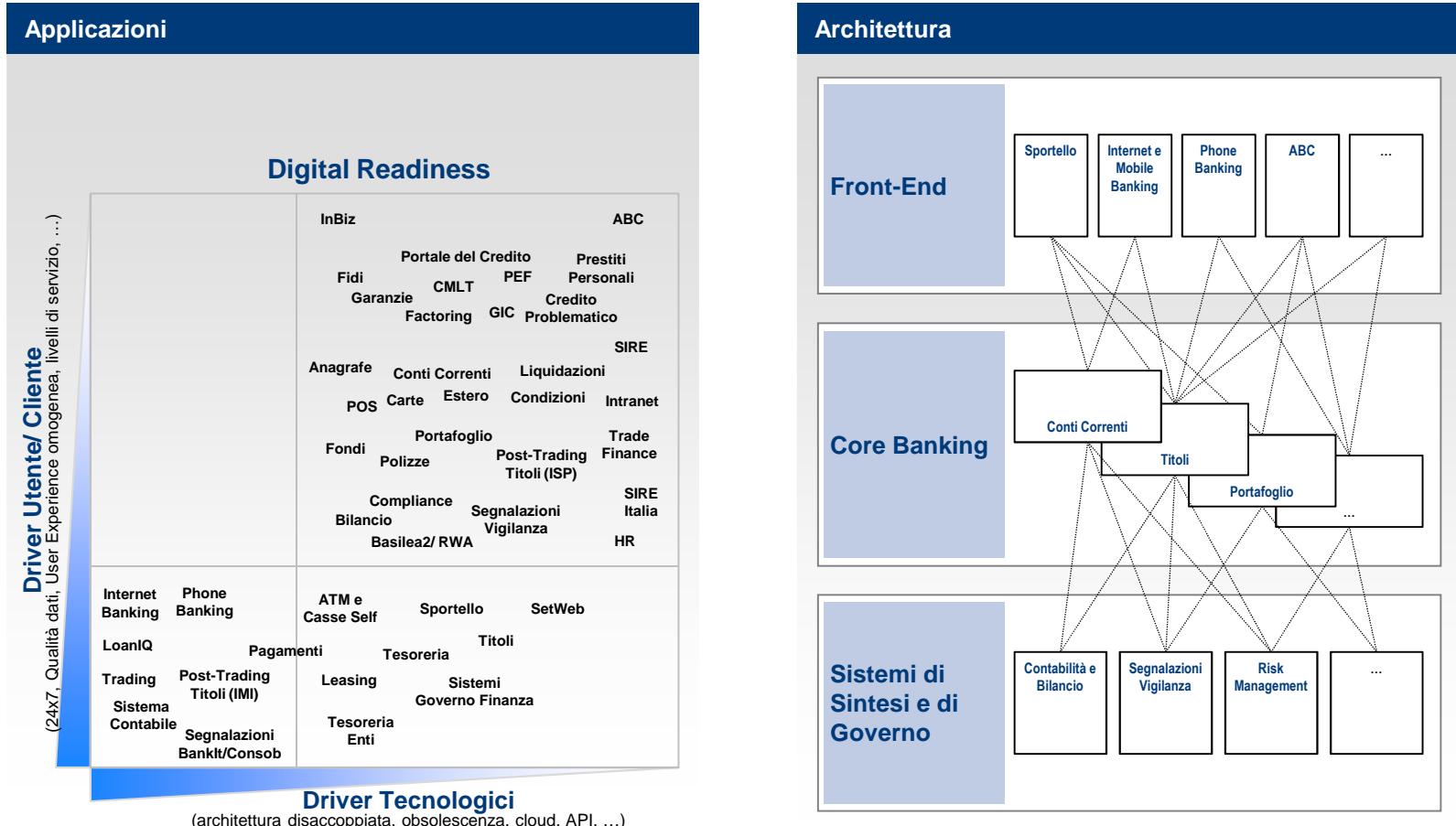


Per rafforzare la leadership nel nuovo scenario digitale, Intesa Sanpaolo deve continuare ad investire sulla digitalizzazione

