

# FUTURO IN CAMPO

## Il Leader alla guida della Trasformazione

La trasformazione, nel mondo dello sport come all'interno delle aziende, richiede padronanza del contesto, delle tattiche e delle tecniche; sul contesto, competizione e innovazione inducono dinamiche rapidissime e il CIO deve tenere unita e motivata la squadra. Deve distinguersi per la sua capacità di ispirare il team, esattamente come un allenatore di calcio vincente.

Il *CIO Coach* approccia sia la gestione operativa che la trasformazione digitale in modo olistico, guidato da una visione chiara, da una strategia ben articolata e da una gestione della squadra attenta ed inclusiva. Intelligenza emotiva, leadership, propensione all'innovazione, creazione e sviluppo di ecosistemi, sono elementi chiave per definire e orchestrare un gioco di squadra efficace, massimizzare la performance del team e raggiungere il successo.

### La leadership in campo e in azienda

Un allenatore di calcio deve conoscere e comprendere gli obiettivi della società, le tecniche e le strategie di gioco, i calciatori, i competitor e il mercato. Per vincere, oltre a dover padroneggiare la tecnologia, un CIO deve fare propri gli obiettivi aziendali, cavalcare l'innovazione, incentivare la cooperazione in ecosistemi digitali, gestire e motivare risorse.

Entrambi, allenatori di calcio e CIO, devono essere leader visionari, capaci di tenere il team ingaggiato e di seguire un orientamento che possa generare valore aggiunto di lungo termine.

Dinamiche interpersonali e sostegno reciproco assumono un ruolo fondamentale: va promosso e curato un ambiente in cui ogni membro si senta valorizzato e integrato nel progetto comune.

Un leader efficace deve dimostrare:

- ▶ empatia
- ▶ capacità di ispirazione e motivazione
- ▶ abilità nel creare un clima lavorativo positivo e produttivo.

Il successo aziendale è il risultato di passione, impegno e collaborazione, dove tutti si sentono artefici del risultato raggiunto.

Il *CIO Coach* deve efficacemente integrare competenze tecniche e soft skill per comprendere e gestire emozioni e diversità, proprie e altrui, massimizzando le performance dei singoli, della tecnologia e la loro combinazione sinergica.

Il *CIO Coach* è un leader. Testimonia la propria leadership in modo sistematico, "by design", nei modi, nei fatti, nelle comunicazioni.

### Il terreno di gioco

Il *CIO Coach* di concerto con le Business Unit gestisce le operation correnti e sviluppa il piano strategico, per le partite del futuro, operando su diversi fronti quali gli asset tecnologici, i processi, le persone, il mercato, le alleanze.

L'esperienza comune della leadership di EY Technology Consulting e di una ventina di CxO di diverse industry, riuniti in due giorni di meeting presso la sede FIGC di Coverciano, concorda nel vedere il presente e il medio-lungo termine strutturalmente caratterizzati da 4 rilevanti pillar (\*):

- ▶ Data Driven Enterprise
- ▶ AI
- ▶ Innovation
- ▶ Sostenibilità

Ognuno di questi pilastri caratterizzerà a lungo il terreno di gioco; la squadra dovrà adattarsi e ottimizzare, grazie all'ausilio di risorse umane qualificate, metodi efficaci, soluzioni tecnologiche innovative e una visione sostenibile a lungo termine.

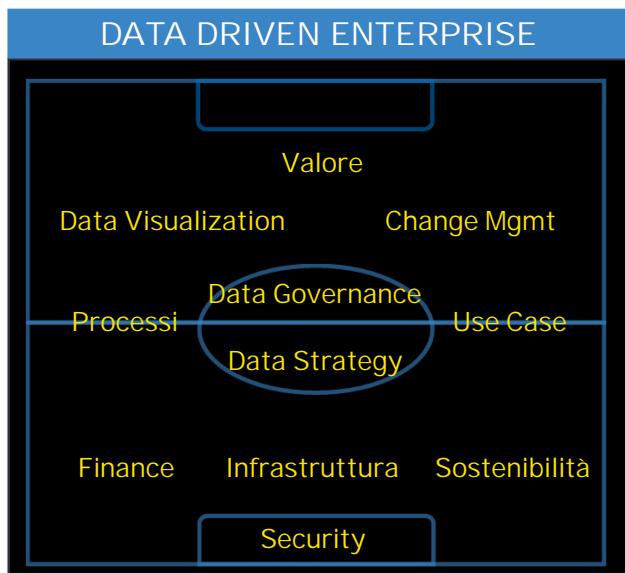
Il *CIO Coach*, dotato di una visione chiara e di una strategia ben definita, saprà mettere in campo e condurre la squadra attraverso questa trasformazione, preparandola per vincere la sfida del futuro con determinazione e sicurezza.

