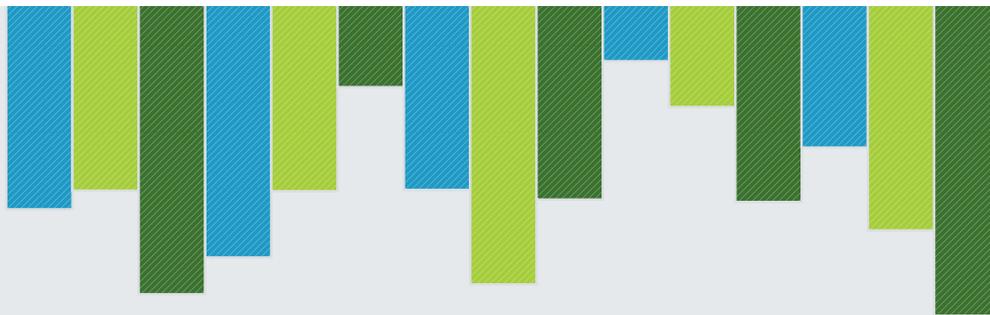


WHITE PAPER

# Fiducia: la vera moneta dell'era digitale



Sponsored by

**aruba.it**  
ENTERPRISE

## SPONSOR PERSPECTIVE

In un mondo in cui quasi tutti i prodotti o servizi possono essere acquistati online da innumerevoli aziende a livello globale, così come da artigiani locali, la fiducia è divenuta elemento di differenziazione significativo. Senza questa, le aziende non vendono e i consumatori non acquistano. Lo evidenzia anche l'ultimo Edelman Trust Barometer 2021, secondo cui le aziende non solo sono considerate le istituzioni più affidabili tra quelle analizzate (ONG, Governo, Media) ma anche quelle con un livello di fiducia del 61% a livello globale, considerate sia etiche che competenti.

Tali qualità vanno mantenute, anzi rafforzate, man mano che le aziende passano al digitale. Il motivo è che meno punti di contatto umani e minori interazioni con i clienti guidano la necessità di costruire e aumentare la fiducia considerando paradigmi differenti. Tra tutti l'integrità, con cui agire in modo onesto e retto; la competenza, ossia l'essere capaci in una data area; l'equilibrio, nel saper bilanciare i propri interessi con quelli dei clienti; la coerenza, nel fornire prodotti e servizi.

Stabilire e mantenere la fiducia digitale è una parte sempre più critica del modo in cui le aziende fanno affari. Uno scenario che la pandemia, il distanziamento sociale e il ricorso estremo alla digitalizzazione, hanno reso ancora più evidente. I servizi trust rivestono dunque un ruolo essenziale nell'abilitare la trasformazione e nel fornire tutte le garanzie formali necessarie affinché i processi possano attivarsi e la fiducia trasformarsi in sostanza.

Il Covid-19 ha creato una vera e propria rivoluzione nel nostro Paese, dal punto di vista sanitario ma anche dei processi. L'impossibilità di uscire da casa e di svolgere le più abituarie operazioni ha svelato tutto il potenziale delle soluzioni dei trust services, che non attendevano altro che un'adozione più ampia e consolidata. Abbiamo preso consapevolezza dell'importanza di tutti quegli strumenti che possono essere di supporto per assicurare continuità al lavoro, così come a tante altre attività quotidiane. Conferire autenticità, integrità e validità legale a un documento in modo immediato e mentre si lavora da casa, oggi è più importante che mai, così come disporre di servizi in grado di certificare e rafforzare la sicurezza delle informazioni scambiate. I processi digitali sono diventati sinonimo di competitività sul mercato: l'azienda che riesce a gestire in modo efficace tutti i flussi compie un passo strategico in ambito di *lean organization* e di *delivery* del valore. Analogamente un'amministrazione che riesce a garantire anche da remoto l'erogazione dei servizi al cittadino, realizza un importante miglioramento in termini di qualità e fruizione di quegli stessi servizi. Un passo importante, quindi, per il futuro di tutti.

È in questo ambito che si collocano quei progetti e soluzioni IT di Aruba Enterprise che vertono su una personalizzazione che si adatta alle esigenze di aziende e Pubblica Amministrazione. Grazie alla consolidata esperienza nell'offerta di servizi fiduciari, che trova i suoi fondamenti nelle sue due Certification Authority, e all'approccio orientato alle competenze, Aruba Enterprise supporta la realtà che vogliono affrontare il cambiamento in modo efficace.

*"Aruba Enterprise eroga i servizi fiduciari - come posta elettronica certificata, firme digitali, email - sfruttando le proprie piattaforme in modalità SaaS e PaaS, assecondando la necessità del cliente, il quale può integrarli all'interno dei propri processi digitali con la garanzia di un Trust Service Provider qualificato a livello europeo."*

**Giorgio Girelli**

General Manager Aruba Enterprise

*"I Trust Services hanno un ruolo fondamentale, di tecnologia abilitante per l'erogazione dei servizi che cittadini ed imprese dovranno fruire online. È proprio nell'erogazione dei servizi dove vengono trattati un numero elevato di dati, spesso anche sensibili, che il non ripudio, ossia la validità legale dei dati che vengono gestiti, firmati, trasmessi, conservati diventa fondamentale e i servizi fiduciari garantiscono proprio questa opponibilità a terzi."*

**Andrea Sassetti**

AD Aruba PEC, Trust Services  
Governance and General Affairs  
Director, Aruba Enterprise

**aruba.it**  
**ENTERPRISE**

# Fiducia: la vera moneta dell'era digitale

Fiducia è un tema di grande attualità a livello di *management thinker* e leader aziendali, tema diventato prioritario negli ultimi anni. Numerosi accademici e manager hanno recentemente evidenziato il ruolo della Fiducia nelle organizzazioni moderne, si pensi al CEO di Netflix Reed Hastings e la Prof. Erin Meyer di INSEAD autori del libro best-seller “*No rules rules*”, o al Prof. Gary Hamel della London Business School e Michele Zanini in “*Humanocracy*”, un altro libro di grande successo. Mentre da un punto di vista mediatico, la moneta digitale per eccellenza negli ultimi anni è stata identificata nel Bitcoin e in generale nelle Criptovalute, la vera “valuta” che da sempre consente alle economie e alle società di svilupparsi è la Fiducia, rendendo possibili le relazioni tra singoli individui e tra soggetti economici e istituzionali. La “valuta” o “moneta” Fiducia sta assumendo un valore ancora più critico nel nuovo paradigma digitale.

