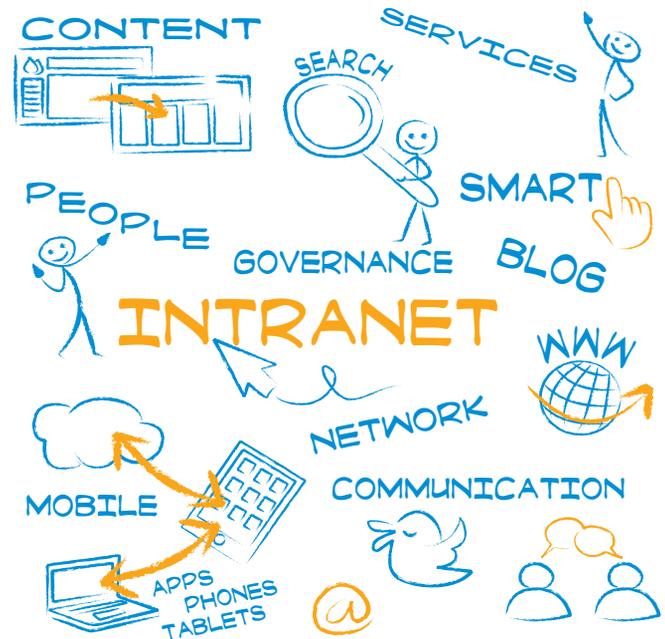




L'Intranet per una banca che cambia

Strumenti e modelli organizzativi
per migliorare la collaborazione
e l'operatività

OSSERVATORIO INTRANET BANCHE



L'Intranet per una banca che cambia

Strumenti e modelli organizzativi
per migliorare la collaborazione e l'operatività

OSSERVATORIO INTRANET BANCHE

9° Rapporto

Dicembre 2012

INTRODUZIONE	3
EXECUTIVE SUMMARY	5
Parte I – LO SCENARIO DELLA INTRANET NELLE BANCHE ITALIANE	9
1. LA RILEVANZA DELLA INTRANET E LE PRIORITÀ DI INVESTIMENTO	11
2. LO STATO DELL’ARTE DELLE INIZIATIVE INTRANET E IL SUPPORTO AI PROCESSI	19
BOX - LINKS “Dal Sign-on alle Community, il percorso progettuale della nuova Intranet di BPPB”	32
3. LA GOVERNANCE DELLA INTRANET	37
4. IL RUOLO DELLA INTRANET PER SUPPORTARE E INNOVARE I PROCESSI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	57
Parte II – INTRANET E WORKSPACE INNOVATION	67
5. LE INIZIATIVE DI COMMUNITY & COLLABORATION	71
BOX - IBM “Community Management: un’opportunità per le banche”	85
6. LE INIZIATIVE INNOVATIVE DI MOBILE WORKSPACE E LA CONSUMERIZZAZIONE DELL’IT	90
BOX - NTT DATA “Supporto in mobilità alla rete di vendita”	95
BOX - TXT “Intranet ... Think Mobile!”	99

7. LO SMART WORKING E L'EVOLUZIONE DELLE MODALITÀ DI LAVORO	104
CONCLUSIONI	115
NOTA METODOLOGICA	117
L'OSSERVATORIO INTRANET BANCHE	120
ABI Lab	122
LA SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO	123
IL GRUPPO DI LAVORO	124

INTRODUZIONE

Le analisi evolutive dei portali aziendali in banca hanno evidenziato come nel corso degli anni si sia verificato un rilevante cambio di prospettiva in relazione allo sviluppo, alla gestione e alla governance delle iniziative legate alla Intranet.

Le nuove tecnologie applicabili in ambito Enterprise, sempre più 2.0 e derivanti dal mondo consumer, la reingegnerizzazione dei processi, le esigenze di flessibilità e di riduzione dei costi, il bisogno di accrescere e semplificare la collaborazione e la conoscenza hanno guidato e continuano a rappresentare dei driver importanti per la trasformazione della Intranet, che progressivamente si è evoluta da semplice collettore di informazioni e da canale unidirezionale di comunicazione a vero e proprio ambiente di lavoro dinamico incentrato sulla persona e sulle sue esigenze.

