



**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT



**osservatori.net**  
digital innovation

## **Il software gestionale in Italia: il percorso di trasformazione di PMI e PA**



**ASSOSOFTWARE**  
ASSOCIAZIONE ITALIANA PRODUTTORI SOFTWARE

Novembre 2022





**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT



**osservatori.net**  
digital innovation

## Il software gestionale in Italia: il percorso di trasformazione di PMI e PA



Novembre 2022



## Introduzione

Il comparto del digitale, per via della pervasività delle soluzioni tecnologiche e del ruolo che queste hanno nel creare valore attraverso la rivisitazione in ottica “intelligente” di attività e processi, assume un peso crescente negli attuali sistemi economici.

Oggi, il livello di maturità digitale è uno dei principali indicatori per misurare il livello di sviluppo di un sistema paese e la sua capacità di competere nei mercati internazionali. In tale scenario, l'industria del software assume un ruolo strategico, in quanto fattore abilitante ed elemento di traino per lo sviluppo economico. In Italia, il settore delle aziende produttrici di software genera circa 51 miliardi di euro di fatturato, includendo anche l'indotto relativo alla vendita di servizi correlati, con un effetto moltiplicativo superiore al doppio del business generato dai singoli applicativi, che è pari a circa 20 miliardi di euro. Tuttavia, l'Italia ha ancora un ampio gap da colmare. Infatti, si colloca al 18° posto in Europa nel ranking DESI, indicatore che misura il grado di sviluppo digitale di tutti i Paesi. Questo divario, però, rappresenta per il nostro comparto una grande opportunità, in quanto indica la presenza di ampi spazi da sfruttare per accompagnare le imprese nel necessario percorso di evoluzione tecnologica. Inoltre, alcuni elementi potranno imprimere una ulteriore accelerazione allo sviluppo digitale del Paese, dal rafforzamento nell'utilizzo di tecnologie determinate dalla pandemia Covid-19, alle risorse finanziarie che saranno messe in campo con il PNRR, al processo di digitalizzazione della PA intrapreso dai governi negli ultimi anni.

La ricerca che, da diversi anni, realizziamo in collaborazione con gli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano ha l'obiettivo di fotografare annualmente la maturità delle imprese italiane e delle PA nell'utilizzo dei software gestionali tramite un indice multi dimensionale che misura come variano benefici e performance alla crescita di competenze, adozione e integrazione degli strumenti software.



Il Presidente AssoSoftware  
*Pierfrancesco Angeleri*

## Sommario

<b>La Ricerca sul mercato dei software gestionali .....</b>	<b>1</b>
<b>Lo scenario di mercato in Italia.....</b>	<b>2</b>
<b>L'indice di maturità nell'utilizzo di software gestionali in Italia.....</b>	<b>4</b>
La metodologia di sviluppo dell'indice.....	4
La maturità delle PMI italiane secondo l'indice sviluppato.....	7
La maturità della PA italiane secondo l'indice sviluppato.....	10
<b>L'adozione dei software gestionali e l'integrazione di processo .....</b>	<b>11</b>
La diffusione dei software e l'integrazione nelle PMI .....	12
La diffusione dei software e l'integrazione nelle PA.....	15
La revisione dei processi nelle PMI e nelle PA.....	16
<b>L'organizzazione IT le competenze digitali .....</b>	<b>18</b>
<b>L'impatto dei software gestionali sulle performance d'impresa .....</b>	<b>20</b>
<b>Analisi dei profili di maturità delle imprese .....</b>	<b>22</b>
<b>I benefici derivanti dall'utilizzo dei software gestionali nelle PMI e nelle PA.....</b>	<b>24</b>
<b>Le criticità riscontrate verso un utilizzo maturo dei software gestionali.....</b>	<b>25</b>
<b>Il percorso di trasformazione di PMI e PA: rispondere alle sfide attraverso l'ecosistema.....</b>	<b>26</b>
<b>Casi reali di utilizzo dei software gestionali nelle PMI e nelle PA.....</b>	<b>29</b>
<b>Nota metodologica .....</b>	<b>38</b>
<b>AssoSoftware .....</b>	<b>40</b>
I soci di AssoSoftware .....	41
<b>La School of Management del Politecnico di Milano .....</b>	<b>43</b>
<b>Il Gruppo di lavoro.....</b>	<b>45</b>
Il Gruppo di lavoro degli Osservatori Digital Innovation .....	45
Il Gruppo di lavoro di AssoSoftware .....	46

## La Ricerca sul mercato dei software gestionali

Il progetto di Ricerca, giunto alla sua terza edizione, nasce nell'ambito delle attività di **AssoSoftware**, associazione italiana che riunisce, rappresenta e tutela le aziende che realizzano software per imprese, professionisti e PA, e degli **Osservatori Digital Innovation della School of Management** del Politecnico di Milano, che dal 1999 producono e diffondono conoscenza sulle opportunità e gli impatti che le tecnologie digitali hanno su imprese, pubbliche amministrazioni e cittadini.

Nel 2020, la prima edizione della Ricerca si era concentrata sulla mappatura dell'ecosistema italiano di fornitori di software gestionali, che è risultato ricco e dinamico, con oltre 1.300 attori che offrono più di 5.000 prodotti. Con le attività del 2021, si è voluto integrare il punto di vista degli utilizzatori, approfondendo perché un'azienda utente o un ente pubblico dovrebbe porre i software gestionali al centro del proprio percorso di trasformazione digitale. È stato sviluppato un indice di maturità dell'ecosistema, come strumento utile per monitorare il contesto e identificare le leve d'azione necessarie per promuoverne l'evoluzione.

La Ricerca del 2022 ha approfondito ulteriormente la relazione tra una crescente maturità di utilizzo dei software gestionali e le performance di imprese e pubbliche amministrazioni, sviluppando due indici distinti per il mondo pubblico e privato.

Gli indici si compongono di quattro dimensioni legate fra loro: l'adozione dei software gestionali, la loro integrazione e la revisione dei processi supportati, l'organizzazione IT e le competenze digitali e, infine, l'impatto sulle performance operative. Gli indici sono stati progettati e affinati attraverso il confronto continuativo con l'associazione **AssoSoftware** e i **principali attori dell'offerta**, nonché tramite la realizzazione di **casi di studio che hanno coinvolto piccole e medie imprese e pubbliche amministrazioni**, utili a identificare le dimensioni d'analisi della maturità e le relative metriche di quantificazione. In particolare, nell'edizione 2022, sono state coinvolte **6 PMI e 4 comuni**, con cui sono state realizzate interviste approfondite, cinque delle quali sono diventate dei **casi di studio pubblici, con l'obiettivo di divulgare esperienze virtuose di digitalizzazione**.

Il framework metodologico sviluppato è stato poi sottoposto a un campione esteso di **514 PMI cross-settoriali e 158 comuni**, con l'obiettivo di fornire una fotografia del mercato italiano. Parallelamente, si è inoltre proseguito con il monitoraggio delle dinamiche del mercato dell'offerta per presentare una vista a tutto tondo sul software gestionale in Italia.

Il Report approfondisce i risultati emersi dallo studio, contestualizzandoli grazie alle conoscenze sviluppate da parte degli Osservatori Digital Innovation nell'ambito delle proprie attività di Ricerca.

## Lo scenario di mercato in Italia

La pandemia ha fatto maturare una nuova consapevolezza nel Paese sull'importanza del digitale per la resilienza delle imprese ai cambiamenti del contesto, successivamente concretizzatasi nel **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**<sup>1</sup> varato nel 2021 dal Governo italiano, in cui si evidenziava come la digitalizzazione sia un elemento cardine per la competitività del Paese nell'ecosistema internazionale, anche al di là della risposta alla crisi emergenziale.

In questo contesto, il **software gestionale** è stato un grande alleato delle imprese, come leva tecnologica per la digitalizzazione: molti processi aziendali sono stati ripensati per poter essere svolti anche da remoto, l'online ha aperto nuove opportunità di arricchimento per la relazione con il cliente e i dipendenti si sono forzatamente abituati a un nuovo modo di lavorare.

Le imprese che avevano già intrapreso un percorso di cambiamento in questa direzione sono risultate avvantaggiate e, attraverso una maggiore chiarezza dei benefici, hanno proseguito con maggior decisione. Le imprese più scettiche e meno digitalizzate hanno riscontrato i limiti di questa condizione, realizzando primi passi importanti.

Infatti, il mercato del software gestionale, nonostante gli ultimi anni siano stati critici per molti settori a causa della pandemia, si mostra in salute. La Ricerca ha analizzato i dati di fatturato generato dalle aziende del comparto nel 2021, attraverso la banca dati AIDA<sup>2</sup>.

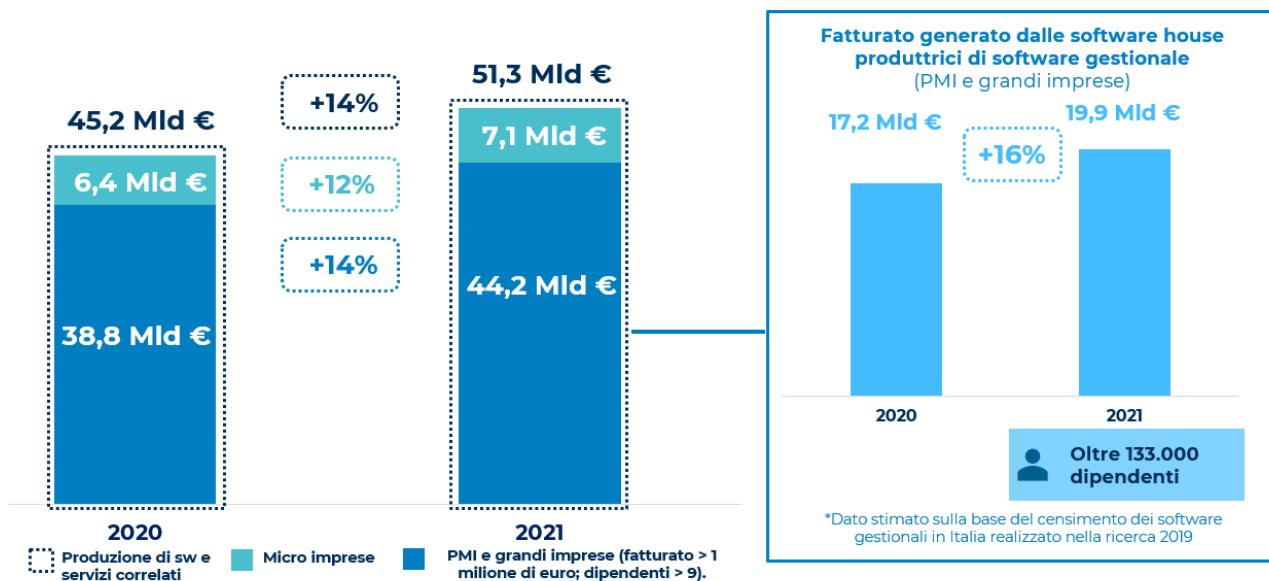
Nel 2021, le aziende che operano nel mondo del **software e dei servizi ad esso correlati**, selezionate tramite codici ATECO, hanno generato un fatturato di **51,3** Miliardi di euro, secondo le informazioni estratte dalla banca dati AIDA, in crescita del 14% rispetto a quanto registrato nel 2020.

---

<sup>1</sup> Fonte Piano Nazionale Ripresa e Resilienza (pubblicato nel Maggio 2021 e approvato nel Luglio 2021): <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>

<sup>2</sup> Dati estratti a Ottobre 2022 e riferiti al 2021, per dettagli si faccia riferimento alla nota metodologica.





Fonte: dati su fatturato e dipendenti estratti dalla banca dati AIDA a Ottobre 2022

Figura 1: Il fatturato generato dalle software house / Fonte: Osservatori Digital Innovation - Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net))

Le PMI e le grandi imprese rappresentano l'86% del mercato, per un totale di **44,2** Miliardi di euro, mentre le microimprese arrivano a **7,1** Miliardi.

Guardando esclusivamente alle **software house in ambito software gestionale**, ovvero alle aziende produttrici di soluzioni, la Ricerca stima un fatturato complessivo di 19,9 Miliardi di euro nel 2021, in crescita del 16% rispetto ai 17,2 Miliardi registrati nell'anno precedente. Il comparto ha un impatto economico rilevante, a cui se ne affianca uno sociale: sono oltre 133.000 i dipendenti impiegati.