## 1. Perché “Fiducia”, soprattutto oggi

Perché il tema sta acquisendo sempre più importanza?

I motivi di fondo sono raggruppabili in tre principali dimensioni:

- **Organizzazione interna:** senza Fiducia non sarebbero possibili i nuovi modelli gestionali emergenti (*agile, empowerment, decentralizzazione* delle decisioni, organizzazione liquida, ecc.) che sono sempre più importanti negli attuali contesti di business in continuo e forte cambiamento. Inoltre, l'avvento del lavoro da remoto ha reso per definizione necessari nuovi modelli di relazione e di controllo basati sulla Fiducia.
- **Relazioni tra l'azienda e l'esterno:** la Fiducia è una capacità sempre più critica nel rapporto con gli stakeholder esterni (clienti; comunità locali;

### HIGHLIGHTS

Il tema **Fiducia** è sempre più attuale in qualsiasi contesto, **a livello individuale e aziendale**

La **digitalizzazione** può essere vista sia come la **causa**, sia come la **soluzione** al bisogno di Fiducia che coinvolge i nostri sistemi sociali ed economici

La **pandemia** ha accelerato il **processo di digitalizzazione** che tuttavia risulta spesso ancora **fragile**

I **Digital Trust Services** sono soluzioni informatiche che consentono (tra gli altri) servizi di **autenticazione, certificazione identità e firma elettronica**

Il **Trust Framework** presente in questo Paper si pone come punto di riferimento e guida per le aziende, evidenziando alcune **dimensioni concrete di azione**



## La Fiducia è uno stato mentale che parte da relazioni personali strette e profonde e si estende poi dentro e fuori l'organizzazione

regolatori; finanziatori, ecc.); le relazioni con questi soggetti sono sempre più strette e interdipendenti tra loro; si pensi ai temi di sostenibilità e agli indicatori ESG e al loro impatto su tutte le imprese.

- **Abilità comportamentale:** le aziende si sono storicamente focalizzate su competenze e abilità tecniche e gestionali, queste ultime ispirate a logiche top-down e di “*command and control*”. I nuovi leader delle aziende moderne hanno invece la necessità di sviluppare uno stile di gestione basato sulla Fiducia – qualcosa che non è stato tradizionalmente insegnato né nelle scuole né nei programmi di formazione aziendali.

Figura 1 - **L'impatto della Fiducia sulla performance delle persone e delle aziende**



Il tema Fiducia sta quindi assumendo un ruolo sempre più strategico all'interno delle aziende, diventando un potente motore di sviluppo organizzativo e di business. Al tempo stesso occorre sempre ricordare che la Fiducia è innanzitutto uno stato mentale che parte da relazioni personali strette e profonde e si estende poi dentro e fuori l'organizzazione.

La Fiducia assume un ruolo ancor più rilevante nel mondo digitale, sviluppatosi in modo esponenziale negli ultimi decenni e ulteriormente accelerato dalla pandemia. I temi di protezione dei dati, trasparenza sulle operazioni aziendali, sicurezza delle infrastrutture tecnologiche, solo per citarne alcuni, sono divenuti di fondamentale importanza per tutti gli *stakeholder* e sono ormai elementi imprescindibili nel nuovo contesto. Nel mondo digitale, la Fiducia è una dimensione che non riguarda più solamente l'essere umano, ma anche l'infrastruttura. Un'area ancora parzialmente inesplorata, sulla quale si possono tuttavia porre le basi affinché la Fiducia attraversi sia la relazione tra macchine, sia quella tra macchine e uomo.

## 2. Le diverse declinazioni della Fiducia

Il concetto di Fiducia presenta due diverse angolazioni di fondo, una “Soft” e una “Hard”, che si intrecciano spesso tra di loro. Con riferimento alla prima, si intendono tutti quegli aspetti relazionali e comportamentali, come ad esempio la vicinanza, la capacità di ascolto attivo, l'attenzione verso gli altri, un approccio non egoistico, ecc. Per quanto riguarda invece l'angolazione “Hard”, si fa riferimento a tutti quegli aspetti di natura tecnologica e legale che consentono di intraprendere e rafforzare una relazione.

Ma quali sono alcuni tratti comuni a tutte le definizioni di Fiducia?

In primis, la Fiducia è un “valore” che si acquisisce nel medio lungo termine; è strettamente legata alla credibilità e quindi si costruisce soprattutto rispettando gli impegni presi – il cosiddetto “*walk the talk*”.

La Fiducia non si basa tanto su *statement* ed afferma-

zioni generiche e di principio, quanto su azioni concrete e tangibili. Occorre pertanto andare oltre “slogan uni-direzionali”: la Fiducia è legata alle pratiche di ascolto, di comprensione dei bisogni e di sviluppo di soluzioni che portano benefici a tutti i soggetti coinvolti.

Occorre inoltre essere consapevoli dello stretto legame che esiste tra Fiducia e trasparenza, e di come questo legame sia ancor più evidente nell’attuale contesto digitale che aumenta il livello di trasparenza delle informazioni e quindi modifica i modelli di relazione con i diversi stakeholder, a partire dai clienti finali.

Questi ultimi, oltre alle classiche caratteristiche di affidabilità e di qualità del prodotto/servizio, ricercano ora nelle aziende anche comportamenti di sostenibilità (ambientale, sociale ed economica). La sostenibilità può quindi essere vista come un sinonimo di Fiducia e di “vicinanza”, quest’ultima data dal senso di comprensione, condivisione e comunione di obiettivi, per quel bene comune inteso come primario rispetto ad interessi particolari.

Il legame tra Fiducia e trasparenza delle informazioni relative ai prodotti e pratiche di business è fondamentale in particolare per le nuove generazioni, ad esempio i Millennials.

Figura 2 - **La trasparenza come caratteristica essenziale per ispirare Fiducia**



Il 76% dei Millennial sostiene che quando un’azienda prende posizione su problematiche sociali e ambientali, effettua una ricerca per vedere se l’azienda è autentica nelle sue dichiarazioni



Il 73% dei Millennial sostiene di essere disposto a pagare di più per un prodotto che offre una trasparenza completa sotto tutti i punti di vista



Il 94% dei Millennial sostiene di essere più disposto alla fedeltà verso un brand che offre una completa trasparenza

Fonte: UL Insights

Oltre a stimolare pratiche di collaborazione e di trasparenza informativa, le aziende devono anche creare un contesto basato su elementi tangibili di garanzia, sia dell’ambiente che dei singoli servizi, facilitando così la relazione tra i vari soggetti, all’interno del contesto fisico o digitale che sia, e la possibilità di azione tra soggetti e macchine. Si fa riferimento alla capacità di stabilire il

valore legale, l’opponibilità a terzi, la capacità di riconoscere una certa identità, l’integrità di un documento nel tempo, ecc.