 Dettagliato in seguito

Ambito	Opportunità di sviluppo	Evidenze situazione attuale
1 Digitalizzazione a scala	<ul style="list-style-type: none"> Proseguire il percorso di digitalizzazione a scala per l'interazione sia con i clienti sia tra i dipendenti, a supporto del nuovo modello operativo, anche in linea con quanto definito dalle leading practices in termini di Cybersecurity 	<ul style="list-style-type: none"> Crescente richiesta di interventi di digitalizzazione da parte del Business Digitalizzazione ad oggi focalizzata su un numero limitato (~15) di interventi
2 Innovazione a impatto	<ul style="list-style-type: none"> Focalizzare l'osservatorio di innovazione sulla ricerca di opportunità di sviluppo Focalizzare gli investimenti di Neva Finventures su opportunità strumentali ai progetti di innovazione 	<ul style="list-style-type: none"> Importanti risultati ottenuti nella costruzione del brand di innovazione di Gruppo e nel supporto allo sviluppo del territorio/innovazione delle imprese Attivazione dei primi servizi digitali alla clientela su APP e crescente richiesta di nuovi servizi digitali
3 Sistemi IT e processi "digital ready"	<ul style="list-style-type: none"> Aumentare la flessibilità della soluzione informatica in ottica "digital ready" per ridurre costi/tempi delle progettualità e per supportare il ridisegno dei processi Omogeneizzare la gestione dell'IT a livello di Gruppo Accrescere cyber resilience e readiness a livello di Gruppo 	<ul style="list-style-type: none"> Architettura IT non omogenea Portafoglio applicativo ampio, complesso e selettivamente obsoleto Processi talvolta rivisti in ottica di breve periodo IT non gestito a livello di Gruppo
4 Potenziamento competenze	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppare le competenze interne all'IT necessarie a ribilanciare il mix di ruoli Potenziare le strutture inserendo anche profili giovani con competenze specifiche (es., cyber) Portare a scala il Big Data Lab con l'inserimento di data scientist e valutando opzioni di partnership 	<ul style="list-style-type: none"> Carenza di skill su specifiche tematiche (es., digital, architettura IT, Cybersecurity) Conoscenza dei sistemi sbilanciata sui fornitori Big Data Lab su pochi prototipi non industrializzati
5 Gestione della macchina operativa	<ul style="list-style-type: none"> Aumentare l'efficienza delle risorse impiegate focalizzandole sulle attività a maggiore valore aggiunto e incrementando il livello di automazione 	<ul style="list-style-type: none"> Persistente significativa quota di attività manuali "Footprint" operativo frammentato (~30 poli)
6 Evoluzione modo di lavorare	<ul style="list-style-type: none"> Far evolvere il processo produttivo in logica di una reale "partnership" tra il Business e l'IT 	<ul style="list-style-type: none"> Limitato allineamento tra Business e IT nella progettazione degli interventi Time-to-market elevato anche a causa di un elevato numero di ri-lavorazioni
7 Efficacia degli investimenti	<ul style="list-style-type: none"> Aumentare l'efficacia degli investimenti e incrementare significativamente la quota parte dedicata a progetti di innovazione e trasformazione 	<ul style="list-style-type: none"> Ca. 55% investimenti allocato a progetti di natura non trasformazionale (es., regulatory, business as usual)

Architettura IT non omogenea, con un portafoglio applicativo ampio, complesso e selettivamente obsoleto



La nuova mission dell'Area di Governo Chief IT, Digital and Innovation Officer è focalizzata su 4 priorità



Estratto da Piano di Impresa 2018-21

B

Le nostre Persone e il Digitale come fattori abilitanti chiave

Completere la trasformazione digitale (1/2)

Iniziative	Vendite su canali digitali ⁽¹⁾	Attività digitalizzate												
Piattaforma cliente multi-canale	 <p>% del numero di vendite</p> <table><thead><tr><th>Anno</th><th>% Vendite</th></tr></thead><tbody><tr><td>2017</td><td>2</td></tr><tr><td>2021</td><td>15</td></tr></tbody></table> <p><i>>7x</i></p>	Anno	% Vendite	2017	2	2021	15	 <p>%</p> <table><thead><tr><th>Anno</th><th>% Attività</th></tr></thead><tbody><tr><td>2017</td><td>10</td></tr><tr><td>2021</td><td>70</td></tr></tbody></table> <p><i>+60pp</i></p>	Anno	% Attività	2017	10	2021	70
Anno	% Vendite													
2017	2													
2021	15													
Anno	% Attività													
2017	10													
2021	70													
Processi digitali														

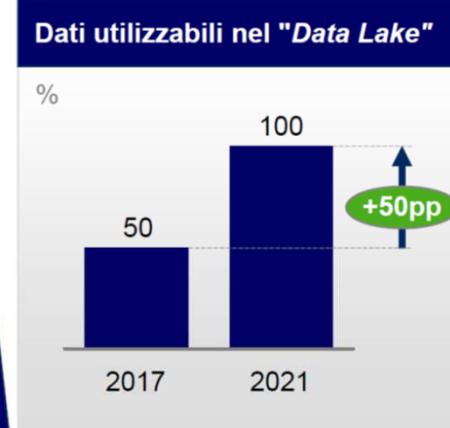
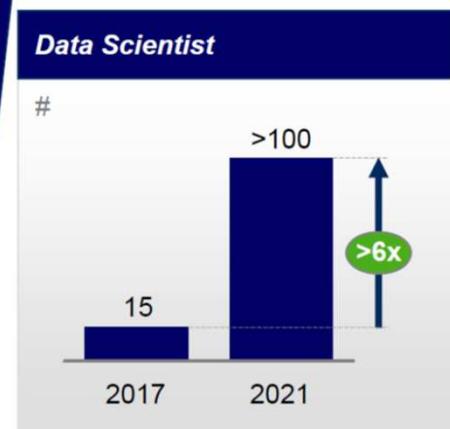
(1) Prodotti vendibili tramite canali digitali: conti corrente, carte, prestiti personale, fondi comuni, gestioni patrimoniali e polizze danni