Nel 2022, il **Digital Economy and Society Index (DESI)**, realizzato dalla Commissione Europea, posiziona l'Italia al diciottesimo posto su ventisette nell'ambito dello sviluppo digitale, in crescita grazie all'attenzione governativa catalizzata sul tema negli ultimi anni e al PNRR. In particolare, viene segnalato come l'Italia stia colmando il divario sulle competenze digitali, su cui ha ancora molta strada da fare: la percentuale degli specialisti digitali nella forza lavoro italiana è inferiore alla media dell'UE e le prospettive per il futuro sono indebolite dai modesti tassi di iscrizione e laurea nel settore.

L'Italia, come terza economia UE, ha un ruolo critico per lo sviluppo dell'intero ecosistema digitale europeo. In questo contesto, l'impatto della filiera nostrana del software è significativo: si tratta del **capitale umano italiano nell'ambito del digitale**. Investire nel settore significa agire direttamente sulla crescita degli specialisti ICT del paese e dunque giovare alla competitività non solo dell'Italia ma dell'Europa intera a livello internazionale.

I numeri segnalano dunque un mercato in consolidamento. L'emergenza sanitaria ha generato uno shock che ha aiutato il mercato del digitale a progredire e lo stanziamento del PNRR porterà certamente nuovi stimoli. Tuttavia, le imprese del territorio, che dopo la pandemia iniziavano a vedere i primi incoraggianti segnali di ripresa, oggi si avviano ad affrontare nuovi fattori di complessità: il **conflitto russo-ucraino** sta generando dinamiche preoccupanti in tutti i mercati. La crisi energetica, il rallentamento di molte catene di fornitura e il vertiginoso aumento dell'inflazione rischiano di rallentare la ripresa nel prossimo biennio, soprattutto nel comparto delle microimprese e delle PMI, se non vengono realizzati opportuni interventi strutturali.

Dunque, la **capacità di investimento** delle imprese si ridurrà, mettendo a rischio anche il percorso di digitalizzazione intrapreso. La Ricerca mostra tuttavia l'importante ruolo del software gestionale nel favorire modalità di lavoro allo stato dell'arte e nell'aprire nuovi **spazi di efficientamento** nei processi d'impresa. La sfida della resilienza sarà significativa e il digitale potrà rappresentare un valido supporto.

## L'indice di maturità nell'utilizzo di software gestionali in Italia

### La metodologia di sviluppo dell'indice

Con l'obiettivo di fornire una vista sintetica sul percorso intrapreso dal mercato della domanda, nel 2021 la Ricerca ha sviluppato un indice di maturità nell'utilizzo dei software gestionali da parte delle imprese e degli enti pubblici. Nel 2022, si è lavorato all'affinamento della metodologia d'analisi e alla creazione di **due indici distinti per il settore pubblico e per quello privato**, visti i limiti riscontrati nella trattazione congiunta dell'edizione precedente.

I due indici sono stati elaborati secondo la seguente metodologia:

- Si è definito il perimetro d'analisi, ovvero i software gestionali da tenere in considerazione all'interno dello studio;
- Sono state identificate le dimensioni d'analisi della maturità nell'utilizzo dei software gestionali da parte di imprese e PA;
- Sono state sviluppate una serie di metriche di quantificazione per ciascuna delle dimensioni identificate e per ciascuno dei due comparti;
- Sono stati redatti due questionari d'indagine volti a indagare queste dimensioni e misurare le metriche definite.

Questa impostazione metodologica è stata realizzata e validata attraverso il confronto continuativo con l'associazione **AssoSoftware** e i principali **attori dell'offerta**, nonché tramite la realizzazione di **studi di caso che hanno coinvolto 10 realtà**, di cui 6 PMI, coinvolte prevalentemente con un obiettivo di affinamento metodologico rispetto all'anno precedente, e 4 PA, che hanno supportato la realizzazione di un secondo indice verticale. Successivamente:

- I due questionari sono stati erogati a rispettivamente a **514 PMI e 158 PA**, in particolare enti comunali raggiunti attraverso una survey realizzata in collaborazione con l'Osservatorio Agenda Digitale;
- I risultati emersi sono stati rielaborati e consolidati attraverso il confronto con le altre ricerche degli Osservatori Digital Innovation al fine di sviluppare gli indici sintetici.

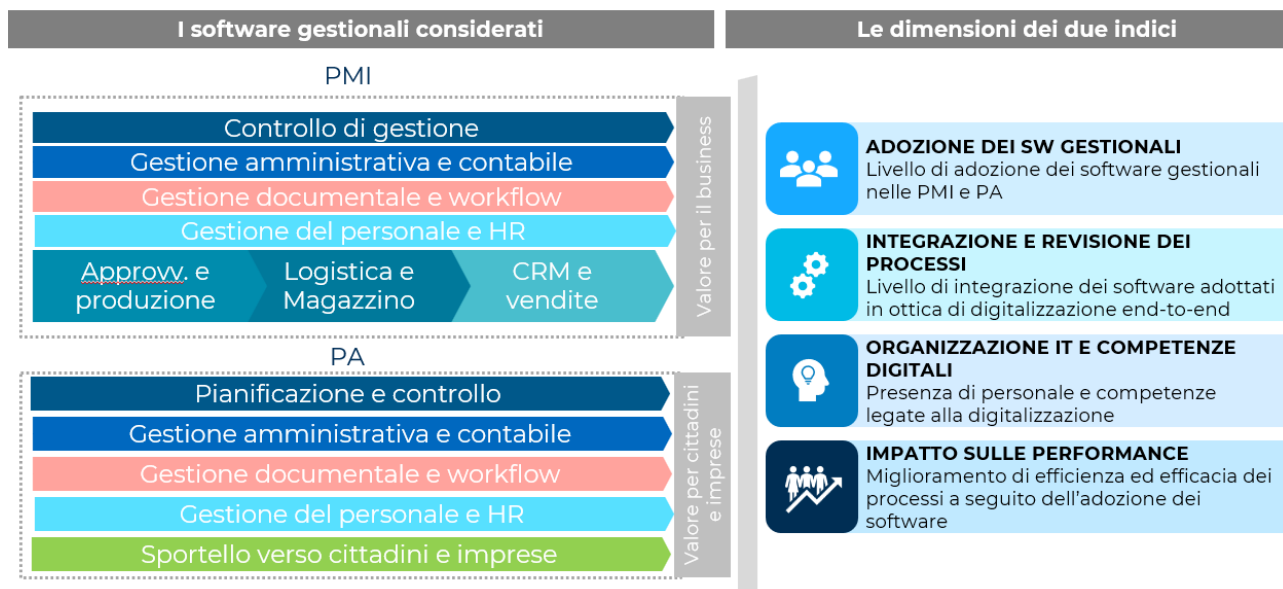


Figura 2: Il perimetro d'analisi e le dimensioni di maturità nell'utilizzo dei software gestionali / Fonte: Osservatori Digital Innovation - Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net))

La figura 2 descrive gli ambiti d'analisi e le dimensioni di maturità identificate. In particolare, sono state tenute in considerazione:

- Sei categorie di software gestionali<sup>3</sup> per le PMI, associate ai diversi processi che sono alla base della generazione di valore per l'organizzazione. Alle tre componenti relative a processi core per l'azienda (approvvigionamento e produzione, logistica e magazzino e CRM e vendite), sono state affiancate le tre componenti trasversali di gestione documentale e workflow, gestione amministrativa e contabile e controllo di gestione;

<sup>3</sup> Per una definizione dei software gestionali considerati, si faccia riferimento alla nota metodologica

- Cinque categorie di software gestionali per la PA, relative ai principali processi di un ente comunale: il back-end di pianificazione e controllo, gestione amministrativa e contabile, gestione documentale e workflow, gestione del personale, e il front-end verso il cittadino e le imprese attraverso lo sportello. In questo caso, il valore generato si sposta dall'organizzazione in sé e si riverbera su tutta la comunità che fruisce i servizi delle pubbliche amministrazioni.

Indipendentemente dal settore di riferimento, la definizione di un indice di maturità parte dall'assunto che la sola adozione dei software non sia sufficiente a garantire una trasformazione complessiva del modo di lavorare dell'organizzazione e l'incremento della sua produttività ed efficacia. Sono state quindi identificate quattro dimensioni d'analisi, sinergiche e tra loro correlate:

- **L'adozione dei software gestionali**, come primo tassello chiave, valutata nel livello di diffusione dei software gestionali considerati nello studio nelle PMI e nelle PA. Per il mondo privato, questi livelli di adozione sono stati in via preliminare ponderati sulla base della pertinenza del software stesso in relazione al settore di riferimento dell'azienda (es. l'assenza di un software di gestione della produzione in un'azienda di servizio non deve generare un impatto negativo sull'indice). I dati emersi dalle rilevazioni sono stati consolidati con il confronto con quelli prodotti dagli Osservatori Digital Innovation attivi su questi temi, come l'Osservatorio Agenda Digitale, l'Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI e l'Osservatorio Digital b2b. In aggiunta, è stato valutato il livello di aggiornamento e modernizzazione dei software adottati, in relazione alle tempistiche di introduzione e dunque al rischio di obsolescenza. Il percorso di trasformazione digitale supportato dai software gestionali non è un'attività da realizzare una tantum: le soluzioni adottate evolvono e si arricchiscono nel tempo, adeguandosi anche a nuovi trend tecnologici;
- **L'integrazione e la revisione dei processi**, intesa come l'interconnessione tra i software gestionali adottati (o l'adozione di suite integrate) in ottica di digitalizzazione del processo complessivo in un unico flusso informativo, volto alla revisione trasversale delle modalità di lavoro. Da un punto di vista tecnologico, è stato valutato lo stato di integrazione delle soluzioni adottate da ciascuna realtà, a livello applicativo e dei dati. Inoltre, da un punto di vista organizzativo, è stato analizzato il bilanciamento tra la revisione dei processi aziendali verso i flussi di lavoro proposti dall'applicazione e, viceversa, la personalizzazione delle soluzioni per adattare a specifiche esigenze di processo. Le soluzioni gestionali capitalizzano modalità di lavoro allo stato dell'arte: l'eccessiva personalizzazione può causare una perdita di opportunità;
- **L'organizzazione IT e le competenze digitali**, che tiene conto della presenza di personale dedicato all'Information Technology e alla digitalizzazione in relazione alla totalità dei dipendenti, nonché delle assunzioni programmate entro il prossimo anno. Inoltre, si considerano virtuosi il bilanciamento delle competenze interne con quelle reperibili sul mercato, per cui è stata valutata la presenza di

partnership con i fornitori, e la promozione del cambiamento organizzativo attraverso iniziative di formazione verso i dipendenti di business sull'utilizzo delle soluzioni;

- **L'impatto sulle performance**, che è stato valutato in base alla variazione di performance ottenuta su una serie di benefici quantificabili di efficienza ed efficacia, definiti per ciascun'area applicativa nel comparto pubblico e privato. I benefici tangibili individuati fanno riferimento a tre principali categorie:
  - Efficienza sui costi operativi: nel privato si considera ad esempio la riduzione del personale ordinario e straordinario, la riduzione delle giacenze di materie prime e prodotti, la riduzione degli scarti produttivi, l'aumento della marginalità. Mentre nel pubblico, la riduzione del costo del personale amministrativo;
  - Efficacia interna: ad esempio, nel comparto privato la riduzione degli errori di gestione, la riduzione del tempo di accesso a documenti e informazioni, la riduzione del tempo di processamento di fatture e documenti amministrativi. Mentre, nel settore pubblico, il tempo di processamento delle richieste e la velocità di incasso dei pagamenti;
  - Efficacia verso l'esterno: ad esempio nelle PMI, l'aumento della marginalità e lo snellimento di prodotti / servizi, la velocità di incasso debiti e il tasso di conversione dei clienti. Mentre nella PA, si considera ad esempio il rispetto o l'anticipazione delle scadenze legate ad adempimenti.