## Le formazioni in campo

Il *CIO Coach*, come portatore di *expertise* tecnologica, in un contesto significativamente *disrupted* dalla tecnologia stessa, ha la responsabilità di dover mettere in campo fattori *hard*, quali i giocatori e il modulo giusto, in una formazione strategicamente strutturata per competere sia sul contesto nazionale che internazionale. Da bordo campo, il *CIO Coach* osserva, dirige e motiva la sua squadra. In panchina con lui, i Partner Tecnologici a supporto, pronti ad entrare in gioco e assumere qualsiasi ruolo necessario per integrare e irrobustire le performance della squadra.

### 1. Data Driven Enterprise

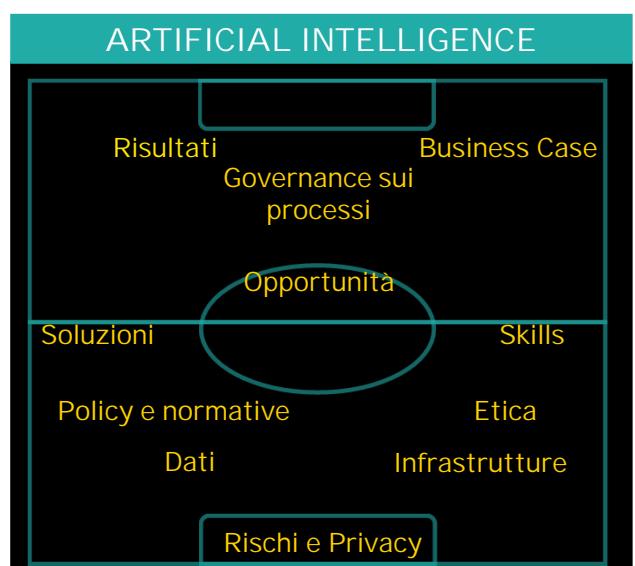
- ▶ La formazione della Data Driven Enterprise schiera in porta la Security, che come un affidabile portiere, difende i dati dagli agguerriti attaccanti avversari.
- ▶ Perno della difesa è l'infrastruttura IT, sia cloud che on prem, sulle cui fondamenta si costruisce l'intero gioco e che insieme a Sostenibilità e Finance assicura un contesto ecologicamente sostenibile e finanziariamente vantaggioso.
- ▶ A centrocampo la Data Strategy definisce gli impianti di raccolta, gestione, conservazione, utilizzo e distribuzione dei dati, abilitando e orchestrando, "sulla fascia" gli Use Case e i Processi che indirizzati dalla Data Governance consumano, mediante accurati e tempestivi "actionable insight" prodotti dal flusso dati.
- ▶ Data Visualization e Change Management sono i ruoli chiave per finalizzare il gioco ed erogare il Valore atteso in termini di efficacia e performance.
- ▶ In sintesi, il modulo raccomandato per la Data Driven Enterprise è un 3 – 4 – 2 – 1, baricentratato tra difesa e centrocampo ma strutturalmente predisposto per erogare valore tramite le verticalizzazioni, sulla fascia, di Processi e Use Case.



### 2. Artificial Intelligence

Nonostante richieda una solida difesa, imperniata su infrastrutture e dati, la formazione dell'Artificial Intelligence, è decisamente quella con maggiore propensione offensiva, incarnata bene da soluzioni e risultati.

- ▶ Il modulo di riferimento è il 4 – 3 – 3.
- ▶ Per garantire la confidenza necessaria per spingersi in attacco e creare valore, l'assetto difensivo fatto di Policy & Normative (che offrono efficaci linee guida e sistemi di salvaguardia) ed Etica, insieme ai citati solidi impianti di Gestione Infrastrutture e Dati, protegge con efficacia la porta dei Rischi e della Privacy.
- ▶ Il centrocampo individua le migliori Opportunità di creazione del valore selezionando con cura le Soluzioni migliori da adottare e, quindi, gli Skill necessari. Con una tale formazione, la Governance sui processi, perno dell'attacco, avrà vita facile nel realizzare il valore atteso, portare i giusti Risultati e raggiungere gli obiettivi sottesi dai Business Case del caso.