Estratto da Piano di Impresa 2018-21

B

Le nostre Persone e il Digitale come fattori abilitanti chiave

Completere la trasformazione digitale (2/2)

Iniziative		Dati utilizzabili nel "Data Lake"	Data Scientist												
Gestione dei dati e <i>cyber security</i>	<ul style="list-style-type: none">Evoluzione verso una infrastruttura/piattaforma all'avanguardia abilitando l'implementazione dei progetti regolamentari e di <i>business</i>Rafforzamento della <i>data governance</i> e dei processi per la gestione dei datiCompleta digitalizzazione di tutti i principali report finanziari e gestionaliRafforzamento delle pratiche di <i>cyber security</i>, concentrandosi sulle aree a maggior valore aggiunto (es., <i>advanced identity</i>, <i>predictive cyber security</i>)Introduzione di aggiornamenti tecnologici, regolamentari e organizzativi alla luce della nuova regolamentazione Europea sulla protezione dei dati (<i>GDPR</i>)	 <table><thead><tr><th>Anno</th><th>Dati utilizzabili (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2017</td><td>50</td></tr><tr><td>2021</td><td>100</td></tr></tbody></table>	Anno	Dati utilizzabili (%)	2017	50	2021	100	 <table><thead><tr><th>Anno</th><th>Data Scientist (#)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2017</td><td>15</td></tr><tr><td>2021</td><td>>100</td></tr></tbody></table>	Anno	Data Scientist (#)	2017	15	2021	>100
Anno	Dati utilizzabili (%)														
2017	50														
2021	100														
Anno	Data Scientist (#)														
2017	15														
2021	>100														
Advanced Analytics	<ul style="list-style-type: none">Estensione del team di <i>Data Scientist</i> e diffusione della "cultura dei dati" mediante apprendimento, formazione sul campo e creazione di <i>community</i>Partnership con <i>start-up</i> su <i>Machine Learning</i> e Intelligenza ArtificialePieno utilizzo degli use case già sviluppati e lancio di ~10 nuovi use case ogni anno														
Innovazione	<ul style="list-style-type: none">Focus sulle priorità di ISP (es., Assicurazione danni in cooperazione con <i>InsureTech</i>)Incremento degli investimenti in venture gestiti attraverso Neva FinventuresDialogo aperto con <i>leader</i> industriali e <i>FinTech</i> per apprendere nuove tecnologie e incubare continuamente nuove idee														

È prevista una significativa evoluzione dell'Area Digital

	Situazione Attuale	Livello di ambizione a 4 anni		INDICATIVO
		Livello di ambizione a 8 anni		
1 Innovazione	<ul style="list-style-type: none"> Focus su creazione struttura e riconoscimento sul mercato Creazione network di Open Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> 5-10 iniziativa di innovazione implementate a scala Modello collaudato ed efficace di collaborazione con Fintech 	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppo continuo di iniziative di innovazione Motore di trasformazione e sviluppo della Banca 	
2 Digital e IT	<ul style="list-style-type: none"> Interazione multicanale per i clienti Retail Architettura IT non ancora "Digital Ready" Limitate competenze "tecniche" interne Frammentazione dei sistemi IT delle Banche Estere 	<ul style="list-style-type: none"> Interazione "fully digital" per tutti i clienti Rivedere architettura credito e sistema filiali estere. Re-internalizzazione competenze core e potenziamento digitali Smart-working abilitato Sistemi IT Banche Estere gestiti a livello di hub come da strategia di Gruppo 	<ul style="list-style-type: none"> 100% dell'architettura IT "digital ready" Modello operativo allineato alle best practice finanziarie Ulteriore convergenza dei sistemi IT delle Banche Estere per massimizzare le sinergie 	
3 Cybersecurity	<ul style="list-style-type: none"> Best practice in Italia 	<ul style="list-style-type: none"> Estensione best practice a tutte le entità del Gruppo Gestione integrata rispetto al Risk Appetite Framework della Banca 	<ul style="list-style-type: none"> Best practice in Europa e influencer sul panorama internazionale Ricorso sistematico alle tecnologie più innovative 	
4 Data Management	<ul style="list-style-type: none"> Setup Big Data Lab completato con sviluppo 5-8 Use Case all'anno Infrastruttura dati (Data Lake) completa al 50% 	<ul style="list-style-type: none"> Big Data Lab a scala con sviluppo di ~10 Use Case all'anno Sfruttamento del Data Lake a supporto dell'interazione con la clientela Data Governance e Data Quality pienamente operativi su principali domini dati 	<ul style="list-style-type: none"> Analytics pienamente integrati nei processi della Banca Principali Filiere alimentate dal Data Lake con dati coerenti, tempestivi e facilmente accessibili Framework unico di Data Quality 	
5 Operations	<ul style="list-style-type: none"> Apprezzati Livelli di servizio Elevato livello di efficienza, con risorse e costi in continua diminuzione 	<ul style="list-style-type: none"> Ulteriore incremento livello di efficienza ed aumento effort su attività "a valore" Presidio unico a livello di Gruppo per la gestione delle operations Percorso di focalizzazione sulle attività specialistiche e su attività a supporto della digitalizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidamento del ruolo specialistico e su attività a supporto della digitalizzazione Possibile allargamento internazionale del supporto Operations al Gruppo 	
6 Processi	<ul style="list-style-type: none"> Focus su semplificazione della gestione processi Allineamento a requisiti regolatori 	<ul style="list-style-type: none"> Processi re-ingegnerizzati in linea con il nuovo modello operativo (es., smart-working) per incrementare il livello di servizio e al contempo ridurre i costi (es., RPA, Agile) 	<ul style="list-style-type: none"> Processi 100% digitali, location-indipendenti e focalizzati su attività a valore aggiunto 	