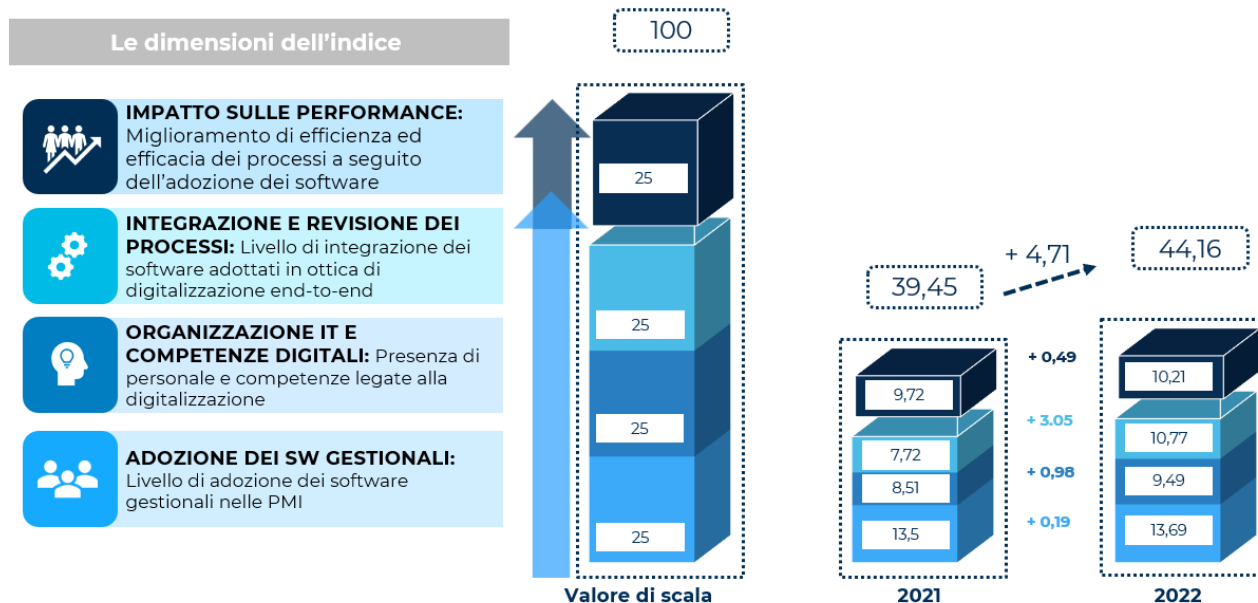
In particolare, il valore di benchmark per la variazione di performance ottenibile in ciascun'area applicativa è stato definito attraverso l'analisi dei casi di successo a partire dalla prima edizione dell'indice nel 2021 e poi affinato quest'anno con l'analisi di ulteriori casi virtuosi di digitalizzazione. Sulla base di questo valore è stato poi possibile individuare il beneficio raggiunto dal campione esteso, utilizzando dei fattori correttivi per tenere conto della situazione antecedente all'adozione dei software gestionali (es. gestione analogica, utilizzo destrutturato di strumenti digitali come fogli di calcolo e email, adozione di software gestionali di vecchia generazione) e delle tempistiche della stessa.

L'indice è stato sviluppato su una **scala da 0 a 100**, come somma dei risultati ottenuti da ciascuna impresa e PA su ognuna delle quattro dimensioni, a cui è associato un punteggio da 0 a 25. Il livello raggiunto su questa scala è stato identificato separatamente per PMI e PA tramite la **survey di rilevazione** estensiva e attraverso il **consolidamento dei risultati ottenuti con i dati degli Osservatori Digital Innovation** di riferimento per i temi trattati.

## La maturità delle PMI italiane secondo l'indice sviluppato

L'indice di maturità nell'utilizzo dei software gestionali sviluppato dalla Ricerca nel 2022 evidenzia un miglioramento nel comparto delle PMI rispetto a quanto rilevato lo scorso

anno. In particolare, su un massimo di 100, è stato raggiunto un punteggio di 44,16, in crescita di +4,71<sup>4</sup> punti rispetto al 2021.



Campione: 514 PMI – survey di rilevazione ricerca AssoSoftware 2022

Figura 3: L'indice di maturità nell'utilizzo dei software gestionali nelle PMI / Fonte: Osservatori Digital Innovation - Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net))

La diffusione delle soluzioni è cresciuta parzialmente, registrando un +0,19 punti e attestandosi a 13,69 su 25 punti raggiungibili. In particolare, si denota una crescita concentrata su **alcuni ambiti applicativi specifici** che, dall'emergenza sanitaria in poi, stanno registrando particolare interesse da parte dell'impresa. L'adozione è dunque ancora la dimensione dell'indice su cui le imprese hanno lavorato maggiormente: è tuttavia un percorso ancora da consolidare e non sufficiente a definire un'azienda matura nell'utilizzo delle soluzioni. Da questo punto di vista, i **segnali** sono in ogni caso **positivi**: si registra una **maturazione dell'approccio al software** e alla digitalizzazione. In particolare, la dimensione di integrazione e revisione dei processi registra la crescita più significativa (+3,05 punti), arrivando a 10,77 punti su 25.

Le PMI sono lontane da un approccio pienamente integrato ai software gestionali e il percorso di adozione è ancora **prevalentemente frammentato**. I numeri indicano un

<sup>4</sup> Si segnala che la crescita dell'indice è, anche solo parzialmente, impattata dalle attività di affinamento dell'indice realizzata nella Ricerca 2022.

utilizzo spesso puntuale delle soluzioni per esigenze e attività specifiche, senza una vera e propria consapevolezza dei benefici ottenibili da un percorso di trasformazione reale delle modalità di lavoro. Tuttavia, in conseguenza alla **pandemia** e al maggiore utilizzo dello **smart working**, negli ultimi due anni, la **diffusione di soluzioni** gestionali a supporto dei processi aziendali è cresciuta notevolmente, rendendo **più chiari** anche ai dipendenti **i benefici** della digitalizzazione e accrescendo l'esigenza di strumenti tra loro interconnessi, a favore di flussi di lavoro più coerenti e snelli.

Questa maggiore consapevolezza si è tradotta in un lavoro di **consolidamento di dati e applicazioni** adottate.

Accanto a questo primo segnale positivo, si evidenzia un miglioramento anche nella dimensione organizzativa, che arriva a un punteggio di 9,49 su 25 (+0,98), anche se ancora troppo limitato rispetto al necessario. L'**organizzazione IT e le competenze digitali** sono la componente su cui le organizzazioni risultano oggi più deboli, in linea con quanto segnalato dal sopracitato indice DESI.

La pandemia ha favorito una maggiore consapevolezza sul digitale da parte delle PMI, innescando una crescita degli strumenti tecnologici utilizzati e una crescente necessità di interconnetterli, a cui le aziende hanno iniziato a rispondere. Tuttavia, mancano ancora la visione e la cultura sul digitale fondamentale per guidare un percorso di trasformazione a tutto tondo.

L'ultima dimensione di impatto sulle performance è dipendente dalle prime tre e risulta in crescita rispetto al 2021 di circa mezzo punto, per un totale di 10,21 su 25. Il miglioramento delle altre dimensioni **richiede tempo** per essere recepito e concretizzato in un reale impatto sulle performance: basti pensare ad esempio all'assunzione di una persona che si occupi di digitale all'interno dell'organizzazione e all'impatto che questo potrà avere sulla capacità di declinare un'adozione più strutturata e pervasiva, con conseguenze sul miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza seppur con un certo sfasamento temporale.

È indubbio che oggi, nonostante i miglioramenti in corso, le PMI faticino ancora a recepire appieno i **benefici potenziali** derivanti dall'adozione del software gestionale soprattutto perché mancano le **risorse organizzative** necessarie per guidare un percorso di cambiamento strutturato, che porti ad una vera trasformazione delle modalità di lavoro.

È possibile notare che al crescere delle dimensioni dell'azienda, e quindi della struttura organizzativa, l'indice subisce un notevole miglioramento. Le medie imprese, caratterizzate da un numero di dipendenti compreso tra 50 e 249, detengono un indice complessivo di 5 punti superiore alla media di mercato e di 7,53 punti superiore rispetto al comparto delle piccole imprese (numero di dipendenti tra 10 e 49).



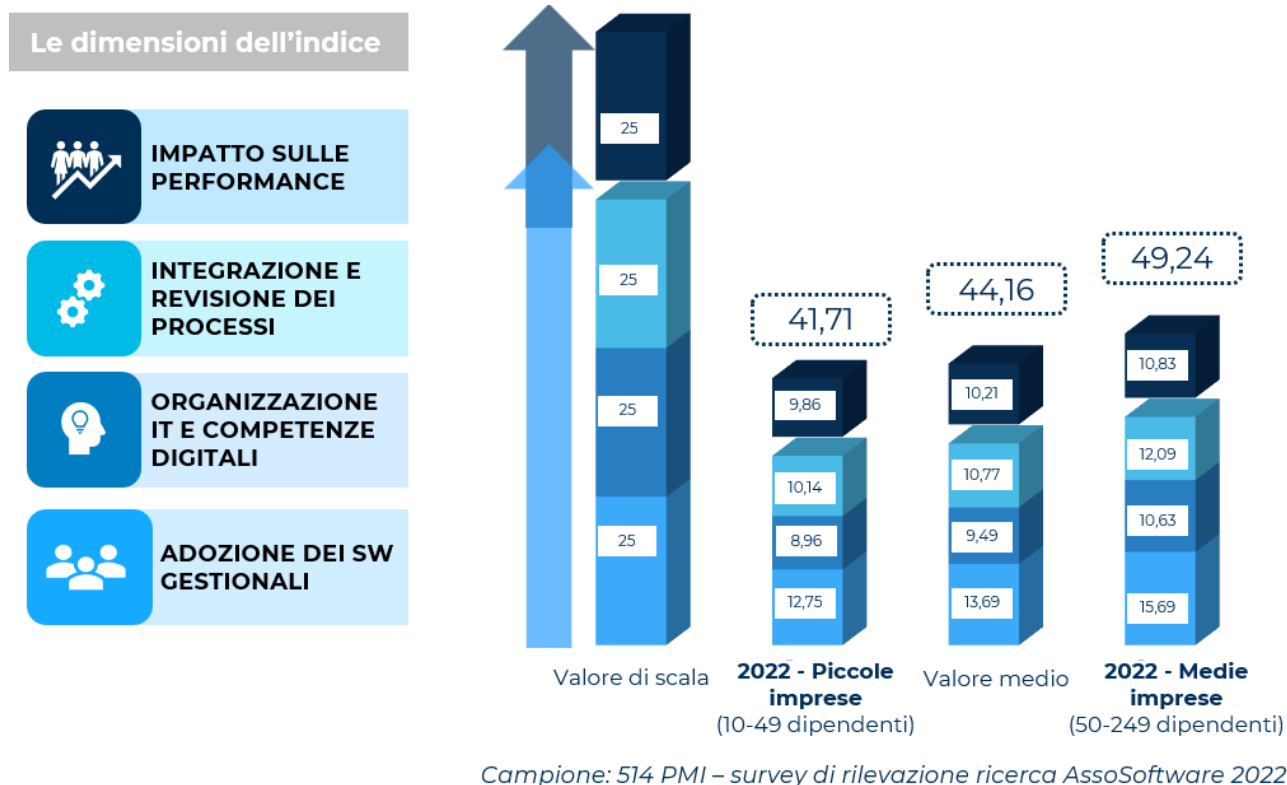


Figura 4: Il confronto tra le piccole e le media imprese / Fonte: Osservatori Digital Innovation - Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net))