### 3. Fiducia in ambito IT e Digital Trust Services

Esistono due macro categorie di rischio digitale che hanno un impatto sul livello di Fiducia. La prima è quella del rischio IT in senso stretto, che fa riferimento alla sicurezza dei processi di back-end dei sistemi informativi e alla loro integrazione tramite processi condivisi tra diverse funzioni aziendali. La seconda categoria di rischio è quella riguardante la reputazione delle attività digitali (in primis, i processi front-end) e la reputazione dell’organizzazione nel suo complesso.

La crescente rilevanza e complessità del tema hanno spinto alcuni ricercatori a prevedere l’emergere di figure quali il Chief Trust Officer, con una presenza anche a livello di Board aziendali. A questo si aggiungono le stime di crescita degli investimenti: entro il 2025, una ricerca IDC sostiene che il 25% della spesa per i servizi di sicurezza sarà dedicato allo sviluppo e gestione di piani strutturati di *Digital Trust*.

Un sondaggio effettuato da Aruba Enterprise conferma come l’argomento sia diventato strategico anche per le aziende italiane. “Essere trasparenti per costruire Fiducia” è risultata una delle tre risposte più frequenti alla domanda “Quali sono le caratteristiche del partner/fornitore IT ideale”. In altre risposte emergono una serie di comportamenti virtuosi legati alla Fiducia: ad esempio un approccio commerciale non orientato al *lock-in* del cliente, l’importanza della sicurezza (sia logica che fisica) nella scelta di un Data Center, le certificazioni dei Provider, la vicinanza del fornitore alla sede del cliente e l’impegno su temi di sostenibilità.

Un provider tecnologico leader deve quindi essere in grado di fornire servizi che possano ispirare e garantire Fiducia, facilitando la messa a terra di tutte le potenzialità dell’economia digitale. Prioritari in questo contesto sono i cosiddetti *Digital Trust Services*, soluzioni informatiche che consentono l’identificazione certa dell’utente tramite le identità digitali, la dematerializzazione dei processi mantenendone l’integrità secondo le normative, con prodotti e servizi come la posta elettronica certificata (PEC), la conservazione elettronica di dati, la firma digitale, la fatturazione elettronica, la trasmissione sicura e semplificata di documenti legali e finanziari.

I *Digital Trust Services* sono quindi un abilitatore chiave del processo di digitalizzazione, offrendo strumenti per l'agire digitale, servizi e soluzioni per operare in scenari sempre più virtualizzati, garantendo requisiti base come la sicurezza e la compliance alle normative, l'integrità del dato o del documento, la necessità di riconoscere l'identità delle persone, l'esigenza dell'opponibilità a terzi, di assicurare il valore legale di un documento. Se da un lato i *Digital Trust Services* sono oggi una commodity in quanto imprescindibili per qualsiasi azienda, dall'altro il loro sviluppo è divenuto sempre più sofisticato; si pensi ai *time stamp*, alle diverse tipologie di firme digitali, alle necessità di costante allineamento con la parte legale, ecc.

In sintesi, i sistemi di trust devono fungere da abilitatore - togliere la diffidenza dell'utente di inserire i dati su una piattaforma. I provider di *Digital Trust Services* stanno quindi assumendo un ruolo sempre più strategico negli ecosistemi digitali, fornendo agli utenti maggiori garanzie rispetto alla transazione/sottoscrizione che stanno effettuando.

Non si tratta tanto di "semplici" fornitori di servizi, quanto di partner (di Fiducia, ovviamente) che devono supportare i clienti con attività di formazione, consulenza ed indirizzo. Inoltre, il loro ruolo sta diventando strategico anche a livello di contesto "macro" (industriale, etico e politico), soprattutto per aiutare a regolare e gestire nuove situazioni ed ambiti. Si richiede quindi a questi provider di essere sempre più proattivi per analizzare ed affrontare, in collaborazione con altri attori, tutte quelle situazioni ancora non ben regolamentate o definite. L'obiettivo è quello di lavorare e definire a più mani le regole di questi nuovi ambiti di business, ponendosi come organizzazioni di fiducia all'interno di partnership in grado di intervenire su tematiche delicate insieme ad organi già deputati a tali interventi.

## 4. Fiducia come Enabler dei Business Model

Un modello di business di successo, oltre a caratteristiche di innovazione e di redditività, deve essere improntato a relazioni di Fiducia con tutti gli *stakeholder*.

In alcuni casi i clienti arrivano ad "affidarsi" totalmente ad altri soggetti, ad esempio le Associazioni di Imprese che per definizione rappresentano gli interessi ed agiscono per conto di terzi. In settori come il bancario o i servizi sanitari, in cui conservazione e trasmissione dei dati sono di fatto parti integranti della missione, il

cliente fa totale affidamento a chi eroga il servizio.

A parte questi casi per certi versi estremi, in quasi tutti gli ambiti economici la Fiducia ha un ruolo critico, anche se il tema è più sentito in quei settori o servizi con una relazione diretta con il pubblico: si tratta di quegli ambiti in cui ci si "mette la faccia", a volte fisicamente, a volte virtualmente, anche attraverso il proprio brand.

Ma quali sono nella pratica le modalità con cui le aziende possono inserire la Fiducia nei loro modelli di business sempre più digitali?

### Adozione di soluzioni avanzate di Digital Trust

L'obiettivo ultimo delle aziende non deve essere solamente quello di raccogliere nuovi dati, ma anche quello di proteggere l'identità digitale e i dati dei consumatori e in generale quello di creare un pattern di azione digitale sicuro e garantito, per permettere all'individuo prima e alle organizzazioni poi, quelle opportunità di trasformazione e di espressione di un potenziale non ancora esplorato da molti. È per questo motivo che si stanno rafforzando sempre più le soluzioni di *facing* con il cliente (es. mobile app e in generale tutto ciò che concerne il front-end), oltre ad eseguire *vulnerability assessment* e *penetration test* al fine di garantire alti livelli di protezione dei dati sensibili.