In questa direzione, e nell'ottica di affermare in banca un Virtual Workspace in grado di offrire al personale informazioni e servizi che consentano di svolgere al meglio la propria operatività, si colloca in primo luogo l'utilizzo crescente di strumenti e servizi di Unified Communication & Collaboration integrati, sui quali si sono

concentrati forti investimenti e che possono modificare in modo rilevante le logiche di lavoro, di relazione e di collaborazione delle persone.

A questo trend d'innovazione si aggiunge una crescente attenzione delle banche volta a semplificare l'accesso e lo scambio di conoscenza e a facilitare la collaborazione tra gruppi anche geograficamente dispersi, che si concretizza mediante la nascita e la gestione delle prime community professionali specializzate che sono in grado, laddove integrate con la Intranet, di rendere sempre più il portale un ambiente dinamico dove convivono meccanismi di lavoro e di relazione.

Si assiste, inoltre, al consolidamento di strumenti a supporto della gestione per processi e della divulgazione capillare e profilata della normativa, nonché alla diffusione di attività di formazione, analisi e sviluppo delle competenze, comunicazione interna e gestione delle risorse umane e del clima aziendale, per le quali il portale riveste un ruolo oramai strategico.

Infine, la presenza massiva di device mobili evoluti e dotati di molteplici funzionalità sta imponendo alle banche una riflessione sulle opportunità di utilizzo in am-

bito Enterprise di tali dispositivi e sul tema della consumerizzazione dell'IT, a cui si affianca un'inevitabile analisi degli impatti sulle tradizionali modalità di lavoro e sulla conseguente evoluzione della Intranet verso logiche di maggiore efficienza e flessibilità.

In questo scenario si colloca la ricerca 2012 dell'Osservatorio Intranet Banche, progetto avviato nel 2004 da ABI Lab e dalla School of Management del Politecnico di Milano e oramai consolidatosi come tavolo permanente di incontro, indagine e discussione sullo scenario e sui trend dei portali aziendali all'interno delle imprese finanziarie italiane.

Più in dettaglio, nel 2012 il team di ricerca si è posto l'obiettivo di affiancare alla consueta analisi di scenario della Intranet – in termini di iniziative presenti e investimenti previsti – uno studio sui modelli di governance e sul supporto offerto dai portali aziendali ai processi di gestione delle risorse umane, in particolare sulle attività di formazione e sviluppo di skill professionali. In aggiunta, è stato realizzato un approfondimento sui principali trend evolutivi legati al portale aziendale, con un focus specifico sui driver d'innovazione legati agli ambiti di Community Management e Mobile Workspace.

Rileva evidenziare che, in continuità con quanto effet-

tuato negli anni precedenti, sono stati coinvolti nello studio, oltre agli Intranet Manager, anche i Chief Information Officer e i Responsabili delle Risorse Umane, al fine di raccogliere il punto di vista strategico e operativo nei riguardi della Intranet anche di tali utenti chiave dei portali bancari.

I risultati delle attività di ricerca dell'Osservatorio, che ha visto nel 2012 la partecipazione di 13 imprese bancarie, rappresentative di oltre il 70% del sistema in termini di dipendenti, sono descritti nel presente Rapporto, giunto alla sua 9° edizione.

Gli esiti degli studi mostrano un quadro fortemente dinamico e in continua evoluzione dei portali aziendali, associabili in alcuni casi a veri e propri laboratori per sperimentare l'innovazione e supportare strategicamente l'operatività e la relazione.

EXECUTIVE SUMMARY

L'Osservatorio Intranet Banche ha realizzato nel 2012 un'attività di ricerca che ha coinvolto una pluralità di attori, con l'obiettivo di monitorare e comprendere il ruolo della Intranet a supporto delle esigenze strategiche delle banche italiane e analizzare le principali evoluzioni degli spazi di lavoro virtuali, orientando al contempo le possibili direzioni di intervento del management delle banche.