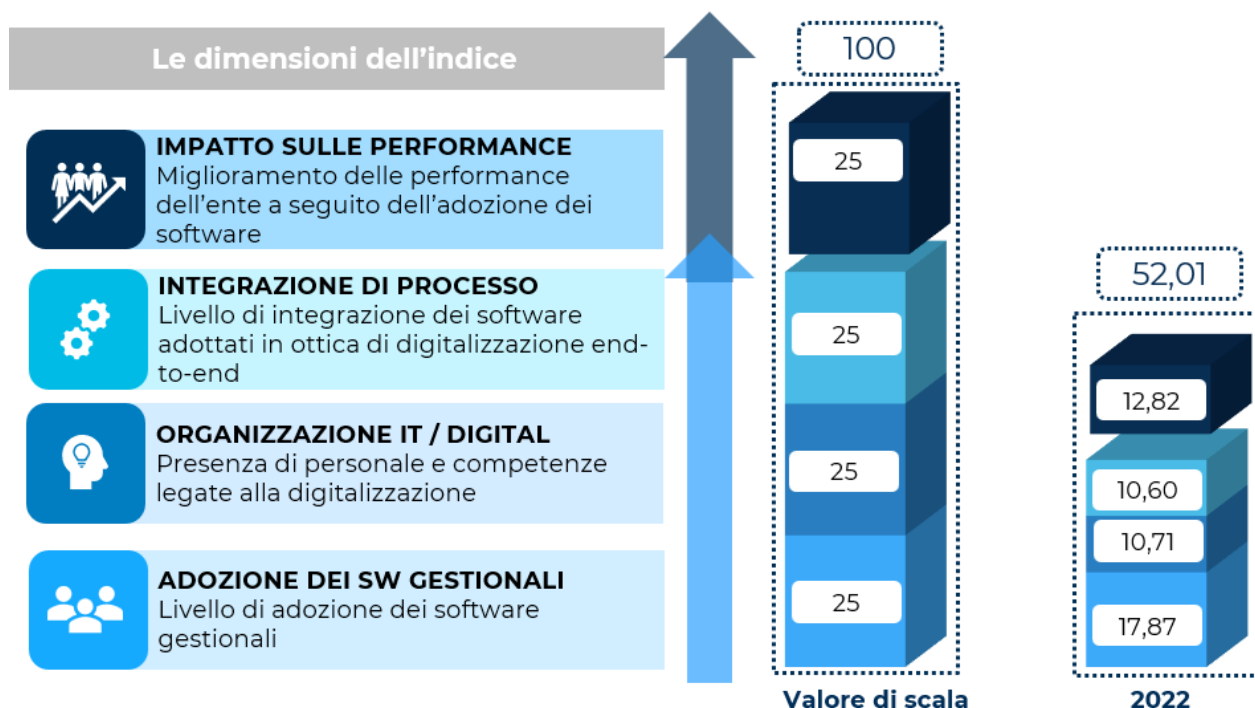
## La maturità della PA italiane secondo l'indice sviluppato

La pubblica amministrazione registra un indice complessivo di 52,01, ovvero di **8 punti superiore rispetto al comparto privato**. In realtà, se si osservano le dimensioni dell'indice, si tratta di un risultato principalmente **addebitabile all'adozione delle soluzioni**, che raggiunge un punteggio di 17,82 su 25, oltre 4 punti in più rispetto alle PMI. Tuttavia, le dimensioni di maturità organizzativa e di integrazione risultano tutto sommato comparabili, mentre l'impatto sulle performance di 2,61 punti più alto.

Questi elementi descrivono un comparto spesso caratterizzato da **obblighi e adempimenti** sull'utilizzo di strumenti a supporto di specifiche attività. Questo rende il settore ricco di soluzioni disponibili per gli enti, senza però una vera e propria visione trasversale sull'adozione di soluzioni.

Si tratta tuttavia di un **settore ad alto potenziale**: da un lato, per l'impatto generato dall'efficientamento e dall'arricchimento dei servizi digitali a cittadini e imprese sul **sistema paese**; dall'altro, perché gli enti sono caratterizzati da processi più lineari rispetto alle aziende private, in cui il settore di riferimento e il contesto di business cambiano in modo significativo il tipo di beneficio riscontrabile.





Campione: 158 PA – survey di rilevazione ricerca AssoSoftware 2022 svolta in collaborazione con l'Osservatorio Agenda Digitale

Figura 5: L'indice di maturità nell'utilizzo dei software gestionali nelle PA / Fonte: Osservatori Digital Innovation - Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net))

I benefici per la PA sono più immediati in quanto spesso legati al passaggio **dalla gestione cartacea al digitale**, con impatti rilevanti sul tempo di processamento delle richieste e sulla qualità del servizio, e avulsi da KPI di carattere monetario, come il fatturato e la marginalità, sui cui entrano in gioco altre variabili oltre al digitale.

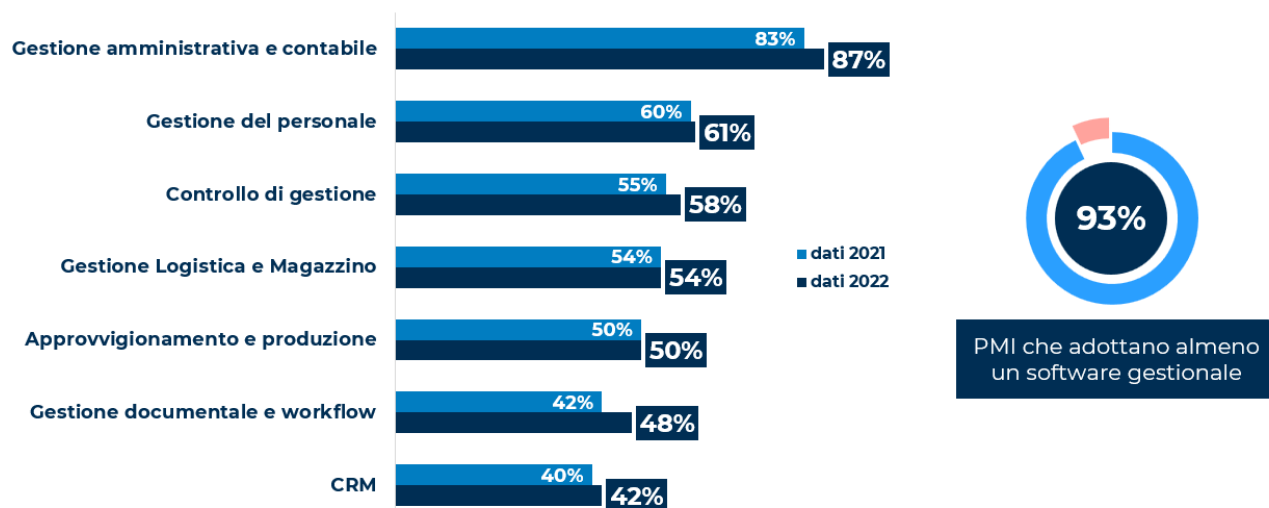
Questo rende il settore pubblico e quello privato **difficili da confrontare puntualmente**, anche se le direzioni di evoluzione per una maturazione in questo campo sono del tutto simili.

## L'adozione dei software gestionali e l'integrazione di processo

I dati di adozione emersi dalla survey erogata nell'ambito della Ricerca per AssoSoftware sono stati incrociati con quelli riscontrati dall'Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI e dall'Osservatorio Digital B2b per le PMI e dall'Osservatorio Agenda Digitale per la PA, con l'obiettivo di fornire una panoramica rappresentativa del mercato italiano.

## La diffusione dei software e l'integrazione nelle PMI

Partendo dal comparto delle PMI, è possibile confrontare i risultati con quanto emerso dalla ricerca 2021.



Campione: 514 PMI – survey di rilevazione ricerca AssoSoftware 2022 – dati consolidati con Osservatori verticali sui temi

Figura 6: Il livello di adozione e integrazione dei software gestionali nelle PMI / Fonte: Osservatori Digital Innovation - Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net))

Tra i software considerati nel perimetro d'analisi, la crescita più significativa è stata registrata dai moduli di **Gestione documentale e workflow** (adottati dal 48% delle PMI, +6 p.p. rispetto al 2021), probabilmente promossi dal cambio delle modalità di lavoro occorso a seguito della pandemia. Si tratta infatti di un'attività ancora caratterizzata, nei casi più arretrati, da una gestione cartacea, poco compatibile con lo smart working, oppure da una digitalizzazione destrutturata, con utilizzo massivo degli scambi via e-mail. La maggiore remotizzazione del lavoro, soprattutto in alcuni settori, ha spinto le organizzazioni a trovare nuovi modi per collaborare a distanza, mantenendo alti i livelli di produttività dei dipendenti. In questa direzione, i software per la gestione documentale sono un fattore abilitante.

Secondo per crescita ma primo per diffusione, è possibile riscontrare il modulo di **Gestione amministrativa e contabile** (presente nell'87% delle imprese, +4 p.p.) resta il più diffuso nelle imprese: rappresenta spesso il primo passo nell'adozione di soluzioni software e continua a consolidarsi, registrando comunque una crescita significativa anno su anno.

Correlati alle attività contabili, cresce anche la diffusione dei software di **Controllo di gestione** (58%, +3 p.p. rispetto al 2021), un ambito di pianificazione e controllo che sempre più rappresenta un progredire il percorso di digitalizzazione verso un approccio trasversale analitico e automatizzato a supporto delle decisioni.

Crescono anche il **CRM** (42%, +2 p.p. rispetto al 2021), che tuttavia risulta ancora essere il modulo meno diffuso, ad evidenziare uno scarso orientamento analitico alla gestione della relazione con il cliente e dei processi di vendita, e i software per la **gestione del personale** (61%, +1 p.p.).

Restano invece stabili i livelli di diffusione dei moduli gestionali legati ai processi core di back end, ovvero la **Logistica e magazzino** (54%) e **L'Approvvigionamento e produzione** (50%) in cui gli impatti ricercati nel percorso di digitalizzazione su efficienza ed efficacia incidono direttamente sui risultati d'impresa.

In questo contesto, è importante sottolineare come l'adozione di soluzioni software non sia un processo da gestire una tantum: **la tecnologia e i processi cambiano nel tempo** e richiedono alle aziende un monitoraggio e aggiornamento continuo delle soluzioni introdotte, con l'obiettivo di renderle sempre allo stato dell'arte.

La propensione ad aggiornare in modo pervasivo il parco applicativo adottato dall'organizzazione permette un raggiungimento più efficace dei benefici derivanti dalla digitalizzazione dei processi, riducendo il rischio di **obsolescenza** delle soluzioni e dunque di non soddisfacimento delle esigenze aziendali.

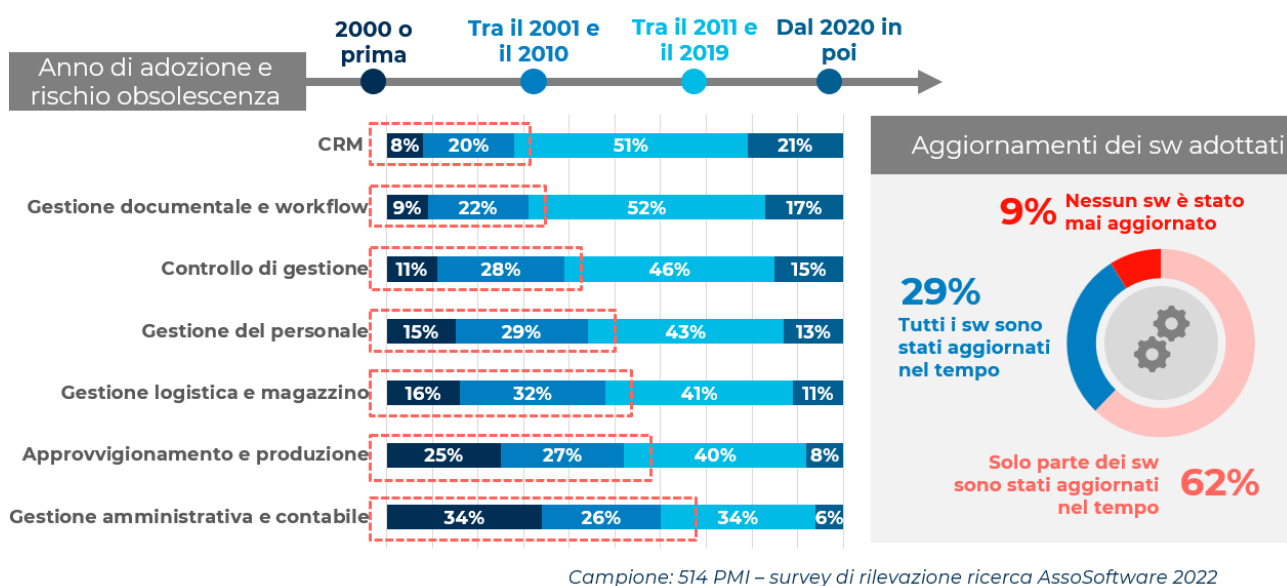


Figura 7: tempistiche di adozione dei software e aggiornamenti nel tempo / Osservatori Digital Innovation - Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net))

Per tenere conto di queste considerazioni, la Ricerca ha analizzato le tempistiche di adozione dei software introdotti dalle PMI italiane. I risultati evidenziano come alcune categorie abbiano trovato una **diffusione significativa già da prima del 2010**, come la Gestione Amministrativa e contabile (adottata prima del 2010 nel 60% dei casi), che risulta essere il software più datato, seguito dall'Approvvigionamento e produzione (52%), dalla Gestione Logistica e magazzino (48%) e dalla Gestione del personale (44%).