I servizi e prodotti di Trust devono presentare caratteristiche di qualità e garanzia e possedere determinate peculiarità in base al settore: si pensi al Banking e alla normativa dei pagamenti PSD2. Le banche devono fornire strumenti di autenticazione forte a più fattori da integrare nei sistemi aziendali. Oltre alla classica password, si possono offrire soluzioni a codice dinamico per identificare ogni singola transazione finanziaria in modo semplice, utilizzabile e conforme alla PSD2.

Nel settore sanitario, un ruolo chiave viene svolto dalla velocità ed efficienza nella gestione delle cartelle cliniche attraverso l'archiviazione digitale. Le tecnologie Cloud consentono alle aziende del settore di sviluppare soluzioni avanzate per la gestione dei dati, l'archiviazione di massa, le reti ad alta velocità, le basi tecnologiche per la Ricerca.

### User Experience

Ogni modello di business di successo ha al centro il consumatore finale a cui deve essere offerta un'esperienza il più possibile accessibile, non complessa. D'altronde, il focus principale quando si parla di Fiducia è la persona, il cliente, non il prodotto o il servizio offerto.



## La Fiducia si acquisisce e si rafforza nel medio-lungo termine, dando continuità e stabilità ad una relazione. Non esistono bacchette magiche

Un eccessivo focus e sofisticazione in termini di soluzioni tecnologiche e “legali” può anche tradursi in maggiori complessità e disagi per l’utente. Esiste quindi un trade-off tra *user experience* e cautele nella gestione di possibili rischi, trade-off che deve essere gestito con grande cura.

Ad esempio, alcuni tipi di firme digitali (non le classiche) rischiano di generare una *user experience* peggiorativa o limitante: per questa ragione, si scelgono soluzioni draw to sign semplici da usare come quelle dotate di OTP e click to sign. Una soluzione in questo campo è il sistema di autenticazione con password unica, creando un *repository* di informazioni per ciascun cliente ed offrendo un’esperienza con meno frizioni per accedere ai servizi su diverse piattaforme. Il fornire al cliente un’unica fonte di autenticazione deve quindi avere un duplice obiettivo: la sicurezza delle piattaforme e una migliore esperienza. Per le aziende multinazionali, la soluzione ideale include la possibilità di un’autenticazione valida anche *cross-region*, cosicché il cliente possa utilizzare molteplici servizi in diversi Paesi. In quest’ottica diviene fondamentale il CIAM (Customer Identity Access Management) distribuito.

Collegato al tema della trasparenza e dell’esperienza, è fondamentale che sia chiaro all’utente perché l’azienda chiede ulteriori informazioni, autorizzazioni, certificazioni, modifiche contrattuali. L’approccio per cui “Firmo” o premo il tasto “OK”, approvando di fatto regolamenti complessi è una pratica negativa che si è trasmessa rapidamente dall’analogico al digitale, si pensi al caso dei Cookies.

### Fiducia come percorso

La Fiducia si acquisisce e si rafforza nel medio-lungo termine, dando continuità e stabilità ad una relazione. Non esistono bacchette magiche. Un’azienda deve procedere in una logica passo dopo passo, ponendo un’attenzione quasi maniacale a rispettare tutti gli impegni che sono stati comunicati a clienti e agli altri stakeholder.

Da un punto di vista digitale queste considerazioni si traducono nella necessità di limitare il più possibile il cosiddetto *overload*, il sovraccarico sia di tipo informativo che di offerta prodotti e servizi. Infatti, se l’azienda continua ad aggiungere app, funzionalità, nuove soluzioni in

un periodo troppo breve, vi è il rischio di disorientare gli utenti sia interni che esterni, creando confusione e inducendo anche eventuali errori (lato cliente e lato azienda).

Spesso l’innovazione digitale è avvenuta in modo così dirompente da rendere spaesato e confuso il pubblico, soprattutto alcune categorie: si pensi agli anziani e a tutte le loro interazioni digitali (e in generali mediatiche) legate alla pandemia, ad esempio, opinioni a dir poco discordanti in rete e in TV, difficoltà di accesso ai sistemi per tamponi, vaccini, passaporto, ecc.

I cambiamenti sono stati forse troppo veloci e oggi si hanno sempre meno punti di riferimento. Il fatto che la parola “fake” sia ormai di uso comune, dagli account digitali ai prodotti di marca, è la conferma di tutto ciò.

Queste considerazioni possono condurre anche alla conclusione per cui in alcuni casi è giustificabile, se non auspicabile, un rallentamento del processo di innovazione e di adozione di nuove soluzioni. In realtà anche in questo caso si tratta di gestire un trade-off.

Soprattutto in alcuni business, è necessario coniugare stabilità e innovazione. Anche su strumenti digitali non critici molte aziende preferiscono usufruire di servizi “regolati” e “certificati” di un fornitore, oltre a rimanere all’interno di una logica di standardizzazione diffusa.

D’altro canto, su numerosi ambiti tecnologici, l’innovazione ha un ritmo incessante, sotto gli occhi di tutti. Il tema è quindi come metterla a terra: da questo punto di vista sperimentazioni e approcci basati su prototipi possono aiutare a ridurre i rischi derivanti da approcci “big bang”, che su queste tematiche possono avere conseguenze molto pesanti. La soluzione migliore è sempre quella del percorso, non dello sprint.

Inoltre, per far fronte al forte senso di smarrimento, diffidenza e instabilità, sono necessari sforzi significativi di *education* e di accompagnamento, sforzi che aiuterebbero i clienti finali ad affrontare l’innovazione in modo più preparato e “fiducioso”.

### Trusted Chain

Inevitabilmente in ciascun settore vi è un operatore che ha la relazione con il cliente finale e ci “mette la faccia”. Il modello operativo di quest’operatore è sempre

legato a processi e soluzioni di altri soggetti che stanno nelle retrovie. Il peso, anche reputazionale, di eventuali problematiche spinge gli operatori di front-end ad imporre a tutti i loro fornitori pratiche e regole improntate a logiche di “Zero Trust”.

Si deve pertanto creare una sorta di “catena di Fiducia” che parte dall’azienda a monte e si estende fino all’azienda a valle che fornisce il servizio/prodotto al cliente finale. Questa catena di Fiducia è una nuova declinazione della tradizionale catena del valore e si traduce in collaborazioni sempre più strette e trasparenti con partner di Fiducia, a partire dai fornitori di *Digital Trust Services*.