L'Area Digital si impegna ad abilitare la trasformazione digitale della Banca e ridurre i costi operativi, migliorando il livello di servizio

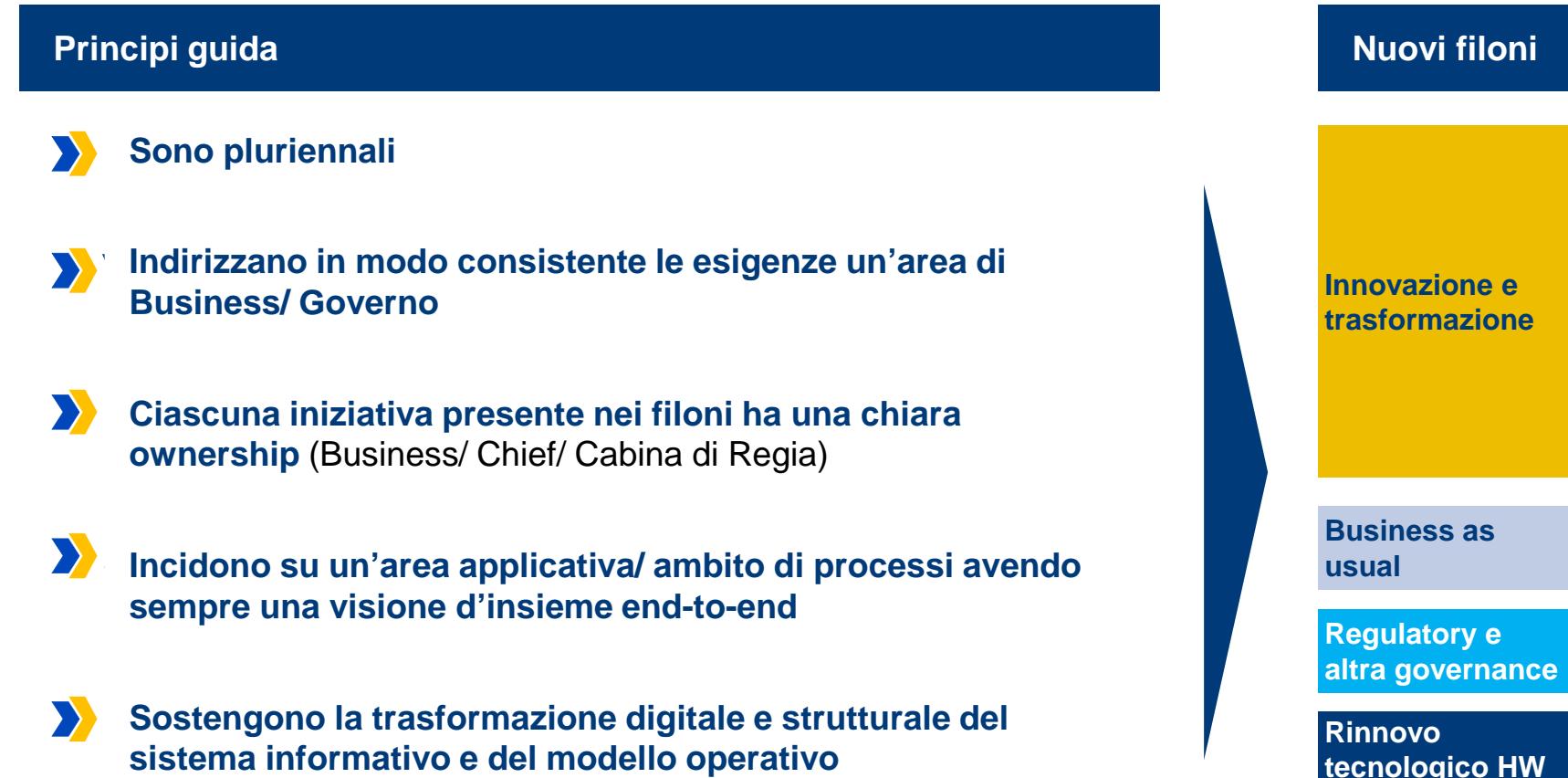
Innovazione e trasformazione digitale

- **Interazione "fully digital"** con tutti i segmenti di clientela, caratterizzata da elevati standard di **Cybersecurity**
- **Attivazione smart working** e lavoro flessibile per la **maggior parte** dei Colleghi
- **Rinnovamento strutturale** e "future-proof" della **piattaforma tecnologica** della Banca
- **Utilizzo dei dati** per i processi decisionali e commerciali della Banca, attraverso algoritmi avanzati
- Miglior **presidio e tracciabilità del credito** grazie a strumenti digitali dedicati
- Significativo **incremento del livello di servizio** e **soddisfazione** dei colleghi e dei clienti finali