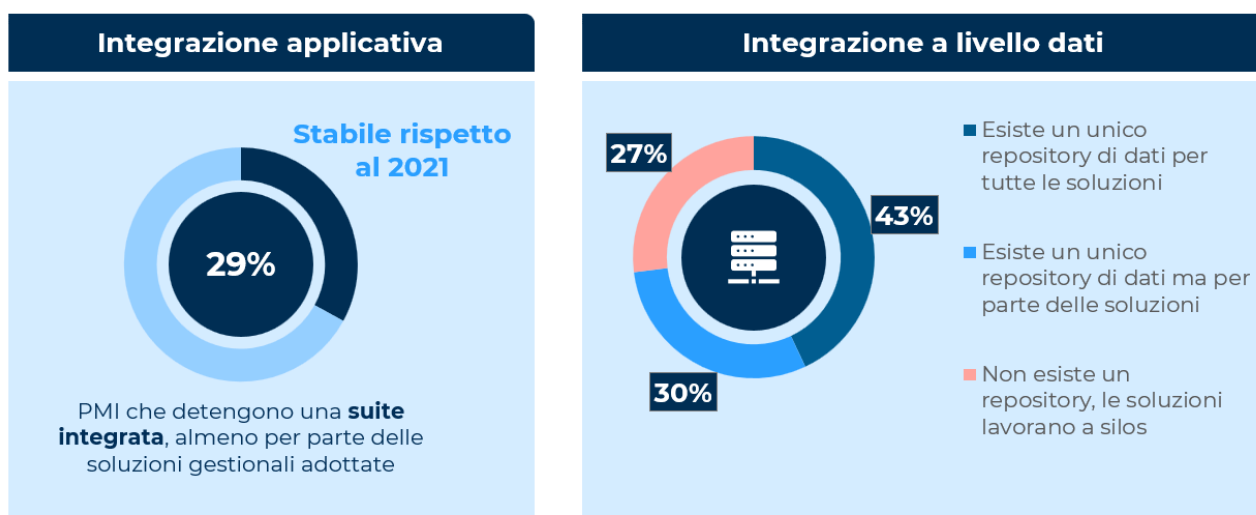
I moduli **più giovani** risultano essere il CRM (adottato prima del 2010 solo nel 28% dei casi), la Gestione documentale e Workflow (31%) e il Controllo di gestione (39%). In particolare, il CRM è stato adottato da più di un'azienda su 5 proprio nel periodo pandemico. In questi casi, la maggior parte delle aziende ha avviato il percorso di introduzione tra il 2011 e il 2019.

Il rischio di obsolescenza, soprattutto per il primo gruppo di software descritto, è dunque elevato e acuito dalla **presenza disomogenea di attività di aggiornamento** delle soluzioni. Infatti, secondo la ricerca, il 62% delle PMI ha aggiornato solo in parte i software gestionali nel tempo dopo la loro introduzione in azienda, a cui si aggiunge un 9% che le ha lasciate allo stato iniziale senza mai farle evolvere. Tuttavia, accanto a queste situazioni, esiste un 29% che ha aggiornato tutte le soluzioni continuativamente nel tempo, anche a fronte di un'introduzione poco recente.

I livelli di diffusione dei software gestionali nelle PMI sono buoni e, in alcuni campi, in crescita rispetto allo scorso anno. Tuttavia, questo non sempre corrisponde all'avvio di un vero e proprio percorso di trasformazione delle modalità di lavoro, con un approccio di aggiornamento continuo e integrazione delle soluzioni.

Infatti, se si guarda ai dati sull'integrazione, lo scenario risulta ancora **estremamente frammentato**, seppur in miglioramento rispetto a quanto registrato nel 2021.

Infatti, in continuità, solo **il 29% delle PMI indagate ha integrato almeno uno dei software adottati**, anche attraverso l'adozione di una suite.



Campione: 514 PMI – survey di rilevazione ricerca AssoSoftware 2022

Figura 8: L'integrazione dei software gestionali nelle PMI / Fonte: Osservatori Digital Innovation - Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net))

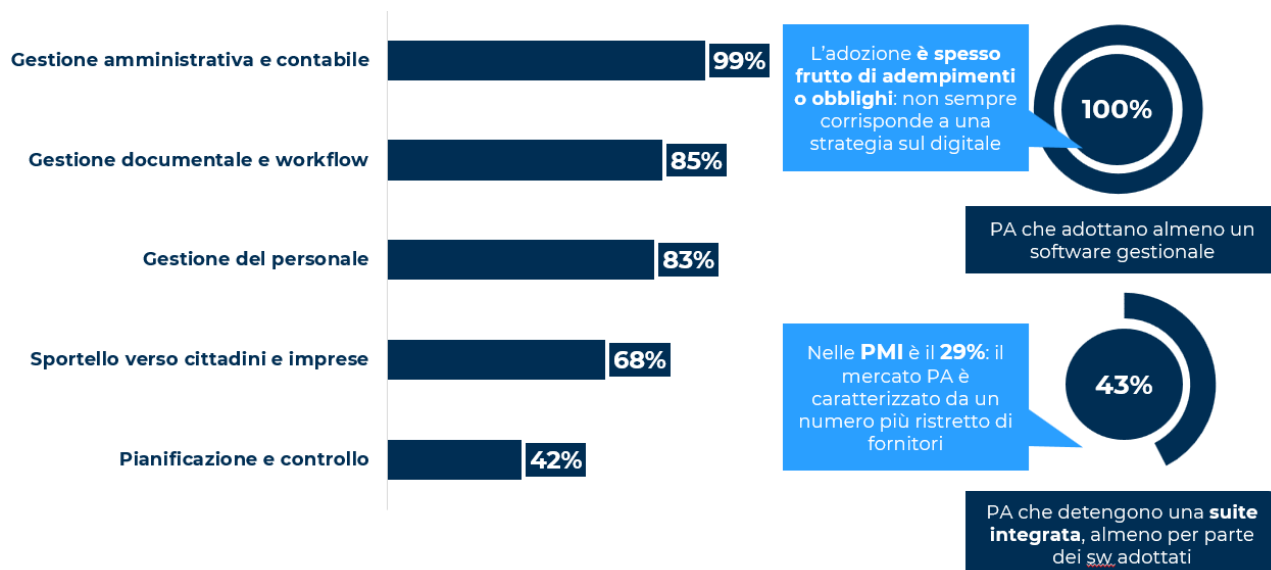
L'adozione di suite integrate o comunque l'integrazione di moduli applicativi interoperabili permette di usufruire di dati e informazioni univoche e sempre aggiornate, nonché di adottare modalità di lavoro più efficienti e coordinate tra diverse unità organizzative. L'adozione di soluzioni gestionali **stand-alone** comporta una gestione a silos dei processi e riduce i benefici percepiti dalla digitalizzazione.

Se l'integrazione applicativa è ancora una sfida da intraprendere, si segnala una **maggior attenzione a quella dei dati**, con il 43% delle PMI che lavora con un repository unico per tutte le applicazioni e un ulteriore 30% che lo ha già introdotto anche se solo per una parte dei software utilizzati. Resta più di un'azienda su quattro che lavora con strumenti completamente a silos, ciascuno con un repository dati differente, rischiando **duplicazioni ed errori**.

L'integrazione di applicazioni e dati è un elemento fondamentale su cui lavorare per far crescere la maturità delle PMI in questo campo: permette, infatti, di generare **flussi di lavoro più snelli e interconnessi**, abilitando il cambiamento delle modalità di lavoro, e di supportare migliori decisioni in azienda, grazie all'utilizzo di **dati corretti e sempre aggiornati**.

## La diffusione dei software e l'integrazione nelle PA

Nei comuni, i tassi di diffusione delle soluzioni gestionali è estremamente elevato, il 100% delle PA indagate ne adotta almeno uno di quelli considerati nel perimetro d'analisi.



Campione: 158 PA – survey di rilevazione ricerca AssoSoftware 2022 svolta in collaborazione con l'Osservatorio Agenda Digitale

Figura 9: L'adozione e le suite integrate nelle PA / Fonte: Osservatori Digital Innovation - Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net))

In particolare, i software di Gestione amministrativa e contabile sono diffusi nella pressoché totalità degli enti intervistati, seguiti dalla Gestione documentale e workflow (presente nell'85% dei casi) e dalla Gestione del personale (83%).

Seguono con diversi punti percentuali di distacco, lo Sportello verso cittadini e imprese (68%) e la Pianificazione e controllo (42%). La scarsa diffusione di quest'ultima soluzione dipende probabilmente anche dallo sbilanciamento del campione d'analisi verso **comuni medio-piccoli**, più difficilmente propensi a una pianificazione strutturata in quanto caratterizzati da una scala di richieste e dipendenti più ridotta.

Tuttavia, la scarsa attenzione all'orientamento verso la **pianificazione analitica e integrata** è un dato sintomatico di un'adozione di soluzioni software orientata al supporto di attività peculiari, spesso realizzata più per obblighi e adempimenti che per reale visione sul digitale e sulla necessità di un cambiamento organizzativo.

D'altra parte, se si guarda all'adozione di **suite integrate**, le PA raggiungono una diffusione del 43%, significativamente più alta rispetto a quanto registrato nelle PMI. Tuttavia, è da sottolineare che il **mercato** del software gestionale per la pubblica amministrazione è **più concentrato**: il numero di fornitori disponibili è più ristretto rispetto al mondo privato e questo promuove più facilmente la scelta di un'unica soluzione per tutti i processi.

## La revisione dei processi nelle PMI e nelle PA

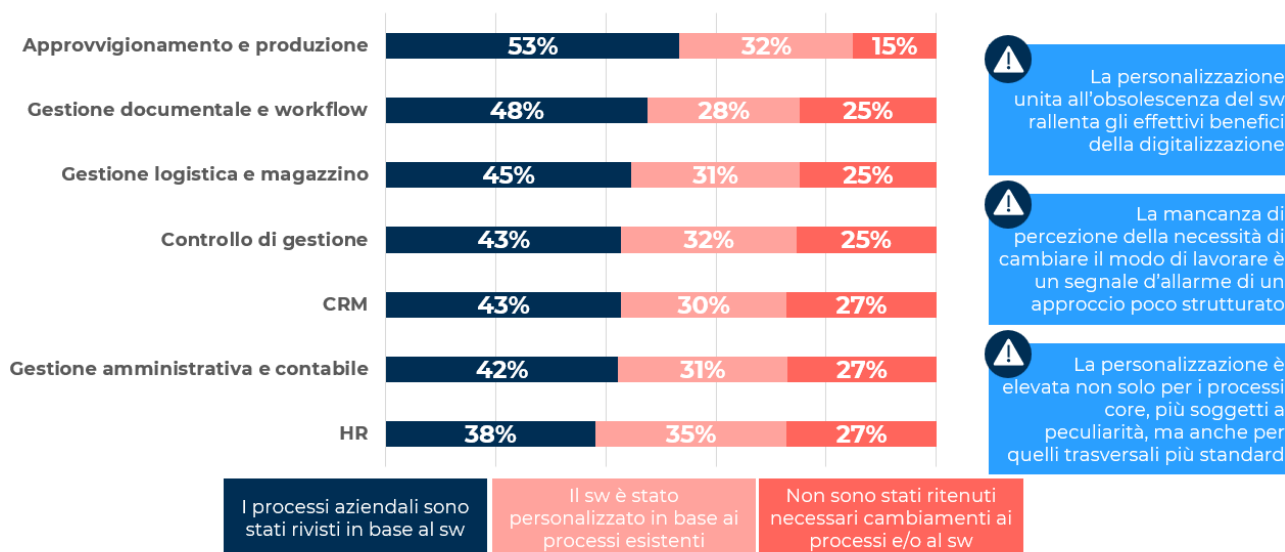
**La complessità e le specificità dei processi aziendali** sono elementi da tenere in considerazione nell'adozione di software gestionali o suite integrate. Le strade che un'organizzazione può decidere di intraprendere sono le seguenti due, o una loro integrazione:

- La revisione dei processi aziendali per adattarli ai flussi di lavoro proposti dall'applicativo adottato;
- La personalizzazione delle soluzioni per soddisfare al meglio le necessità dettate dai processi aziendali esistenti, su cui si ritiene di non trovare software di mercato adeguati.