La necessità del “metterci la faccia” e di creare e presidiare una catena di Fiducia è tipica anche del settore manifatturiero, si pensi alla contraffazione dei prodotti. Paradossalmente le aziende del settore, soprattutto quelle del segmento lusso, oltre ad essere penalizzate economicamente dalla presenza di falsi sul mercato, sono anche oggetto di critiche da parte dei consumatori. Da loro ci si aspetta infatti una battaglia sempre più forte e attiva contro le merci contraffatte, che in alcuni casi possono rappresentare anche rischi per la salute dei consumatori. Lo stesso dicasi per il settore della logistica e in generale della *supply chain*, dove il tracciamento della provenienza dei prodotti diventa fondamentale per la generazione di fiducia da parte del cliente finale.

Il ruolo delle aziende leader le spingerà inevitabilmente ad assumersi sempre più la responsabilità di regolare e certificare tutta la filiera, a monte e a valle.

Dalle considerazioni precedenti può derivare, in una logica miope, la conclusione per cui la spesa per servizi di sicurezza e di Trust digitale sia un costo. In realtà per le aziende creare Fiducia non è un costo, ma un investimento. Una volta acquisita Fiducia, questa può generare una grande accelerazione al business model aziendale diventando un abilitatore per cross-selling e up-selling e facilitando l’integrazione con altre piattaforme in un ambiente sicuro per l’utente.

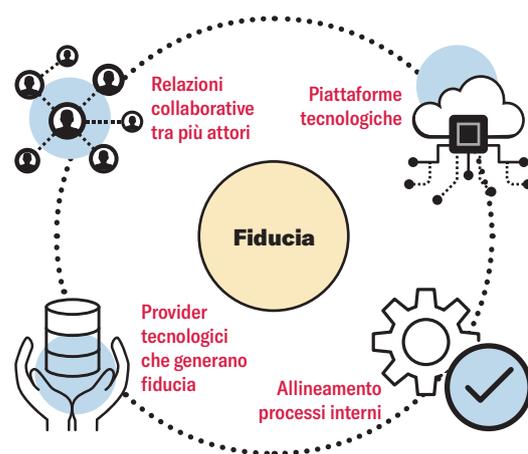
Ad esempio, nel settore bancario, la Fiducia riposta nell’attività Core, la conservazione di dati (e beni) preziosi, ha poi consentito agli operatori di introdurre nuovi servizi, da quelli di *wealth management*, a quelli assicurativi, sino ad arrivare ai pagamenti digitali. Di fatto la Fiducia apre diverse opportunità di monetizzazione consentendo di massimizzare l’investimento sia tecnologico che di branding / comunicazione.

## 5. Il “Trust Framework” e le sue componenti

Dalle considerazioni precedenti emerge chiaramente come la Fiducia non si possa basare solo su singoli prodotti/servizi; piuttosto presuppone una visione ed una logica più ampia al cui interno si inseriscono singoli elementi.

Anche le sfide da affrontare possono e devono essere inquadrare in una visione sistemica. Per questo motivo è stato sviluppato un framework con l’obiettivo di guidare riflessioni e azioni dei leader aziendali.

Figura 3 - Il Trust Framework e le sue componenti



### Relazioni collaborative tra più attori

Una caratteristica sempre più distintiva per un’azienda è la capacità di “saper fare rete”, costruendo partnership per offrire un prodotto/servizio completo al cliente, rispondendo quindi ad un bisogno che non può trovare soluzione in un unico soggetto.

Per questa ragione le relazioni cliente-fornitore in una logica tradizionale sono sempre più rare, mentre si moltiplicano le collaborazioni, spesso con obiettivi di co-creazione e all’interno di scenari ampi e complessi. Ciò conduce anche a sfide impegnative a livello globale, da fronteggiare con la partecipazione di una pluralità di attori: aziende private, ma anche soggetti pubblici ed istituzionali.

In particolare, lo sviluppo esponenziale dei modelli di business a piattaforma e degli ecosistemi digitali ha evidenziato il peso ed il ruolo del *Digital Trust*. Due esempi molto diversi in termini di natura e di partecipanti ne illustrano il concetto.



## La convergenza tecnologica contribuisce all'integrazione e all'efficienza di ecosistemi complessi, anche risolvendo tecnologicamente questioni più relazionali, come la Fiducia tra i membri dell'ecosistema, la trasparenza delle transazioni, la visibilità e la condivisione degli accadimenti

**AIRBNB:** Diverse aziende stanno lavorando verso la costruzione di un unico account riconducibile ad un'unica persona di riferimento. Le ragioni per cui piattaforme come Airbnb stanno spingendo verso questa direzione sono svariate: l'identificazione precisa 1:1 è per la piattaforma (e per gli altri utenti) sinonimo di garanzia che la persona in oggetto sia effettivamente la medesima. Inoltre, questa identificazione univoca consente l'arricchimento del profilo della persona con maggiori informazioni collegate tra di loro, la personalizzazione dei contenuti, l'integrazione con servizi terzi ad hoc, l'ottenimento di un database "pulito".

**ASSOLOMBARDA E POLIZIA POSTALE:** nel 2017 è stata creata da Assolombarda una nuova piattaforma in collaborazione con la Polizia Postale. Attraverso un portale dedicato ogni impresa ha accesso in tempo reale alle informazioni più rilevanti in termini di malware, hackeraggi e tentativi di frode, con la possibilità inoltre di scaricare e inserire all'interno dei propri sistemi i programmi predisposti da utilizzare come contromisure. Tutto ciò fa della piattaforma un modello ideale di ecosistema, poiché più utenti sono presenti all'interno; inoltre, si crea il cosiddetto *network effect*, in quanto ogni azienda, fornendo evidenze e dettagli sugli attacchi ricevuti, crea valore per tutti gli altri partecipanti, minimizzando i rischi di futuri malware/hackeraggi.

La convergenza tecnologica contribuisce all'integrazione e all'efficienza di ecosistemi complessi, anche risolvendo tecnologicamente questioni più relazionali, come la Fiducia tra i membri dell'ecosistema, la trasparenza delle transazioni, la visibilità e la condivisione degli accadimenti.