Migliore gestione della spesa, della gestione e del livello di servizio

- **Migliorata gestione degli investimenti** portando tutti quelli trasformativi ad essere strutturali e migliorandone l'efficacia
- **Riduzione dei costi dell'Area Digital** in linea con gli obiettivi di Piano
- **Potenziamento competenze e risorse dedicate al *change***
- **Miglioramento del livello di servizio alla clientela**, anche grazie alla piena integrazione dei canali ed all'abilitazione del self-provisioning da parte dei clienti

Approccio alla costruzione dei nuovi filoni progettuali di Piano



Prevalenza di investimenti nell'orizzonte di Piano per l'innovazione e la trasformazione digitale

	Dimensioni di intervento	Alcuni esempi
Innovazione e trasformazione	1 Gestione del credito	▪ <i>Pulse, Processi di origination e concessione</i>
	2 Leadership nel presidio della Cybersecurity	▪ <i>Identity & access management, cultura</i>
	3 Digitalizzazione dell' interazione con la clientela e iniziative di innovazione	▪ <i>Workstation gestore, Portali clientela</i>
	4 Governance e utilizzo dei dati	▪ <i>Sistemi di governance e analytics</i>
	5 Consolidamento Banche Reti e societario	▪ <i>Mediocredito, Banca Imi</i>
	6 Digitalizzazione del modo di lavorare dei colleghi	▪ <i>HR Digital Transformation</i>
	7 Trasformazione dei sistemi informativi	▪ <i>Nuova Architettura Digitale</i>
Business as usual	8 Iniziative in continuità promosse dal Business	
Regulatory e altra governance	9 Progettualità obbligatoria per cambiamenti normativi e/o iniziative del regolatore	▪ <i>GDPR, MIFID, AML</i>
Rinnovo tecnologico HW ²	10 Rinnovo tecnologico programmato dell'infrastruttura e del Data Center	

Per raggiungere gli obiettivi del Piano, sono necessari alcuni fattori abilitanti

1

Una piena sintonia con Business Unit e Chief affinché la maggior parte del budget disponibile sia usato per interventi strutturali inquadrati nel piano progetti precedentemente esposto



2

Un diverso modo di relazionarsi tra Business – IT ed Innovazione



- chiari **obiettivi di business/ governance e loro priorità**, in base a business case
- chiari **requisiti realizzabili**, aumentando la precisione delle richieste nel passaggio alla fase realizzativa
- chiara **ownership** (business/ governance e IT)

3

Evoluzione della struttura organizzativa dell'Area in coerenza con gli obiettivi strategici



4

Rafforzamento della squadra manageriale dell'Area, mediante l'innesto di **profili "senior"**



5

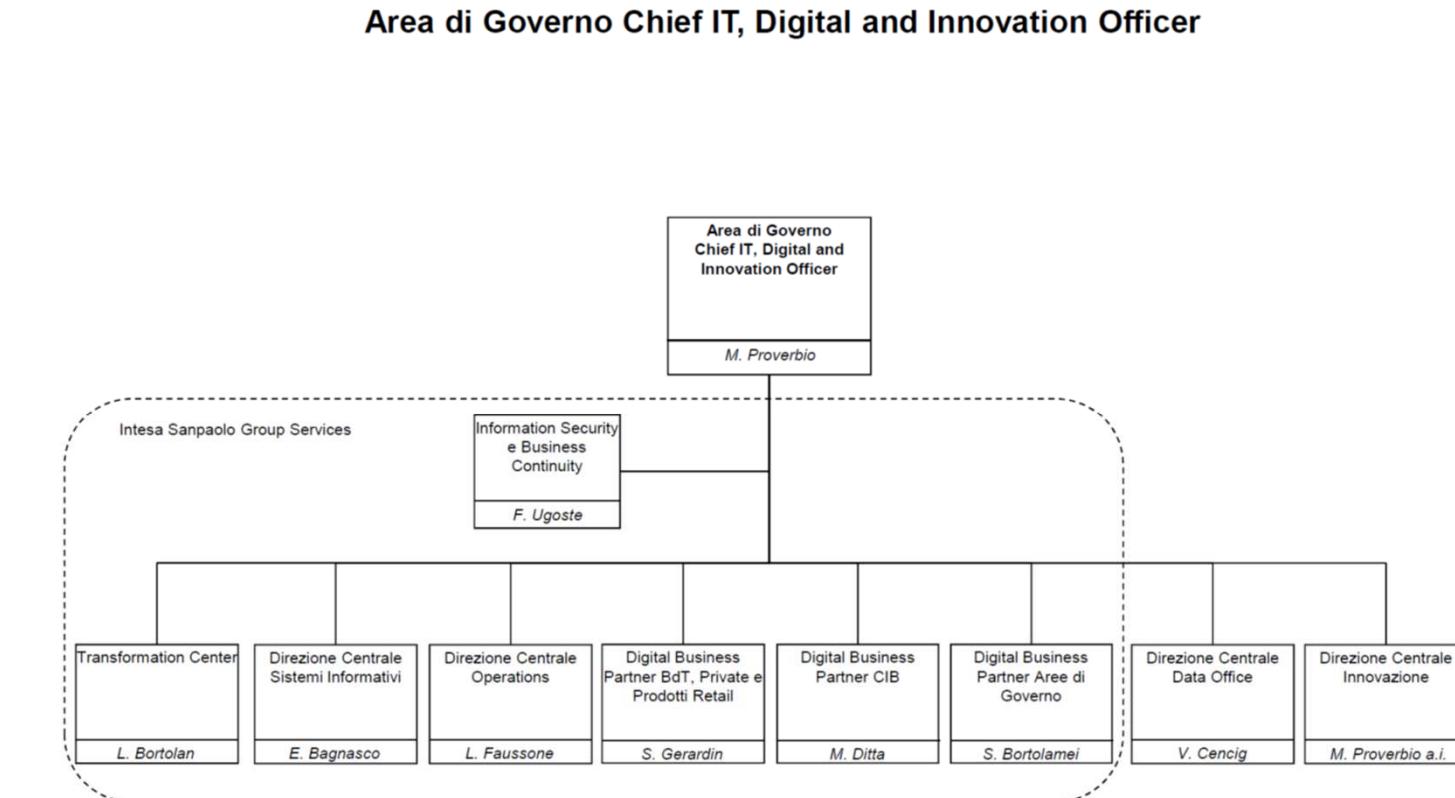
Internalizzazione e aumento delle competenze