È necessario trovare il giusto **bilanciamento tra personalizzazione e standardizzazione** per non rallentare l'ottenimento dei benefici derivanti dalla digitalizzazione. Se da un lato, la customizzazione delle soluzioni può risultare necessaria per attività peculiari, soprattutto quelle chiave per il business, su cui l'impresa mette in gioco la propria competitività, dall'altro non deve diventare una giustificazione per non cambiare le modalità di lavoro, anche quando risulterebbe vantaggioso.

In pratica, la personalizzazione non deve diventare una **leva per l'inerzia organizzativa**. Le organizzazioni che colgono la digitalizzazione come occasione per ridisegnare i propri processi verso modalità di lavoro allo stato dell'arte dimostrano un approccio strategico al digitale e sono in grado di raggiungere più rapidamente i benefici attesi.

Guardando ai dati emersi dalla Ricerca, un approccio poco orientato al cambiamento del modo di lavoro è diffuso nelle organizzazioni, indipendentemente dal processo preso in considerazione.



Campione: 514 PMI – survey di rilevazione ricerca AssoSoftware 2022

Figura 10: Il livello di personalizzazione dei software gestionali da parte delle PMI per categoria di applicativo / Fonte: Osservatori Digital Innovation - Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net))

Dai risultati della ricerca emerge che **la personalizzazione è elevata non solo per i processi core, più soggetti a peculiarità, ma anche per quelli di staff o di supporto**, per loro natura più standard. I processi maggiormente personalizzati infatti sono la gestione delle risorse umane (35%), Controllo di gestione (32%), Approvvigionamento e Produzione (32%), Gestione amministrativa e contabile (31%), Gestione logistica e magazzino (31%), CRM (30%), Gestione documentale e workflow (28%).

Indipendentemente dal processo di riferimento, più o meno un'azienda su tre decide di personalizzare i software anziché agire su una revisione dei processi. A questo si aggiunge il numero più allarmante di quelle **aziende che non ritengono necessari cambiamenti**, né nei processi né nei software, sottolineando **un'adozione spesso puntuale e non pervasiva** delle soluzioni.

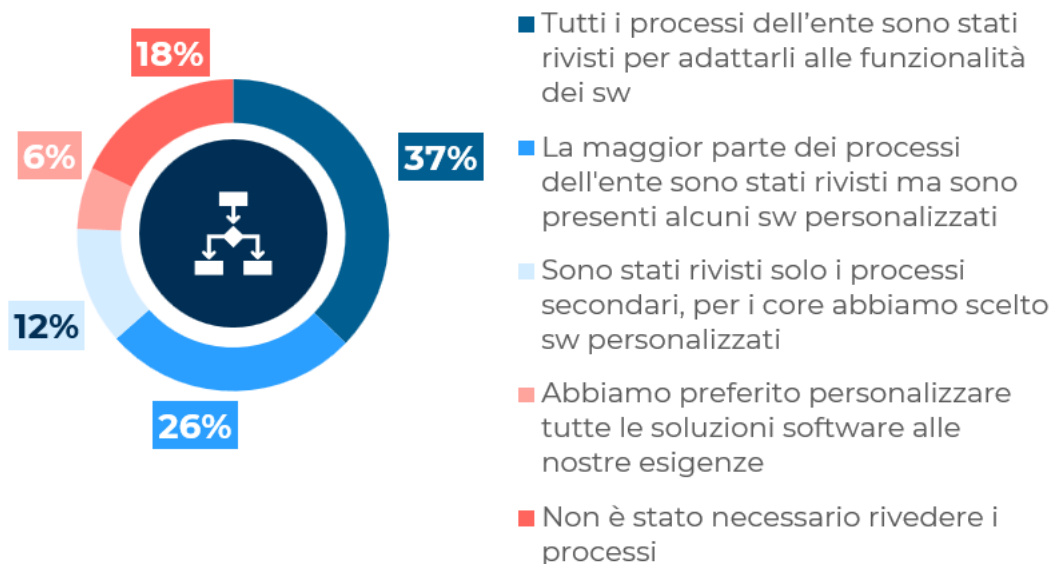
Un segnale positivo viene in ogni caso da una buona parte di aziende, vicina o superiore al 40% per tutte le soluzioni in analisi, che decide di rivedere i processi aziendali e avviare un percorso di cambiamento delle modalità di lavoro.

Osservando ai dati sulla **Pubblica Amministrazione**, si nota un approccio più orientato al cambiamento organizzativo, favorito dalla presenza di attività simili anche tra enti differenti rispetto a quanto si riscontra nel mondo privato, dove ad esempio al variare del prodotto o servizio offerto, cambiano in modo sostanziale anche i processi di riferimento.

**Il 63% del campione di PA ha affermato di aver rivisto la maggior parte o la totalità dei processi** in conseguenza all'adozione del software, anziché decidere di personalizzarlo. Tuttavia, è comunque diffuso un approccio di **continuità** con il passaggio al digitale, in un settore in cui l'eterogeneità dei servizi offerti a cittadini e imprese genera una perdita di opportunità: il 24% delle PA ha personalizzato tutti i



software o non ha percepito la necessità di rivedere i processi, anche a fronte dell'introduzione di soluzioni.



*Campione: 158 PA – survey di rilevazione ricerca AssoSoftware 2022 svolta in collaborazione con l'Osservatorio Agenda Digitale*

Figura 11: Il livello di personalizzazione dei software gestionali nella PA / Fonte: Osservatori Digital Innovation - Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net))

Inoltre, il 38% delle PA intervistate detiene almeno un software personalizzato, di questi circa un terzo ha preferito rivedere processi secondari, preferendo la personalizzazione degli applicativi core. Nel mondo pubblico, la **necessità di bilanciare meglio personalizzazione e standardizzazione** è ancor più significativa, con l'obiettivo di non limitare l'adozione di modalità di lavoro più efficienti.

## L'organizzazione IT le competenze digitali

La capacità di utilizzare in modo pervasivo i software adottati, di avviare un percorso di integrazione delle applicazioni e dei flussi di attività, nonché di trasformare le modalità di lavoro in azienda dipende fortemente dallo **strato organizzativo**.

Da un lato è necessario dotarsi di competenze tecnico-operative per la gestione implementativa, dall'altro è fondamentale promuovere una revisione dei processi per cui serve una visione chiara sul digitale e un forte commitment da parte di figure chiave all'interno dell'organizzazione.



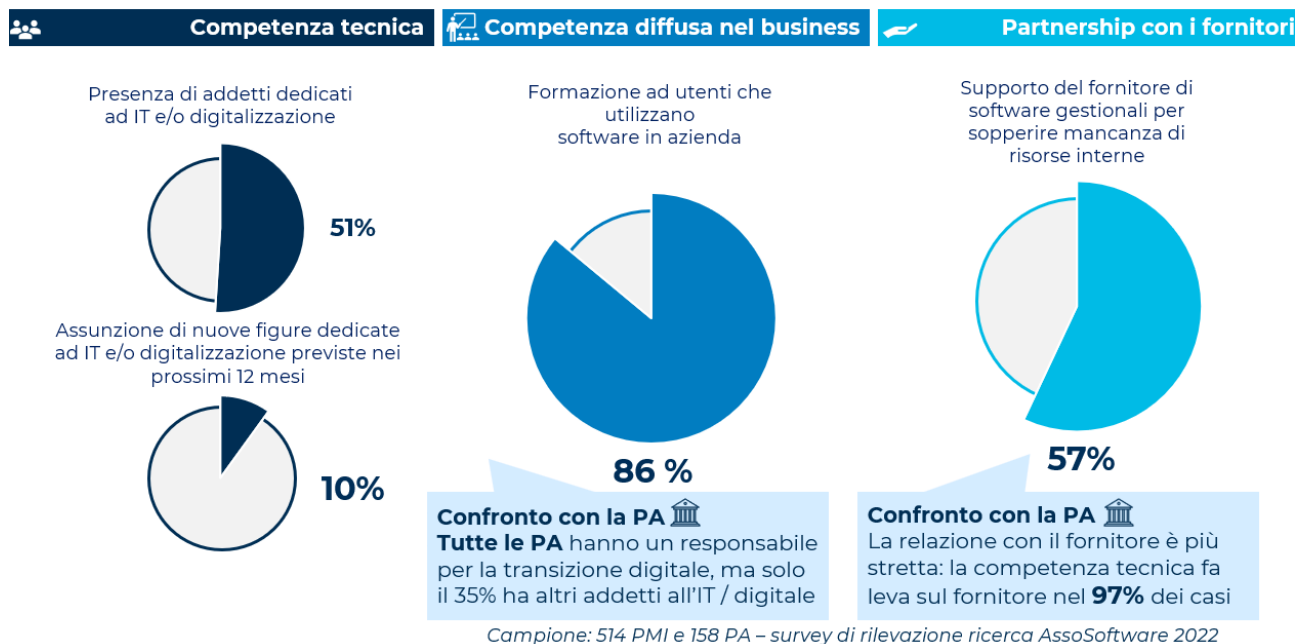


Figura 12: Personale e competenze legate al digitale nelle PMI e nelle PA / Fonte: Osservatori Digital Innovation - Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net))

**Nel 51% delle PMI intervistate è presente personale dedicato all'Information Technology e alla digitalizzazione**, dato in linea con quanto emerso nel 2021, con un ulteriore 10% di aziende che prevede di introdurlo nel corso del prossimo anno. Si tratta di personale prevalentemente dedicato alla **gestione sistemistica** a garanzia del funzionamento dei sistemi informatici a supporto delle attività. Soprattutto nelle aziende più piccole si tratta però di personale che si occupa anche di altro all'interno dell'organizzazione.

Reperire risorse da investire sul personale in ambito digitale non è semplice per un'azienda medio-piccola: la tecnologia non è il core business e non viene considerata prioritaria per la crescita. La presenza di personale dedicato è in parte dipendente dalla **dimensione aziendale**, si notano infatti differenze considerevoli tra le piccole imprese, dove nel 40% dei casi è presente personale tecnico, e le medie imprese, dove il 58% delle aziende ha figure professionali dedicate all'IT e al Digitale.

Dunque, in questo comparto è complesso strutturarsi a livello organizzativo e diventa fondamentale la **partnership con i fornitori**: il 57% delle PMI si appoggia proprio al personale dei fornitori per sopperire alla mancanza di risorse interne, delegando competenze tecnico-operativo difficili da reperire e inserire in azienda. Accanto a questa esternalizzazione, è però necessario mantenere salda in azienda la **visione strategica sul digitale, guidando dall'interno il percorso** di introduzione ed evoluzione delle applicazioni in risposta alle esigenze aziendali.

Un segnale positivo viene dalla diffusione della competenza digitale tra i dipendenti e dalla comprensione della necessità di formare il personale all'utilizzo delle soluzioni

all'interno delle proprie attività: l'86% delle PMI ha intrapreso **percorsi di formazione agli utenti**.

La **Pubblica Amministrazione** è invece più strutturata dal punto di vista del personale. L'obbligo della presenza di un **Responsabile per la transizione** digitale porta al 100% la presenza di personale dedicato, anche se spesso questa figura è **l'unica a occuparsi del tema nell'organizzazione**: solo il 35% delle PA intervistate ha altri dipendenti dedicati oltre al Responsabile. Nel caso della PA, è ancor più comune appoggiarsi al fornitore per colmare la mancanza di personale: l'esternalizzazione di competenze è infatti presente nel 97% degli enti.