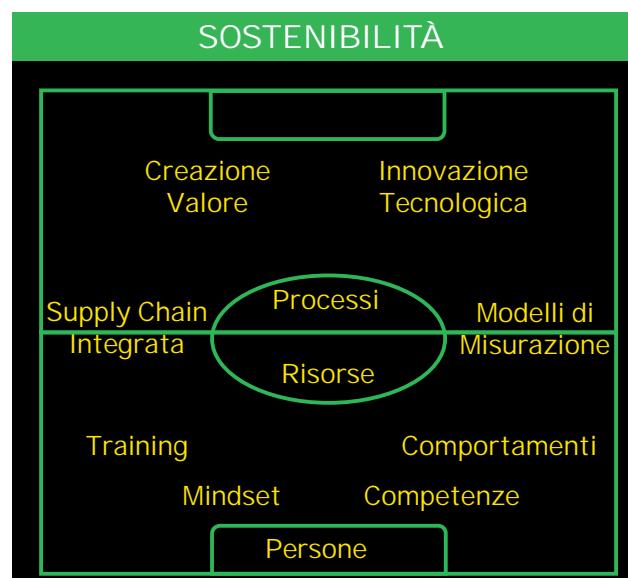
### 3. Innovazione

La squadra dell'Innovazione schiera in porta le Persone, che rappresentano il vero catalizzatore del cambiamento. Così come il portiere gioca un ruolo cruciale nell'avvio del gioco, le Persone, sono il "must to have" per innovare, generare idee, creare e realizzare soluzioni.

- ▶ Davanti la porta, Ricerca, Creatività, Cultura, stabile e inclusiva, ed Ecosistemi (chiave, nelle diretrice di "open innovation"), cooperano per alimentare un folto centrocampo che vede nella aspirazione al Cambiamento il regista principale.
- ▶ Sempre a centrocampo e spina dorsale della metà campo avversaria, la Strategia, che insieme ad una Trasformazione e alla Sostenibilità, fornisce la direzione e l'equilibrio necessari per garantire che l'innovazione avanzi in modo responsabile per creare Futuro e Benessere.
- ▶ In sintesi, un solido 4 – 4 – 2 con obiettivo finale, imprescindibile, di segnare il "goal" del successo e dell'avanzamento tecnologico, portando benefici sia alla società che all'ambiente.



- ▶ In difesa un programma di Training mirato diventa un fattore abilitante per approfondire e interiorizzare la comprensione della sostenibilità, vista la sua complessità e pervasività.
- ▶ Nella fase difensiva, è chiave puntare sull'adozione di un Mindset trasparente e sullo sviluppo delle Competenze necessarie per affrontare in modo completo tutti gli aspetti della sostenibilità. Sempre sulla linea difensiva troviamo il Comportamento aziendale ed individuale necessari per promuovere un impatto positivo sull'ambiente e sulla società nel suo complesso.
- ▶ Nella zona mediana del campo, i Modelli di Misurazione diventano abilitatori per guidare con confidenza i Processi Aziendali, per evitare dispersione delle Risorse e incentivare l'adozione di pratiche sostenibili come l'uso di energie rinnovabili e una Supply Chain a chilometro zero, con una preferenza per prodotti italiani.
- ▶ In attacco si riconosce la Creazione del Valore e gli impatti positivi che può generare la sostenibilità, sia a livello ambientale che sociale ed economico. Allo stesso tempo, sempre in attacco troviamo la Innovazione Tecnologica, per evidenziare l'aspirazione verso il futuro e l'innovazione. L'obiettivo è contribuire attivamente a un mondo migliore per tutti attraverso un'impronta sostenibile e responsabile.
- ▶ Un 4 – 4 – 2 arroccato a centrocampo ma con la giusta propensione a spingersi all'attacco e supportare la strategia e la vittoria costante.



### 4. Sostenibilità

Il tema della Sostenibilità, si impernia su un 4 – 4 - 2

- ▶ Anche la squadra della sostenibilità schiera in porta le Persone, il cui coinvolgimento attivo favorisce collaborazione non solo dal punto di vista aziendale ma anche dal punto di vista dell'ecosistema complessivo.