Nello specifico hanno partecipato alla ricerca i seguenti attori:

- *17 Intranet Manager* per raccogliere un quadro delle iniziative e dei servizi presenti sulle Intranet, delle relative funzionalità e del supporto offerto alla gestione dei processi; gli Intranet Manager sono stati intervistati altresì per approfondire temi di governance e prendere in esame gli ambiti di Community Management ed Enterprise Search.
- *13 CIO, Responsabili dei Sistemi Informativi*, al fine di raccogliere il punto di vista di tali figure sul ruolo e la rilevanza della Intranet, sugli ambiti prioritari di sviluppo e investimento, nonché sulle opportunità di utilizzo dei device mobili a supporto dell'operatività

aziendale.

- *11 Responsabili delle Risorse Umane* per comprendere le prospettive e i benefici all'utilizzo della Intranet nella gestione e nello sviluppo delle persone, con un focus specifico sulla formazione e sullo sviluppo di competenze, nonché per raccogliere la visione di tali Responsabili sulle nuove modalità di lavoro proposte dall'approccio "Smart Working".

Le analisi evidenziano una significativa trasformazione del concept delle Intranet che si sta sempre più affermando come un ambiente di lavoro completo e integrato con le applicazioni *core* del business, in cui la comunicazione e la collaborazione fra le persone trovano un canale fondamentale per il loro sviluppo.

Più in dettaglio, dalla ricerca emerge che la Intranet ha un ruolo particolarmente rilevante nei seguenti ambiti:

- *Nel supportare sempre più le esigenze strategiche delle banche*: la Intranet sta parzialmente estendendo i suoi confini allargandosi agli ambienti consumer ed extranet e fondendosi in un unico "Virtual Workspace" all'interno del patrimonio informativo

aziendale. Gli ambiti chiave per lo sviluppo della Intranet, su cui si stanno concentrando gli investimenti, sono i sistemi di *Enterprise Content & Document Management*, che rappresentano le piattaforme abilitanti per la Intranet e gli strumenti di *Unified Communication & Collaboration* che, secondo l'84% dei CIO stanno modificando in modo rilevante le logiche di relazione e di collaborazione delle persone (cfr. Capitolo 1).

- *Nel supporto alla vita professionale*: identificandosi e configurandosi progressivamente in un ambiente completo ed evoluto a supporto del personale, la Intranet è in grado di integrare sempre più servizi aziendali (come sportello self service per la gestione orario lavoro e rimborsi spese, sistemi di valutazione del personale, IT help desk, etc.) e strumenti a supporto dell'operatività con informazioni e applicazioni essenziali per lo svolgimento quotidiano delle proprie mansioni (cfr. Capitolo 2).
- *A supporto della funzione HR e, più in generale, dei processi di gestione delle risorse umane*: la Intranet, infatti, non solo consente di semplificare e velocizzare attività operative e amministrative attraverso l'uso di servizi e applicazioni fruibili dal portale, ma anche di supportare in modo strategico attività di svi-

luppo e gestione delle Risorse Umane (come formazione, analisi e sviluppo delle competenze, valutazione delle performance, gestione dei percorsi di carriera, etc.) anche grazie a strumenti innovativi di analisi delle metriche HR, di gestione/pianificazione della forza lavoro, di ricerca e selezione del personale (cfr. Capitolo 4).

Dall'altro lato, vi sono ambiti in cui le banche del campione di analisi non sfruttano ancora pienamente le potenzialità della Intranet e per cui esistono margini di miglioramento e opportunità di sviluppo ed evoluzioni future. In particolare, si evidenziano gli ambiti di:

- *Sviluppo delle community*: gli strumenti per la gestione della conoscenza e la creazione di relazioni, e dunque anche di community professionali, sono discretamente diffusi nelle banche ma l'utilizzo è a oggi spesso circoscritto a progetti ed esigenze specifiche e limitato ad alcune funzioni o gruppi aziendali, con impatti molto eterogenei fra loro. Fra le famiglie professionali in cui attualmente si registra una maggiore presenza di community si trovano i Sistemi Informativi e la Comunicazione Interna, tradizionalmente sperimentatori delle innovazioni legate alla Intranet, mentre le aree in cui si prevede il maggior tasso di introduzione di iniziative sono l'Organiz-

zazione e la Rete. I maggiori benefici a oggi si registrano, infine, in famiglie professionali come Promotori, funzione Commerciale e Business Unit di gestione clientela Retail, ossia in gruppi generalmente dispersi e distribuiti sul territorio, ma con elevati livelli d'interazione (cfr. Capitolo 5).