**Il freno principale verso un'adozione più estesa e interconnessa delle soluzioni gestionali è dunque di natura culturale.** Nel comparto delle imprese medio-piccole è difficile investire nel digitale e nell'arricchimento del personale e delle competenze in questa direzione, spesso manca una **visione strategica** sul tema, che porta a un utilizzo puntuale di soluzioni per rispondere a esigenze tattiche. Nel mondo pubblico, invece, la visione sul tema è promossa dall'alto ma recepita come **adempimento** dagli enti che, pur adeguandosi, faticano a declinare un vero e proprio cambiamento organizzativo. Questo limita la capacità non solo di strutturare un percorso di adozione del software gestionale, ma anche di recepirne appieno i benefici una volta che questo è stato intrapreso.

**La mancanza di risorse** rende centrale il **ruolo dei fornitori**. Questi ultimi possono bilanciare dall'esterno il gap di competenze tecniche, supportando l'implementazione dei sistemi gestionali e la loro integrazione efficace, oltre che sensibilizzando i clienti sulla rilevanza del tema. Infatti, i fornitori della filiera tecnologica italiana rappresentano oggi la competenza digitale e il personale specialistico del paese, elemento chiave per la competitività del sistema economico a livello internazionale.

## L'impatto dei software gestionali sulle performance d'impresa

Per approfondire l'impatto sulle performance derivante dall'utilizzo dei software gestionali, la Ricerca ha calcolato il valore dell'indice riportandolo a una vista per area applicativa. In particolare, a ciascun'applicazione è stato riferito un punteggio basato sulla numerosità di imprese che hanno ottenuto i benefici indagati in termini di efficacia ed efficienza e la variazione di performance realizzata.

Il grafico in figura 13 mostra il posizionamento delle aree applicative analizzate in termini di diffusione e impatto sulle performance di processo e la loro variazione rispetto a quanto rilevato nel 2021.

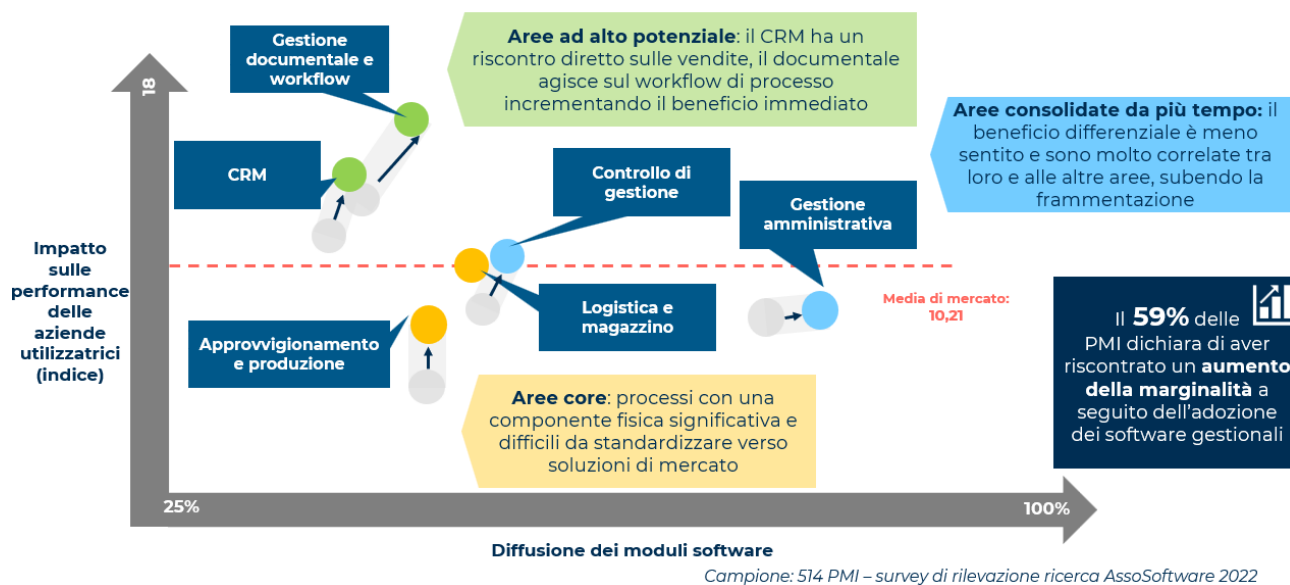


Fig.13: L'impatto sulle performance dei software gestionali dal punto di vista delle aree applicative / Fonte Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net))

Emerge un'omogenea, seppur lieve, crescita dell'impatto sulle performance dei software gestionali indagati. Infatti, ad eccezione di Logistica e Magazzino che è rimasta sostanzialmente stabile, tutte le altre categorie di applicativi hanno aumentato il proprio impatto sulle performance dei processi supportati, a fronte anche di una maggiore diffusione delle stesse.

In continuità con lo scorso anno, è possibile identificare tre gruppi di applicazioni. Il primo comprende la **Gestione documentale e workflow e il CRM** che, pur mostrando livelli di adozione più limitati rispetto ad altre aree applicative, denotano l'impatto sulle performance più pervasivo e registrano la crescita più significativa.

Si tratta quindi di **aree ad alto potenziale ancora poco sfruttate**, su cui è importante incrementare i livelli di diffusione e dalle quali è possibile raccogliere buone pratiche estendibili ad altre soluzioni digitali per promuoverne una maggiore ampiezza di impatto sulle aziende utilizzatrici.

Troviamo poi le **aree applicative core** (Approvvigionamento e Produzione, e Logistica e magazzino), i cui livelli di diffusione sono rimasti stabili, pur registrando un aumento dell'impatto sulle performance nei processi di Approvvigionamento e Produzione. Si tratta di processi caratterizzati da una forte componente fisica, spesso gestiti in modo disaccoppiato rispetto al resto dell'organizzazione e dunque fortemente influenzati dalla frammentazione applicativa. Inoltre, vi è ancora poca consapevolezza e propensione a implementare o far evolvere soluzioni che toccano il core business aziendale, spesso generando un'inerzia organizzativa e limitando i benefici derivanti dalla digitalizzazione.

Infine, è possibile trovare le **aree applicative più consolidate** all'interno delle organizzazioni, ovvero la Gestione contabile e Amministrativa e il Controllo di gestione, caratterizzate da attività estremamente correlate e da livelli di diffusione piuttosto elevati rispetto agli altri ambiti indagati. Queste tipologie di software hanno riscontrato variazioni positive nei livelli di diffusione e nell'impatto sulle performance, tuttavia anche in questo caso, la difficoltà di gestire un flusso di lavoro integrato limita la trasversalità e l'ampiezza dei benefici ottenibili. Inoltre, il sempre maggiore consolidamento all'interno delle organizzazioni comporta una maggiore difficoltà a identificarne il beneficio differenziale rispetto a una situazione poco digitalizzata o addirittura analogica.

È interessante notare come, al netto dei benefici peculiari riscontrati nei diversi processi aziendali a fronte della digitalizzazione, il 59% delle PMI dichiara di aver ottenuto un **aumento della marginalità** a seguito dell'adozione dei software gestionali, quindi con un impatto diretto sulle **performance** e sulla **competitività** d'impresa.

## Analisi dei profili di maturità delle imprese

La Ricerca ha analizzato diversi profili nell'utilizzo dei software gestionali, riportando l'indice a una vista per singola realtà. A ciascun attore è stato conferito un punteggio per ognuna delle dimensioni d'analisi della maturità: la figura 14 ne mostra la distribuzione, delineando tre profili nel comparto delle PMI.

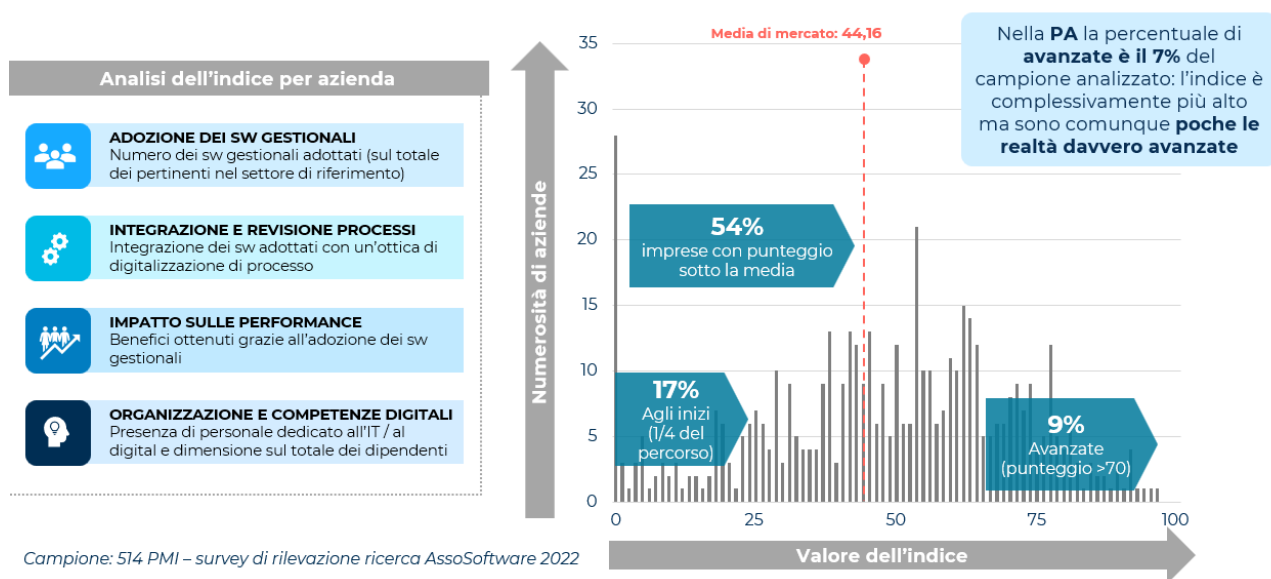


Fig.14: Distribuzione dell'indice di maturità nelle PMI / Fonte Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net))

È possibile identificare un primo 9% di **PMI avanzate**, ovvero con un punteggio dell'indice superiore a 70 su 100, dato stabile rispetto a quanto rilevato nel campione della ricerca 2022. Il livello di maturità è ancora generalmente basso, anche se la distribuzione del campione è maggiormente centrata rispetto allo scorso anno: il 54% delle aziende registra un punteggio inferiore alla media di mercato di 44,16 su 100,

mentre è diminuita al 17% (dal 33% del 2021) la quota parte di campione con un punteggio inferiore a 25, definibile dunque agli **inizi del percorso**, a favore di un numero maggiore di aziende che si trova nel mezzo, con profili di maturità eterogenei, più o meno avanti nelle diverse dimensioni dell'indice a seconda delle priorità indirizzate.

Analizzando la distribuzione dell'indice nella Pubblica Amministrazione si osserva come solo il 7% del campione di enti locali analizzati può definirsi avanzato. Pur essendo dunque l'indice complessivamente più elevato di quello delle PMI, sono in realtà **pochi gli enti pubblici realmente avanzati**: gli elevati livelli di adozione non comportano un approccio maturo all'utilizzo delle soluzioni, probabilmente ancora tattico e puntuale, prevalentemente frutto di obblighi e adempimenti piuttosto che di una reale visione strategica sul digitale.

Confrontando il gruppo delle aziende avanzate con il resto del campione, è possibile vedere la relazione tra un approccio più strutturato sulle dimensioni di adozione, integrazione e organizzazione e l'impatto che l'utilizzo delle soluzioni ha sulle performance aziendali.