### Piattaforme tecnologiche

Le piattaforme tecnologiche costituiscono l'espressione digitale di un nuovo modello di collaborazione e rappresentano le infrastrutture attraverso le quali il potenziale di ogni impresa può emergere. Le piattaforme tecnolo-

giche sono in grado di integrare diversi servizi e prodotti che altrimenti rimarrebbero *stand-alone*. Il classico esempio di servizio *stand-alone* è rappresentato dalla firma digitale con le sue varie declinazioni: qualificata, avanzata, semplice, apposizione delle iniziali, ecc. Oltre al tipo di firma, è necessaria anche la conservazione in digitale in tutta sicurezza, con la possibilità di definire il *workflow* del sistema e quando la firma deve essere apposta in maniera automatica o meno. Un caso di particolare rilievo è quello della PEC, un servizio tecnologico in cui il nostro Paese ha assunto un ruolo di guida a livello europeo (*si veda box di approfondimento*).

L'obiettivo ultimo è quello di aggregare i vari servizi in modo efficace e funzionale in base alle esigenze, costituendo pertanto piattaforme flessibili e multifunzionali.

Esempi di piattaforme sono i libri firma digitali - ad esempio il Cloud Signing Book..

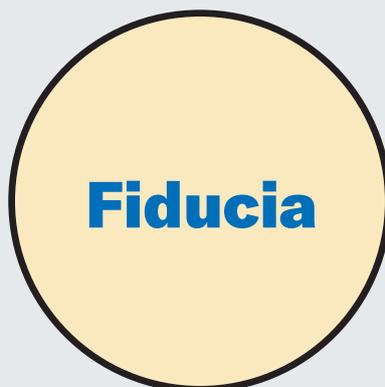
Un ruolo significativo è rappresentato anche dalle infrastrutture e servizi Cloud, che permettono al cliente di "dimenticarsi" delle diverse integrazioni o pannelli di gestione e consentono una gestione centralizzata. Vi è la possibilità di gestire workflow automatici integrati e creare dei portali web che consentono l'apposizione delle firme e la gestione dei documenti firmati in uno spazio sempre accessibile. Secondo queste direttrici di sviluppo, si stanno sviluppando pannelli di controllo centralizzati da cui è possibile gestire tutti i servizi certificati (ad esempio l'organizzazione e la gestione delle PEC e delle caselle di posta ordinaria).

Ancora una volta non si tratta solo di un tema di "semplice" firma. Si tratta di abilitare processi e piattaforme di business. È questo ad esempio il caso del MEPA (Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione), il portale acquisti in rete della Pubblica Amministrazione che permette di ottimizzare gli acquisti pubblici di beni e servizi, razionalizzando la spesa pubblica e semplificando i processi di fornitura e di acquisto in modo trasparente.

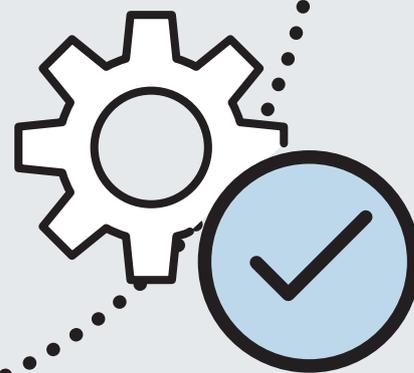
**Relazioni collaborative  
tra più attori**



**Piattaforme  
tecnologiche**



**Provider tecnologici  
che generano fiducia**



**Allineamento  
processi interni**

## LA PEC - UN CASO DI SUCCESSO TUTTO ITALIANO

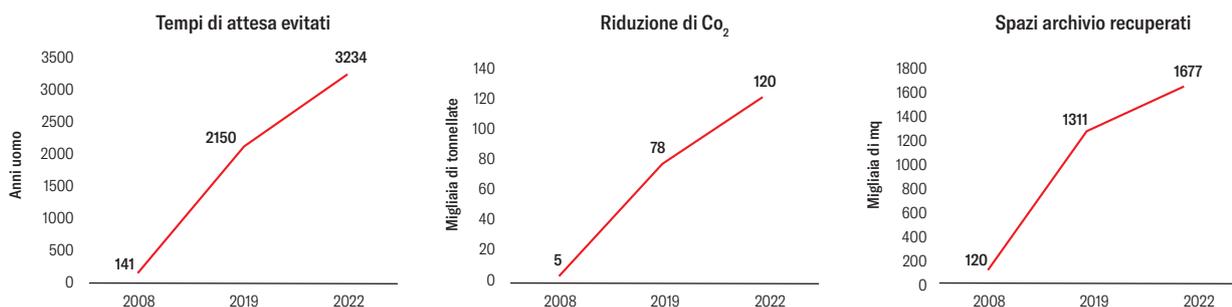
La PEC (Posta Elettronica Certificata) è un servizio tipico dell'ordinamento giuridico italiano, oggi ampiamente diffuso ed utilizzato nel nostro Paese. Alla pari del servizio elettronico di recapito certificato, consente di ottenere le ricevute di corretta spedizione dei messaggi (e degli eventuali allegati) e la ricevuta di avvenuta (o mancata) consegna, con la precisa indicazione temporale. I fornitori dei servizi PEC in Italia sono dei Trust Service Provider qualificati, che offrono anche altri Trust Services. Questi soggetti sono tenuti a rispettare requisiti di onorabilità, di competenza e capacità tecnica, garantendo l'adozione di tutte le misure di integrità e sicurezza del servizio, prevedendo anche piani di emergenza per assicurare in ogni caso il completamento della trasmissione dei messaggi. I requisiti a cui devono rispondere i gestori di servizi PEC e gli elenchi dei gestori stessi sono disciplinati dall'AgID (Agenzia per l'Italia Digitale).

Un'analisi costi-benefici effettuata nel 2020 propone una stima dei benefici complessivi per la collettività derivanti dalla progressiva diffusione della PEC come strumento principale, ma non esclusivo, nelle comunicazioni con valenza giuridica formale dei cittadini, dei professionisti, delle imprese e della pubblica amministrazione, valutando la razionalità della digitalizzazione rispetto alla tradizionale corrispondenza cartacea.

Le dimensioni di impatto considerate nell'analisi costi-benefici e derivanti dalla progressiva adozione della PEC in Italia sono riepilogabili nei seguenti punti: effetto economico della sostituzione della Posta Descritta attraverso la Posta Elettronica Certificata; riduzione dell'impronta carbonica della mobilità; riduzione degli spazi di archiviazione di breve e lungo termine; eliminazione dei tempi di attesa per l'accesso ai servizi del sistema postale.