## Conclusioni

Il pubblico riempie lo stadio, osserva e sostiene la squadra. Questi spettatori non sono solo interni all'azienda ma includono anche clienti e partner esterni, a dimostrazione di come il valore generato dalla squadra si estenda ben oltre il campo di gioco, influenzando positivamente l'intero ecosistema azienda. Nel perseguire l'eccellenza nel contesto digitale, il *CIO Coach* deve identificare e prioritizzare strumenti e metodologie rilevanti, coordinare persone, funzioni aziendali e partner strategici. Come ben rappresentato dal Commissario Tecnico della Nazionale Luciano Spalletti nel corso dell'evento che ha alimentato questo paper, il *CIO Coach* deve avere un sistematico approccio "situazionale", deve misurare e interpretare con efficacia la partita, intercettando e reagendo tempestivamente a quello che succede in campo e nel campionato. La collaborazione diventa cruciale per comprendere e soddisfare le esigenze degli stakeholder e creare valore, promuovendo un ambiente innovativo e sostenibile.

Nel ruolo di guida della trasformazione digitale, il *CIO Coach* emerge come un leader strategico, ispirando la sua squadra a perseguire l'eccellenza attraverso una trasformazione intelligente e sostenibile. La partita del futuro si prospetta come un terreno fertile per il successo, dove la combinazione di creatività, tecnologia e una visione olistica sancisce la vittoria.

EY | Building a better working world

EY esiste per costruire un mondo del lavoro migliore, aiutare a creare valore nel lungo termine per i clienti, le persone e la società, e costruire fiducia nei mercati finanziari.

Supportati dall'uso di dati e tecnologia, i team di EY in oltre 150 Paesi creano fiducia attraverso servizi di revisione e aiutano i clienti a crescere, trasformarsi e portare avanti il business.

Operando nel campo della revisione, consulenza, assistenza fiscale e legale, strategia e transaction i professionisti di EY si pongono le migliori domande per trovare risposte innovative alle complesse sfide che il mondo si trova oggi ad affrontare.

"EY" indica l'organizzazione globale di cui fanno parte le Member Firm di Ernst & Young Global Limited, ciascuna delle quali è un'entità legale autonoma. Ernst & Young Global Limited, una "Private Company Limited by Guarantee" di diritto inglese, non presta servizi ai clienti. Maggiori informazioni su raccolta e utilizzo dei dati da parte di EY e sui diritti individuali che ricadono sotto la legislazione sulla protezione dei dati sono disponibili su [ey.com/IT/privacy](http://ey.com/IT/privacy). Le Member Firm di EY non prestano servizi legali dove non è consentito dalle normative locali. Per maggiori informazioni sulla nostra organizzazione visita [ey.com](http://ey.com).

© 2024 EY Advisory S.p.A.  
All Rights Reserved.  
ED None

Questa pubblicazione contiene informazioni di sintesi ed è pertanto esclusivamente intesa a scopo orientativo; non intende essere sostitutiva di un approfondimento dettagliato o di una valutazione professionale. EYGM Limited o le altre member firm dell'organizzazione globale EY non assumono alcuna responsabilità per le perdite causate a chiunque in conseguenza di azioni od omissioni intraprese sulla base delle informazioni contenute nella presente pubblicazione. Per qualsiasi questione di carattere specifico, è opportuno consultarsi con un professionista competente della materia. [ey.com](http://ey.com)

## Nota metodologica

Questo paper è la sintesi di due giorni di meeting e workshop tenuti a Coverciano presso la sede della FIGC organizzati da EY Technology Consulting in collaborazione con CIONET.

L'evento ha visto la partecipazione di 21 CxO di grandi e medie imprese del settore pubblico e privato, coordinati da una decina di Executive del Technology Consulting di EY. I CxO sono stati chiamati a mettersi in gioco per costruire la squadra del futuro e attraverso la metafora del *CIO Coach*, hanno ragionato su temi verticali che caratterizzeranno le sfide tecnologiche del breve-medio termine e sullo sviluppo della leadership in tale contesto.

## Contatti



Luca Grivet  
Technology Consulting Partner  
[luca.grivet-foiaia@it.ey.com](mailto:luca.grivet-foiaia@it.ey.com)



Giuseppe Perrone  
Technology Consulting Partner  
[giuseppe.perrone@it.ey.com](mailto:giuseppe.perrone@it.ey.com)



Leonardo Bruni  
Technology Consulting Partner  
[leonardo.bruni@it.ey.com](mailto:leonardo.bruni@it.ey.com)



Ciro Morra  
Technology Consulting Partner  
[ciro.morra@it.ey.com](mailto:ciro.morra@it.ey.com)



Raffaella Rinaldi  
Technology Consulting Manager  
[raffaella.rinaldi@it.ey.com](mailto:raffaella.rinaldi@it.ey.com)