6

Trasformazione dell'Area Digital in un centro di eccellenza che attrae i migliori talenti interni ed esterni e motiva le proprie persone



Revisione della struttura organizzativa dell'Area, in coerenza con le strutture di business e governance ...



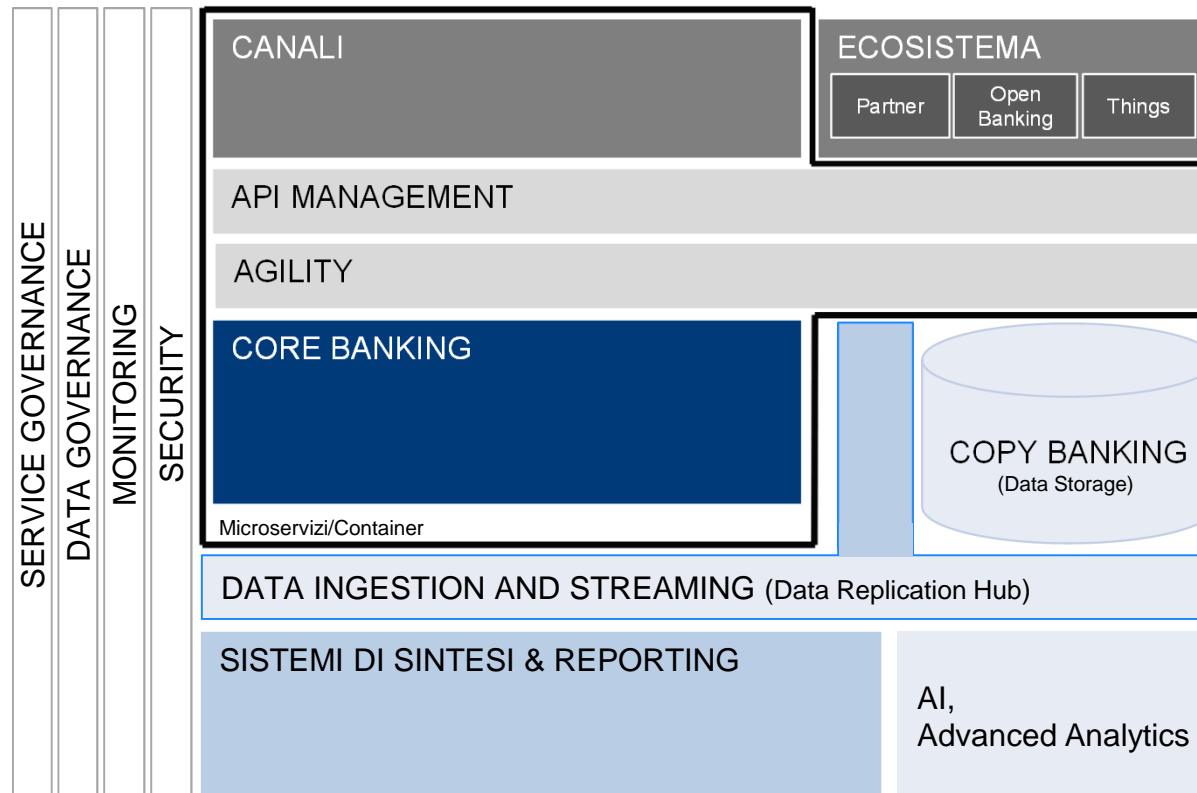
Mission dei Digital Business Partner

- **Supportare il business in un'ottica di reale "partnership",** indirizzando gli interventi nella logica di trasformazione digitale e innovazione
- **Costituire l'interfaccia dell'Area Digital nei confronti dei Business Owner,** indirizzando le soluzioni per tutta l'Area ed offrendo una visione integrata alle diverse Direzioni
- **Presidiare in logica end-to-end l'utilizzo del budget per gli investimenti IT,** indirizzando le priorità del business in coerenza con la trasformazione dei sistemi informativi
- **Garantire la creazione di requisiti adeguatamente accurati** per la loro implementazione da parte di DSI
- **Favorire il contenimento dei costi operativi** dell'Area adottando soluzioni target e focalizzando gli investimenti sulle aree strategiche di sviluppo, garantendo di volta in volta il miglior compromesso tra costi e qualità del delivery
- **Identificare le modalità più appropriate per la realizzazione di ciascun progetto** (metodologia agile vs waterfall)
- **Garantire lo sviluppo ed il coordinamento delle progettualità** relative a ciascuna Divisione/Area di Governo

Linee guida per la revisione dell'organizzazione della DC Sistemi Informativi per renderla il più possibile coerente con il business

Area di intervento	Linee guida di sviluppo	Implicazioni organizzative
Architettura IT	<ul style="list-style-type: none">Potenziare il presidio delle scelte architetturali IT del sistema di GruppoSupervisionare le attività di refactoring degli applicativi LegacyPresidiare lo sviluppo di applicazioni per garantire coerenza con l'architettura IT di sistema	<ul style="list-style-type: none">Rafforzamento delle competenze interne sull'architettura IT (solution architect) per supportare lo sviluppo di soluzioni digitali e sostenibili nel tempo
Organizzazione	<ul style="list-style-type: none">Facilitare interazione tra l'IT e rispettivi Digital Business PartnerAbilitare una governance end-to-end della delivery per ambito di competenza	<ul style="list-style-type: none">Riconfigurazione dei Servizi all'interno della Direzione in ottica il più possibile speculare rispetto ai Digital Business Partner
Centri di competenza	<ul style="list-style-type: none">Sviluppare centri di eccellenza focalizzati sull'erogazione di tutti i servizi "trasversali" (es., strumenti di formazione, modo di lavorare, designers, presidio della qualità e monitoraggio scadenze)	<ul style="list-style-type: none">Costituzione Centri di Competenza su aree specialistiche (es. A.I./ Robotics) allocati in un'unica struttura
Competenze	<ul style="list-style-type: none">Potenziare le competenze interne su legacy e «core banking»Sviluppare competenze sulle nuove tecnologie	<ul style="list-style-type: none">Formazione e rotazione della workforce