L'unità di analisi è la collettività di cittadini, imprese e istituzioni, dunque le stime dei benefici sono riferibili al "Sistema Paese" nel suo complesso. In base alle simulazioni sul dato storico, i benefici netti complessivi della PEC si attestano a un valore di circa 2,2 miliardi di euro nel periodo compreso tra 2008 e 2019 e a un valore medio di circa 1,8 miliardi di euro nel periodo dal 2020 al 2022.

Figura 4 - L'efficienza della PEC rispetto al front-end postale



Fonte: IDC (2020)

La traduzione in termini economici di un cambiamento sistemico delle infrastrutture tecnologiche di una nazione non può che sottostimare l'impatto più ampio e profondo che le tecnologie digitali hanno sulla qualità della vita e l'efficienza dinamica di lungo termine.

La storia della PEC consente inoltre di apprezzare le sinergie positive che vengono ad aprirsi tra processi tradizionali e processi digitali: esaminando il tasso di sostituzione della PEC rispetto alla Posta Descritta, si osserva che soltanto una parte minoritaria della PEC dipende da processi di sostituzione, mentre la maggior parte dei volumi del digitale è legata alla creazione di nuovi casi d'uso e di nuovi mercati che prima non esistevano.



## Serve coraggio per ripensare le regole e le procedure che ostacolano relazioni di Fiducia

### Allineamento processi interni

Digitalizzare un processo significa comprenderlo e abilitarlo alla nuova scena digitale, in cui azioni e processi si svolgono su reti, preservandone le garanzie. La revisione e l'allineamento dei processi interni ha un duplice obiettivo: se da un lato si vogliono cogliere i benefici innovativi della digitalizzazione, dall'altro non si vogliono perdere le caratteristiche di valore che si sono raggiunte nei vari miglioramenti apportati al processo analogico.

Nel 2020 sono state adottate diverse azioni in emergenza pandemica, tentando di replicare l'*as-is* presente ai vari livelli, così da assicurare la prosecuzione dell'operatività e salvaguardare le imprese. Ora occorre uscire da una logica di emergenza e dedicare pensiero e tempo di "qualità" per una sostanziale revisione dei processi, anche in una logica di forte discontinuità.

In molti casi è necessaria l'analisi e la revisione di tutte le procedure di autenticazione e identificazione utente. Inoltre, partendo dai processi interni, la stessa logica deve essere applicata anche ai processi delle aziende con cui si collabora, in una logica di *zero trust* per creare quella catena del valore basata sulla Fiducia descritta in precedenza.

Inoltre, i processi interni possono essere un forte ostacolo allo sviluppo di relazioni veramente collaborative. Anche se vi è Fiducia nei confronti di un soggetto esterno, ad esempio un fornitore, le procedure di relazione (es. acquisto) sono spesso estremamente tortuose e burocratiche, tipicamente frutto di decisioni del passato, ormai del tutto obsolete. Il vero problema in questi casi non è la mancanza di Fiducia nei confronti dei soggetti esterni, ma la mancanza di Fiducia nei propri processi interni e nelle proprie persone. La moltitudine di regole e procedure rivela quindi una diffidenza a priori verso l'esterno. Serve coraggio per ripensare le regole e le procedure che ostacolano relazioni di Fiducia.

Altri fattori importanti per la Fiducia da tradursi in un allineamento dei processi interni sono una maggiore trasparenza nella comunicazione (basandosi sul concetto "*less is more*", dove troppe opzioni o diciture diventano poco trasparenti), la *usability* lato utente e quanto veloce ed efficace sia il customer service nel fornire risposte.

### Provider tecnologici che generano Fiducia

Soprattutto con riferimento ai *Digital Trust Services*, la Fiducia non è legata solo a uno specifico servizio/prodotto, ma coinvolge in modo omnicomprensivo l'azienda.

Gli elementi alla base di questa percezione sono tanti, con pesi diversi a seconda delle situazioni. Sicuramente il track record, la *brand reputation*, il volume di affari hanno un ruolo fondamentale, così come le certificazioni e le partnership con altri soggetti, in una logica di "*trust the trusted*".

In questa sede intendiamo tuttavia evidenziare alcuni elementi specifici che stanno assumendo un ruolo sempre più rilevante nel creare e gestire Fiducia: la *vicinanza*, l'*attenzione alla sostenibilità*, l'*approccio di "no lock-in"*, la *relazione stretta con i regolatori*.

#### Vicinanza

La vicinanza al cliente può essere espressa in svariati modi a partire dalla presenza di un presidio tecnologico territoriale, come nel caso dei Data Center.

Vicinanza significa anche ascolto attivo dei bisogni del cliente, erogazione di servizi di formazione di qualità, supporto nella costruzione di un percorso di innovazione, facendo leva su standard riconosciuti e personalizzandoli ai bisogni specifici. È fondamentale per un provider tecnologico, così come per qualsiasi azienda, essere in grado di costruire modelli relazionali continui, agili, "umani". La relazione con il cliente deve avvenire in ogni fase del rapporto, rimanendo al suo fianco dal primo contatto fino al post-vendita. Alcune aziende hanno previsto all'interno dell'organizzazione figure specifiche per ogni fase del *Customer Journey*.

La lontananza, anche geografica, di alcuni provider tecnologici può invece rappresentare un problema ed un limite, soprattutto per le PMI: nonostante tutti i progressi legati al lavoro da remoto, un'azienda completamente virtuale fa fatica a creare quel rapporto di Fiducia necessario per gestire tematiche molto delicate anche da un punto di vista tecnologico. Di conseguenza, il "metterci la faccia" sarà sempre più un fattore competitivo distintivo.

## Sostenibilità

Un altro tema in grado di generare Fiducia nei confronti di un provider è la sua attitudine alla sostenibilità e come questa si traduce in iniziative concrete. Sostenibilità da intendersi sotto diversi punti di vista, come quello sociale (con l'allineamento agli obiettivi della comunità in cui l'azienda è inserita), ambientale (con gli investimenti nelle filiere green) ed economico (con modelli di business "circolari").

Sul fronte ambientale, oltre a valutare i partner in base a metriche ormai consolidate, si segnalano una serie di nuove iniziative, quali la riqualificazione di edifici esistenti in disuso, trasformati in sedi tecnologiche con la potenzialità di divenire anche poli di rinascita per la comunità, quindi con impatti anche sul fronte sociale.