- *Consumerizzazione e nuovi device mobili a supporto dell'attività aziendale:* le banche non sembrano essere ancora fortemente influenzate da questi trend innovativi, che invece stanno progressivamente affermandosi in altri settori. Solo il 23% dei CIO intervistati ritiene, infatti, che la consumerizzazione dell'IT sarà il fenomeno che impatterà maggiormente sull'evoluzione futura dei modelli organizzativi e dei sistemi informativi aziendali e nell'84% delle banche i dipendenti non possono utilizzare dispositivi personali (personal computer, smartphone, etc.) per lavorare. Inoltre il fenomeno Mobile e la diffusione dei nuovi tablet per il 77% dei CIO non avranno un impatto considerevole sui modelli organizzativi e di lavoro delle banche; alla base di tale resistenza e dell'atteggiamento cauto dei CIO intervistati si può considerare il forte elemento di innovatività che portano con sé le logiche consumer di Mobile Workspace, dato che un uso massivo e diffuso dei nuovi

device e/o di applicazioni esterne al contesto Enterprise comporta inevitabilmente forti ripensamenti sia dei modelli organizzativi e operativi interni ma anche delle infrastrutture di rete della banca e delle soluzioni tecnologiche e di sicurezza a supporto (cfr. Capitolo 6).

- *Nuovi modelli e modalità di lavoro:* il tavolo di lavoro dell'Osservatorio ha voluto prendere in esame in particolare i principi dello Smart Working quali la collaborazione, la responsabilizzazione delle persone, la personalizzazione e flessibilità dello spazio e dello stile di lavoro, la valorizzazione dei talenti e l'innovazione diffusa, valutandone l'applicabilità e la predisposizione delle banche. A livello medio, la ricerca mostra che la cultura delle persone e i processi delle banche presentano un orientamento verso lo Smart Working sicuramente superiore e più "pronto" rispetto alle soluzioni tecnologiche, agli spazi fisici e agli approcci organizzativi (policy) oggi esistenti e resi disponibili per lavorare. I vincoli maggiori sono legati alla "personalizzazione" ovvero alla possibilità di configurare, nei limiti di quanto realizzabile secondo la normativa vigente e sulla base delle specifiche esigenze dell'utente, l'interfaccia e il tipo di servizi (anche consumer) accessibili sia dalla Intranet, che

dai device mobili (cfr. Capitolo 7).

A livello complessivo, inoltre, per ottenere i maggiori benefici dai nuovi strumenti e device ICT e supportare in modo efficace le esigenze di collaborazione, autonomia, flessibilità e innovazione attraverso la Intranet, occorre definire in modo opportuno strategie, ruoli, responsabilità e modelli di governance dei portali, al fine di gestire processi decisionali, ciclo di vita delle iniziative e definizione dei contenuti specifici.

Dall'analisi degli aspetti di Intranet governance, la ricerca ha messo in luce come l'attenzione delle banche del campione sia rivolta principalmente alla fase di gestione delle iniziative, che assorbe anche la maggior parte delle risorse e presenta un buon livello di formalizzazione dei ruoli in confronto alla fase di sviluppo. Un ulteriore punto di attenzione è legato alle strategie di lancio delle iniziative, spesso di tipo silente e con un coinvolgimento limitato di utenti, a cui fanno seguito impatti contenuti (cfr. Capitolo 3).

In questo scenario, la raccolta delle esperienze delle banche ha evidenziato che, nei casi di maggior successo, la governance della Intranet è stata impostata con un'attenzione particolare alla "guida strategica", che ha visto coinvolti tutti gli attori chiave della banca e

ha richiesto adeguati piani per la gestione del cambiamento; si è rivelata altresì una best practice la capacità di coinvolgere gli utenti finali nella definizione del percorso di evoluzione della Intranet, comprendendone pienamente le esigenze e supportandole in modo efficace anche attraverso servizi diffusi in ambito consumer e fruibili device mobili.