Nuova Architettura Digitale basata su centralità dei Dati e Cloud

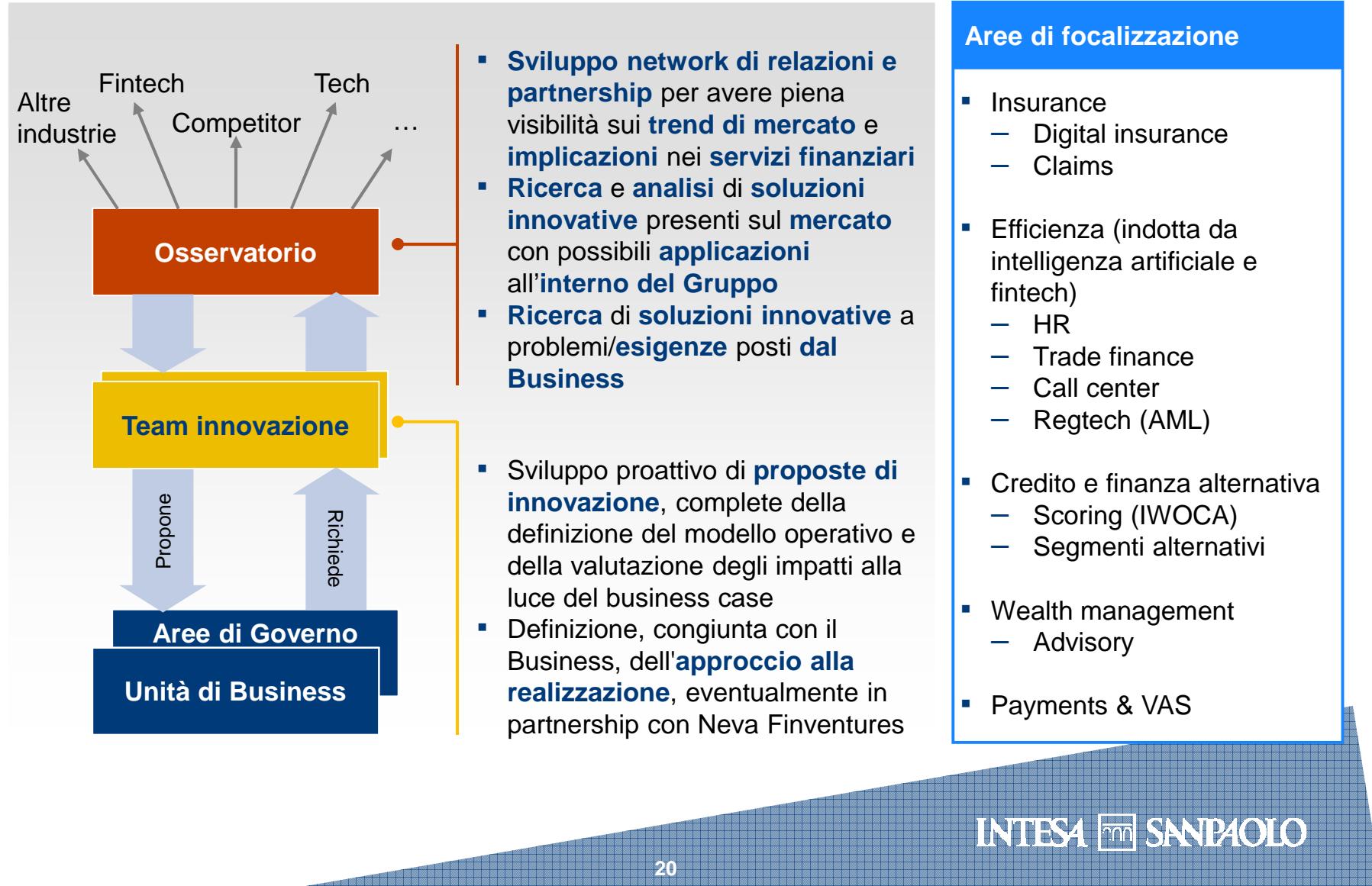


Front-end
Agility

Core
Data layer

Governo e monitoraggio

Evoluzione del modello operativo per la gestione dell'innovazione



La gestione della Cybersecurity deve evolvere in logica di presidio best-practice e unificato a livello di Gruppo

Identità digitale unica

- Semplificare processi di amministrazione, autorizzazione e autenticazione delle identità digitali riprogettandoli secondo un'ottica integrata end-to-end
- Unificare e semplificare l'accesso a servizi/applicazioni del Gruppo con un'unica identità digitale per clienti, dipendenti e fornitori, fornendo la stessa esperienza
- Aumentare sicurezza e flessibilità di accesso ai servizi con soluzioni di "Risk based / Adaptive / Continuous authentication"
- Definire un disegno target che includa anche soluzioni basate sul cloud, lavorando in sinergia con l'iniziativa strategica di Data Architecture / Protection

Presidio e innovazione della sicurezza informatica dei Clienti e della Banca

- Evolvere da una logica di sicurezza perimetrale a una logica di sicurezza intrinseca, anche definita "Security by Design", basata su un approccio risk-based
- Rafforzare i presidi grazie all'adozione ed estensione del nuovo modello di sicurezza informatica
- Aumentare la capacità predittiva minimizzando il numero di incidenti ad alto impatto per la Banca
- Incrementare la resilienza di sistemi e servizi, anche tramite la volontà di diffondere la «risk culture» a tutte le funzioni aziendali e la simulazione degli scenari di attacco di natura cyber
- Rafforzare le misure connesse alla protezione delle informazioni sull'intera supply chain (con focus sui dati cliente)

Estensione ed evoluzione del presidio di Gruppo e collaborazioni

- Estensione dei presidi all'intero Gruppo e accentramento progressivo dei servizi