I *Digital Trust Services* possono abilitare anche fenomeni di digitalizzazione che rafforzano l'inclusività sociale; si pensi alla piattaforma di telemedicina svedese Kry. Se che, per aiutare i cittadini stranieri residenti in Svezia, fornisce un *matching* con un medico di famiglia che parla la stessa lingua.

## Approccio "no lock-in"

La scelta di un provider di non "legare" il cliente ad un proprio prodotto/servizio si rivela una scelta efficace per generare maggior Fiducia nel medio-lungo termine. Il *lock-in* non è legato solo alla progettazione tecnologica del servizio, ma anche agli aspetti contrattuali. Mentre con alcuni provider i contratti sono standard e non possono essere discussi, in altri casi vi è la disponibilità a mettere in discussione e a personalizzare contenuti, clausole, ecc.

L'approccio "no lock-in" si traduce anche nel supporto a logiche di Open Architecture che consentono di assecondare uno spirito realmente aperto e lo sviluppo di piattaforme collaborative. Si pensi alla funzione della blockchain, attraverso cui il sistema viene totalmente decentralizzato e il cliente non è vincolato ad alcun fornitore.

Un'altra prospettiva, opposta all'approccio di lock-in, è quella di una progettazione in un'ottica realmente inclusiva con diversi livelli di integrabilità e quindi di interfacce disponibili, tra cui le applicazioni per facilitare l'accesso a tutti gli utenti. La semplicità passa attraverso la presenza di un'effettiva granularità della proposta: la stessa tecnologia digitale potrà infatti servire sia a un *system integrator* che deve progettare un sistema che accorpa il servizio proposto, o a un pubblico diretto, che è messo nelle condizioni di accedere e utilizzare il servizio in modo estremamente semplice.

## Relazione stretta con i regolatori

L'ultimo elemento che sta assumendo un ruolo sempre più rilevante con riferimento al tema Fiducia è la stretta relazione tra provider tecnologici e regolatori. Una Best Practice da rafforzare è il co-design di soluzioni tra fornitori di servizi di Digital Trust ed enti regolatori. Ad esempio l'esigenza di garantire una comunicazione efficace e una corretta trasmissione di dati fra macchine, ha stimolato la creazione di un gruppo di *player*, guidati dall'istituto normatore europeo, con l'obiettivo di definire alcune regole del commercio elettronico.

Come detto, i provider devono essere proattivi in particolare per aiutare a regolare e gestire nuovi ambiti. In una logica di Fiducia diffusa all'interno della catena del valore (o dell'ecosistema), i provider possono rafforzare il loro gradiente di Fiducia agendo direttamente alla radice, ossia offrendo il proprio contributo per disegnare le regole e i pilastri fondamentali su cui le attività di business sono basate.

## IN SINTESI

Il tema Fiducia è sempre più attuale in qualsiasi contesto della vita quotidiana, sia a livello individuale, sia a livello aziendale. Con riferimento all'ambito aziendale, risultano fondamentali soluzioni avanzate di Digital Trust, combinate ad una user experience ottimale ed inserite all'interno di *Trusted Chain* con partnership con aziende "fidate".

Il Trust Framework si pone come punto di riferimento e guida per le aziende, evidenziando alcune dimensioni di azione, quali le relazioni collaborative tra più attori, le piattaforme tecnologiche che fungono da abilitatore, l'allineamento dei processi interni e le partnership con provider tecnologici che generano Fiducia.

La digitalizzazione per certi versi può essere vista sia come la causa che come la soluzione al bisogno di Fiducia e di assicurazione che coinvolge i nostri sistemi sociali ed economici.

La pandemia ha accelerato tutti questi trend. Ha sicuramente offerto l'opportunità di guardare alla digitalizzazione come ad una risposta per tamponare un'emergenza. Tuttavia, è ora il tempo di osservare e cercare nella digitalizzazione un cambiamento di più ampio respiro, capace di traghettare le imprese verso la competizione futura. Competizione che porterà con sé le nuove sfide della collaborazione, in uno scenario mondiale sempre più digitalizzato e permeato di partnership con soggetti multipli.

Dematerializzare i processi eseguiti sino ad oggi in modo analogico non significa abilitare e garantire automaticamente Fiducia in termini di sicurezza del dato, trasmissione dello stesso, e così via. Può anzi succedere l'opposto, come infatti spesso accade. Sono pertanto

necessarie tutte le componenti di trasparenza e protezione, così come le altre descritte in questo White Paper. Non un percorso semplice: non per niente la Fiducia è la vera moneta pregiata dell'era digitale.

## Ringraziamenti

Si ringraziano per il contributo i seguenti intervistati:

- Marco Barra Caracciolo (*CIO, Italgas*)
- Roberto Boselli (*Group CIO, Poltrone Frau*)
- Stefano Casagrande (*CEO and Founder, DaVinci Healthcare*)
- Danilo di Cillo (*IT Strategy&Architecture Manager, E.ON Italia*)
- Luca Formenton (*COO, BPER*)
- Paolo Guazzotti (*Industry, Energy and Innovation Director, Assolombarda*)
- Salvatore Mole (*IT Director, Hera*)
- Matteo Passera (*Director of Healthcare Information Solutions, Roche*)
- Andrea Provini (*Global CIO, Bracco*)

## Bibliografia

Lewis A. (2003), *Good leadership? It all starts with trust*, Harvard Business Review

Gallo A. (2019), *5 indicators for measuring your company's sustainability and for avoiding Greenwashing*

Mytton D. (2019), *Sustainability doesn't work without transparency*

Chashchyna A. (2019), *Sustainability Reporting: Why Transparency is Always Appreciated*

UL Insights, *Sustainability is meaningless without transparency*

Tinexta website, *Digital Trust*

Pandolfi D., Patano S., Vercellino G. (2020), *Analisi costi-benefici della Posta Elettronica Certificata*

ImpresaCity (2020), *IDC, la nuova piramide della sicurezza della Fiducia digitale*

Preda D. (2020), *Compliance e sicurezza digitale: Aruba Enterprise Trust Services*

Orlando L. (2018), *Cybersecurity: a settembre nuova piattaforma di Assolombarda con Polizia Postale*, IlSole24Ore

Assolombarda (2020), *Il futuro della fabbrica*



Sponsored by