Per ottenere i maggiori benefici dalle Intranet e sfruttare le opportunità dei nuovi trend, dunque, non è sufficiente l'adozione tecnologicamente corretta di strumenti, spesso "alla moda", ma occorrono anche interventi più soft sulla cultura e sulla leadership del management, nonché la definizione di strategie e modelli di governance adeguati: in questo modo diviene possibile "scaricare a terra" l'innovazione e la Intranet può passare da strumento di comunicazione unidirezionale a vera leva di innovazione e ridisegno dei modelli organizzativi e di servizio.

NOTA METODOLOGICA

L'Osservatorio Intranet Banche vede la partecipazione di 13 primari istituti di credito operanti in Italia, complessivamente rappresentativi circa del:

- 77% del numero totale dei dipendenti del sistema bancario;
- 64% del numero di sportelli.

Alle banche dell'Osservatorio è stata indirizzata un'analisi approfondita sul tema della Intranet nel settore bancario. L'indagine è stata svolta tramite:

1. *un questionario di 25 domande*, costituito da 4 macro-sezioni. La prima è stata focalizzata sull'analisi delle evoluzioni della Intranet nel corso dell'ultimo anno, in termini di obiettivi, rilevanza strategica presente e futura, supporto ai processi aziendali secondo le logiche del Business Process Management, funzionalità e documenti presenti e modalità di fruizione; alcune domande sono state realizzate per approfondire il livello di utilizzo degli strumenti di BPM e il relativo livello di integrazione con la Intranet aziendale. La seconda sezione ha avuto come obiettivo l'analisi degli aspetti di governance della Intra-

net, in termini di modelli adottati, ruoli e figure chiave coinvolti, strategie di lancio e policy di gestione dei contenuti e del piano editoriale; si è altresì analizzato il livello di utilizzo di strumenti di Intranet Analytics e la ricerca e fruizione dei contenuti provenienti da fonti esterne. Le domande della terza sezione hanno esaminato il tema delle community aziendali, con l'obiettivo di comprenderne gli obiettivi, il coinvolgimento delle diverse famiglie professionali e l'impatto sui processi. Infine, nella quarta sezione è stato approfondito l'ambito del Knowledge Management, con un focus sul tema Enterprise Search, attraverso la valutazione delle tecnologie presenti/previste e delle relative fonti ricercabili;

2. *interviste telefoniche* al management responsabile delle iniziative Intranet, volte a riscontrare e arricchire le risposte ai questionari.

Oltre agli Intranet Manager che partecipano all'Osservatorio, il questionario è stato rivolto anche a tutte le banche Consorziato ad ABI Lab, al fine di consentire un confronto più ampio e variegato. Il campione esteso è costituito da 17 rispondenti, tra banche e gruppi, rap-

presentativi del 48% circa del sistema in termini di personale dipendente. Il panel di rispondenti partecipanti all'indagine, afferenti a realtà eterogenee tra loro per dimensione e caratteristiche, è risultato sufficiente a fornire un quadro rappresentativo delle diverse modalità di sviluppo e gestione dei portali aziendali.

In continuità con gli approfondimenti avviati a partire dal 2008, si è raccolta la visione dei Chief Information Officer (CIO) sul ruolo e sulla rilevanza delle esigenze e degli investimenti dedicati alle Intranet e su alcuni ambiti di innovazione per i portali aziendali.

Negli approfondimenti del 2012 sono stati coinvolti anche i Responsabili Risorse Umane, a cui è stato richiesto di esprimere la propria visione sulla rilevanza della Intranet a supporto delle proprie attività, nonché sui nuovi approcci organizzativi e operativi abilitati dall'introduzione delle logiche tipiche dello Smart Working.

Sono state pertanto condotte due survey on-line realizzate ad hoc per CIO e Responsabili HR, rispettivamente costituite da 12 e 13 domande ed entrambe indirizzate a tutte le banche Consorziate ad ABI Lab. Più in dettaglio:

- alla survey CIO hanno risposto 13 banche/gruppi, rappresentativi del 42% del sistema in termini di dipendenti;

- alla survey per i Responsabili Risorse Umane hanno risposto 11 banche/gruppi, per la maggior parte di dimensione medio/piccola, rappresentativi del 25% del sistema in termini di dipendenti.