- Sviluppo collaborazioni internazionali per la lotta agli attacchi informatici e la definizione di standard di sicurezza condivisi

Rafforzamento delle competenze e insourcing

- Aumentare il controllo sulle attività di cyber security
- Incrementare il presidio sulle progettualità
- Evolvere in un ruolo promotore della cyber security anche nei confronti del Business

Un piano di «Engagement & Share» per condividere il piano con tutte le nostre persone ...



L'overview del Piano

- Coinvolgimento di **tutte le persone** dell'Area IT, Digital & Innovation
- Ingaggio continuo in accordo ai pilastri di **Concretezza, Collaborazione e Proattività** e agli **obiettivi del Piano d'Impresa**
- Occasione per tutte le persone dell'Area di essere al centro del cambiamento della Banca e **crescere** in accordo ad un **piano dedicato di formazione e sviluppo**



#People: il valore delle persone

- Un **cambiamento** rapido ed efficiente non può prescindere dalle persone
- Le **persone** sono il **motore dell'evoluzione** cui punta l'Area IT, Digital & Innovation e l'elemento core del piano di 'Engage & Share'



Engage & Share: i fattori abilitanti del cambiamento

- **Engage:** fornire strategia e linee guida per incentivare **ingaggio e motivazione**, coinvolgendo attivamente tutte le persone dell'Area (dal **Management** ai **Professional**), al fine di raggiungere gli obiettivi definiti nel Piano d'Impresa in modo **rapido ed efficace su tutti i livelli** dell'organizzazione
- **Share:** sostenere il **cambiamento** a tutti i livelli della struttura promuovendo la comunicazione **inter- e intra-aree** con l'obiettivo di rompere le verticalità, instaurare una collaborazione **propositiva / proattiva**, favorire il **networking** e ottimizzare la **relazione IT – Business**

... che saranno coinvolte in modo capillare nei prossimi sei mesi