Si evidenzia dunque che le analisi quantitative elaborate a partire dai dati delle survey CIO e HR, pur non essendo rappresentative dello scenario dell'intero settore, permettono di comprendere il punto di vista di banche con caratteristiche e dimensioni differenti.

Le 13 banche dell'Osservatorio

Banca Carige
Banca delle Marche
Banca Mediolanum
Banca Popolare dell'Emilia Romagna
Banca Popolare di Milano
Banca Popolare di Puglia e Basilicata
Banca Popolare di Sondrio
Banco Popolare
Consorzio Operativo – Gruppo MPS
Credito Valtellinese
Intesa Sanpaolo
UniCredit Group
UBI Sistemi e Servizi – Gruppo UBI

Un particolare ringraziamento va alle banche Consorziato che hanno contribuito alle indagini condotte nel 2012 dall'Osservatorio:

Banca di Bologna, Banca Finnat Euramerica, Banca Infrastrutture, Innovazione e Sviluppo, Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio, Cassa di Risparmio di Ravenna, BCC dell'Agro Bresciano, Gruppo Banca Sella, Santander Consumer Bank, Unipol Banca.

L'OSSERVATORIO INTRANET BANCHE

L'Osservatorio Intranet Banche è un'iniziativa frutto della collaborazione tra ABI Lab e la School of Management del Politecnico di Milano. A partire dal 2004, l'Osservatorio studia, nell'ambito del sistema bancario, gli scenari evolutivi delineati dall'utilizzo della Intranet come ambiente di lavoro e di comunicazione.

In particolare, l'Osservatorio si pone le seguenti finalità:

- fotografare lo stato delle applicazioni Intranet nel settore dei servizi finanziari e monitorarne l'evoluzione nel tempo;
- definire metodologie e strumenti di supporto alle banche nella scelta e nell'implementazione delle applicazioni Intranet coerenti con i propri obiettivi di business e le proprie specificità;
- approfondire con analisi sul campo singoli casi per valutare l'impatto della Intranet sul sistema informativo, sull'organizzazione e sulla creazione di valore per la banca;
- abilitare un confronto all'interno del sistema bancario e con altri settori d'impresa per la condivisione di esperienze e best practice.

Alle tradizionali attività di ricerca si affiancano diversi momenti di discussione e presentazione dei risultati – fra i quali riunioni riservate alle banche e ai partner tecnologici partecipanti all'Osservatorio – con l'obiettivo di consentire un proficuo scambio di opinioni ed esperienze con il team di lavoro e tra gli Intranet Manager del sistema bancario.

Nel corso del 2012, il team dell'Osservatorio ha realizzato un'analisi di dettaglio dello scenario della Intranet in banca e delle relative tendenze evolutive, in termini di investimenti dedicati, sponsorship, governance e iniziative in corso o previste; più in dettaglio, relativamente al supporto operativo che i portali aziendali possono offrire alla gestione per processi, è stato analizzato nel 2012 il livello di presenza e utilizzo di strumenti a supporto del Business Process Management e il livello di integrazione con la Intranet aziendale. In aggiunta, l'attività di ricerca ha visto la realizzazione, nel corso delle riunioni, di approfondimenti verticali su tematiche ritenute dai partecipanti al tavolo di lavoro particolarmente innovative e di interesse, relative ai modelli di governance, al supporto offerto alla gestione delle Risorse Umane e agli ambiti di Community e Knowledge Management, Mobile Workspace, consumerizzazione dell'IT e

Smart Working.

Tali tematiche sono state approfondite nel corso dell'anno sia attraverso survey *ad hoc* sia con la condivisione di case study e best practice.

Per tutti i temi oggetto di analisi, oltre al punto di vista degli Intranet manager, è stata approfondita la visione dei CIO e dei Responsabili Risorse Umane, attraverso la realizzazione di specifiche rilevazioni.

I risultati della ricerca 2012 sono contenuti in questo rapporto.

I soggetti partecipanti

Sono previste due modalità di partecipazione per banche e intermediari finanziari all'Osservatorio: "Executive" e "Aderenti". Il gruppo degli Executive esercita una funzione d'indirizzo sulle attività dell'Osservatorio ed è garante dell'effettiva utilità dei lavori svolti; può fruire inoltre di un'analisi personalizzata, on site, della propria realtà Intranet. Il gruppo di Aderenti fornisce dati interessanti per le attività di analisi di settore e beneficia del valore prodotto dall'Osservatorio stesso in termini di analisi, output e incontri.

Anche i partner tecnologici consorziati ad ABI Lab hanno la possibilità di prendere parte all'Osservatorio, nella duplice modalità di partecipazione "Executive" e "Specialist". I partner Executive partecipano, insieme alle banche, all'indirizzo sulle attività dell'Osservatorio e sono presenti su tutte le aree tematiche oggetto di ricerca nel corso dell'anno. I partner Specialist partecipano invece alle attività di ricerca su uno degli approfondimenti verticali condotti dall'Osservatorio nel corso dell'anno.

ABI Lab

ABI Lab è il Centro di Ricerca e Innovazione per la Banca promosso dall'Associazione Bancaria Italiana allo scopo di creare un contesto di incontro e confronto tra banche e partner ICT.

Grazie al coinvolgimento di soggetti di natura diversa, italiani ed esteri, quali banche e intermediari finanziari, università, istituti e centri di ricerca, imprese ICT, istituzioni ed enti pubblici e privati, ABI Lab orienta le proprie attività di ricerca verso l'approfondimento, la diffusione e lo sviluppo dell'innovazione nel settore bancario e finanziario, attraverso la condivisione di conoscenza sugli aspetti organizzativi e tecnologici, sulla sicurezza e sulle modalità di erogazione dei servizi bancari.

Il Consorzio promuove e coordina diverse attività di ricerca, che si svolgono in un contesto di incontro e confronto tra 175 banche e 67 partner tecnologici consorziati, allo scopo di creare conoscenza, apportando ciascuno il proprio know how e le proprie competenze per realizzare insieme analisi, modelli concettuali, sperimentazioni e progetti pilota, nella piena salvaguardia dell'ambito competitivo.

www.abilab.it

Scheda School of Management del Politecnico di Milano

La School of Management del Politecnico di Milano, con oltre 240 docenti, e circa 80 fra dottorandi e collaboratori alla ricerca, dal 2003 accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e alta consulenza, nei campi del management, dell'economia e dell'industrial engineering che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consortili.

Fanno parte della Scuola il Dipartimento di Ingegneria Gestionale, le Lauree e il PhD Program di Ingegneria Gestionale e il MIP, la business school del Politecnico di Milano.

La School of Management ha ricevuto nel 2007 il prestigioso accreditamento EQUIS e dal 2009 figura nella classifica del Financial Times delle migliori Business School d'Europa.

Gli Osservatori ICT & Management della School of Management del Politecnico di Milano (www.osservatori.net) vogliono offrire una fotografia accurata e continuamente aggiornata sugli impatti che le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) hanno in Italia su imprese, pubbliche amministrazioni, filiere, mercati, ecc. Gli Osservatori sono ormai molteplici e affrontano in particolare tutte le tematiche più innovative: Agenda Digitale, B2b - eProcurement e eSupply Chain, Business Intelligence, Canale ICT, Cloud & ICT as a Service, eCommerce B2c, eGovernment, Enterprise 2.0, eProcurement nella PA, Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione, Gestione Strategica dell'ICT, Gioco Online, HR Innovation Practice, ICT & Business Innovation nel Fashion-Retail, ICT & Commercialisti, ICT & PMI, ICT Accessibile e Disabilità, ICT in Sanità, ICT nel Real Estate, ICT nelle Utility, ICT Strategic Sourcing, Information Security Management, Intelligent Transportation Systems, Internet of Things, Intranet Banche, Mobile & Wireless Business, Mobile Banking, Mobile Internet, Content & Internet, Mobile Marketing & Service, Multicanalità, New Media & New Internet, New Slot & VLT, New Tablet & Business Application, NFC & Mobile Payment, RFID, Smart Working, Unified Communication & Collaboration.

IL GRUPPO DI LAVORO

ABI Lab

Monica Pellegrino

School of Management Politecnico di Milano

Mariano Corso

Isabella Gandini
Fiorella Crespi

Germano Mangia
Federico Migliorini

finito di stampare nel mese di novembre 2012

www.rocografica.it

www.abilab.it

www.osservatori.net