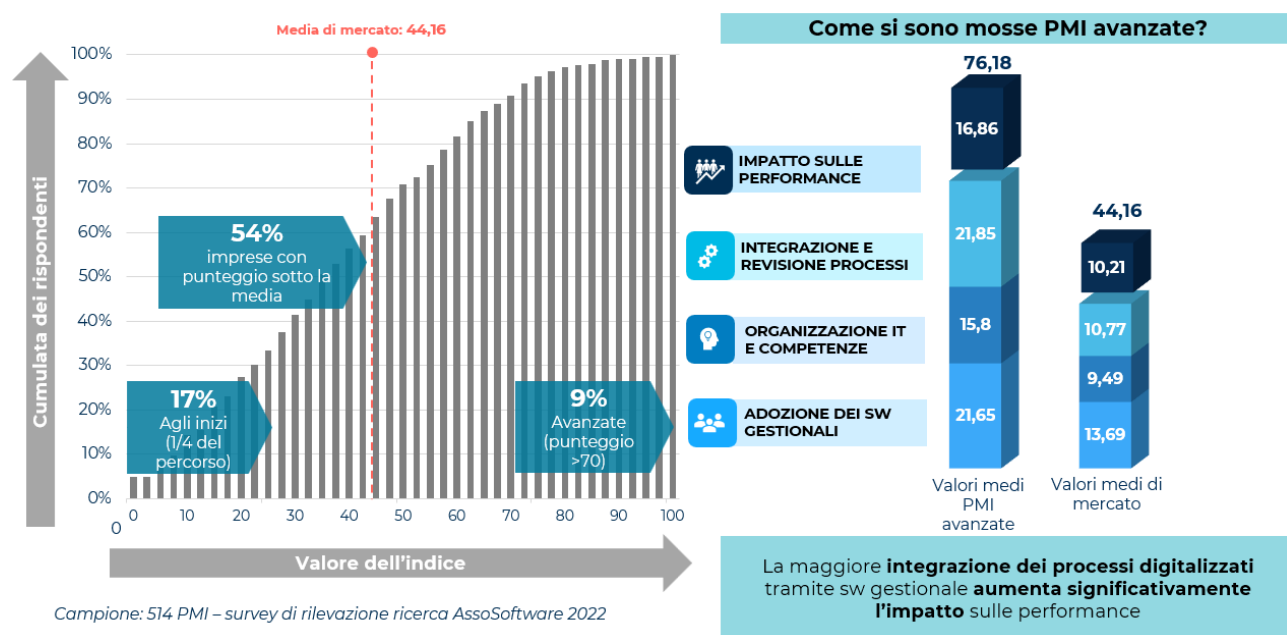


Fig.15: I profili di maturità nell'utilizzo dei software gestionali / Fonte Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net))

In questo cluster di aziende, l'adozione è ormai quasi completata (21,65 su 25) e l'integrazione e la revisione dei processi è quasi il doppio rispetto alla media di mercato. Anche l'organizzazione risulta più strutturata, registrando oltre 6 punti in più rispetto alla media del campione.

A fronte di questa maggiore maturità, l'impatto sulle performance di processo è di 16,86 rispetto ai 10,21 punti registrati mediamente.

**L'adozione di soluzioni è solo il primo passo verso la digitalizzazione.** Occorre guardare alle soluzioni stesse con un **approccio integrato**, senza accontentarsi di un mero supporto funzionale, e lavorare all'interconnessione dei flussi di lavoro, guidando un percorso di cambiamento organizzativo a tutti i livelli. Per questo è necessario arricchire l'assetto di competenze dell'azienda, o ente, facendo leva su quelle interne e su quelle reperibili sul mercato, attraverso le partnership con i fornitori. Solo così sarà possibile liberare appieno il valore all'interno dell'organizzazione e risentirne in modo tangibile nell'efficienza e nella qualità dei processi.

## I benefici derivanti dall'utilizzo dei software gestionali nelle PMI e nelle PA

Sarebbe però riduttivo parlare dell'importanza di adottare soluzioni gestionali riferendosi esclusivamente alla quantificazione di performance di efficienza e di efficacia. È sempre più un tema di strategia di lungo periodo: PMI e PA possono far leva su queste soluzioni per rendere più competitivo il sistema paese.

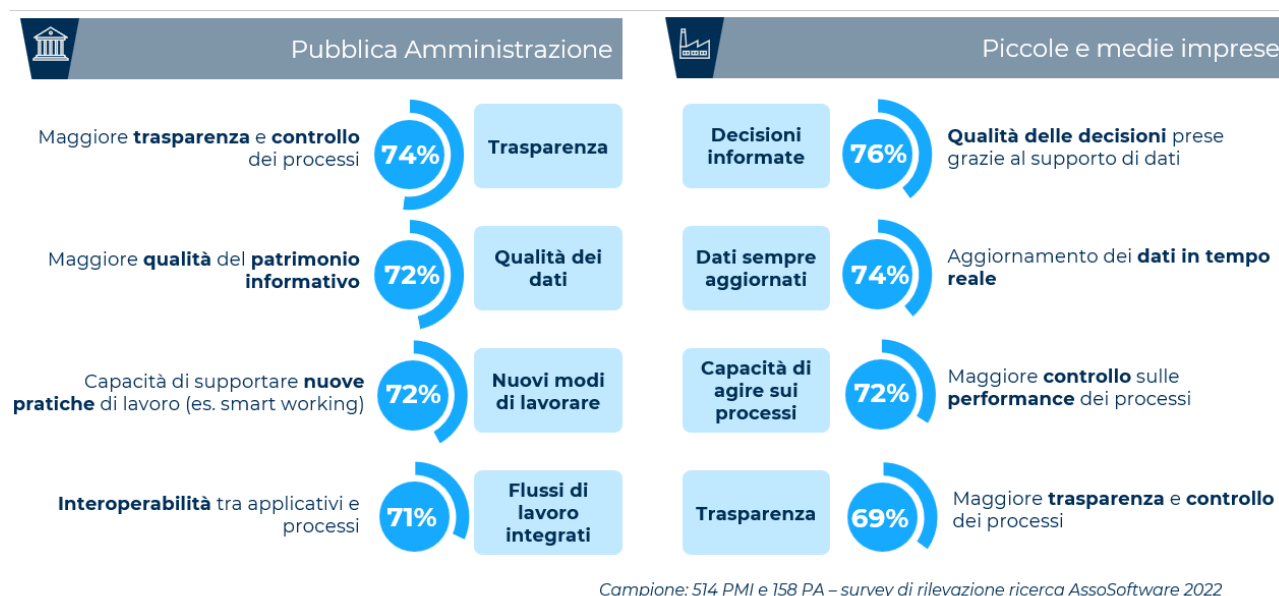


Fig.14: I benefici intangibili derivanti dall'adozione dei software gestionali: confronto tra PMI e PA / Fonte Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net))

Osservando ai due campioni analizzati, le piccole e medie imprese e la Pubblica Amministrazione presentano una consapevolezza diffusa sulla rilevanza strategica delle soluzioni software, seppur con diverse priorità.

Nella Pubblica Amministrazione, il beneficio maggiormente riscontrato risiede nella trasparenza e il controllo sui processi dell'ente (rilevante nel 74% dei casi), seguito dalla qualità del patrimonio informativo (72%), dalla capacità di supportare nuove modalità di

lavoro come lo smart working (72%) e la maggiore interoperabilità tra applicativi e processi (71%). Grazie alle soluzioni gestionali, è possibile infatti **monitorare in modo trasversale i processi**, avendo chiare le responsabilità e lo stato di avanzamento, rendendoli più **snelli e interconnessi**, oltre che gestibili anche al di fuori dalle sedi dell'ente.

Passando al mondo privato, i benefici più rilevanti si spostano verso **temi legati alla competitività d'impresa**: il primo segnalato è la capacità di prendere decisioni migliori perché più informate (76%), seguito dall'ottenimento di dati sempre aggiornati in tempo reale (74%), con conseguente controllo sulle performance di processo (72%) e capacità di intervento in caso di anomalie e cambiamenti. Inoltre, similmente al mondo pubblico, risulta rilevante anche per le PMI la trasparenza e il controllo sull'andamento dei processi aziendali.

Se dunque l'identificazione e la quantificazione dei benefici sulle performance operative risulta a volte complessa e subisce gli impatti di un approccio poco strutturato, è tuttavia ormai radicata la consapevolezza sulla rilevanza strategica di questi software, in ambito sia pubblico sia privato, anche se con obiettivi diversi.

## Le criticità riscontrate verso un utilizzo maturo dei software gestionali

Se dal punto di vista dei benefici, gli enti pubblici e le aziende avviano il percorso di adozione dei software gestionali con obiettivi specifici differenti, a causa della diversa natura dei processi supportati, guardando invece alle criticità che rallentano la trasformazione, questi due mondi risultano del tutto simili.



Campione: 514 PMI e 158 PA – survey di rilevazione ricerca AssoSoftware 2022

Fig.15: Le criticità riscontrate per un utilizzo maturo dei software gestionali / Fonte Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net))



In particolare, una delle principali barriere riscontrate è lo **scarso commitment governativo sul software**, indicato come criticità rilevante dal 52% delle PA e dal 40% delle PMI. In entrambi i comparti, dunque, i fondi pubblici sono un fattore chiave per promuovere la digitalizzazione dei processi: non solo per gli enti che tipicamente subiscono le decisioni governative, ma anche per le imprese di piccola dimensione, che hanno poche risorse da investire e fanno strategicamente leva sui piani di incentivazione, come Industria 4.0, non sempre sufficientemente attenti alla componente software.

Sempre nell'ambito delle risorse finanziarie, le PMI dichiarano, nel 38% dei casi, una complessità legata ai **costi** della digitalizzazione e alla **difficoltà di quantificare il ritorno puntuale sull'investimento**, metrica tipicamente alla base delle scelte organizzative.

Entrambi i comparti segnalano poi **barriere di carattere culturale** come la mancanza di competenze e cultura sul digitale (riscontrata dal 42% degli enti e dal 33% delle PMI) e la resistenza al cambiamento da parte dei dipendenti (evidenziata dal 32% delle PA e dal 29% delle PMI). Per poter guidare un percorso di trasformazione pervasivo del modo di lavorare, fondandolo sugli strumenti digitali, è necessario promuovere maggiore **consapevolezza a tutti i livelli organizzativi**: chi decide se investire o meno deve comprendere il ritorno complessivo dell'investimento nel lungo termine, non solo quello economico di breve, e chi utilizzerà le soluzioni, deve sapere come funzionano e capirne i vantaggi per essere stimolato a cambiare abitudini e flussi di lavoro. È un percorso di cambiamento che parte dalla tecnologia ma trova il vero catalizzatore nelle persone.

## Il percorso di trasformazione di PMI e PA: rispondere alle sfide attraverso l'ecosistema

Nell'indice di maturità nell'utilizzo dei software gestionali prodotto dalla Ricerca, su una scala massima di 100, oggi le PMI e le PA hanno raggiunto rispettivamente un punteggio di 44,16 e di 52,01, mostrando un trend di miglioramento da contestualizzare in un sostanziale ritardo in un percorso necessario per la competitività del sistema paese.

L'adozione dei software risulta frammentata, rivolta a **esigenze tattiche** e puntuali, con una limitata visione d'insieme e comprensione della rilevanza di una digitalizzazione a tutto tondo. Le **PMI**, soprattutto nel comparto delle medie imprese, dopo aver incrementato l'adozione di strumenti durante e dopo l'emergenza sanitaria, hanno iniziato a **lavorare maggiormente sull'integrazione**, guardando soprattutto al consolidamento dei dati. Tuttavia, complessivamente, l'approccio è ancora poco strutturato e penalizzato dalle **scarse risorse finanziarie e organizzative** a disposizione.

D'altro canto, le **PA**, che registrano un indice complessivo superiore al settore privato, perseguono un percorso guidato da obblighi e adempimenti, che alza il livello di adozione di strumenti specifici, ma non permette di cambiare realmente i processi e il modo di lavorare. Nonostante la crescita del **commitment governativo** sul digitale nel



corso degli ultimi anni, gli enti risentono di una scarsità di investimenti sulla componente software, nonché di una difficoltà a reperire **personale** specialistico e a promuovere una maggiore cultura digitale nell'organizzazione.

In questo contesto, nel mondo pubblico e privato, l'impatto sulle performance dei processi risulta ancora limitato rispetto al potenziale di efficienza e di efficacia riscontrato nei casi di successo.

Come rispondere alle criticità segnalate da PMI e PA come freni al percorso di introduzione dei software gestionali e di trasformazione delle modalità di lavoro? Sono diversi gli attori in gioco, ognuno con un ruolo chiave per la crescita dell'intero ecosistema:

### **1. Le istituzioni e il commitment governativo**

La diffusione dei software gestionali in Italia è oggi ben al di sotto dei livelli auspicabili e le politiche governative di incentivazione rappresentano una leva importante per il paese. PMI e PA denunciano all'unisono la necessità di coniugare il rafforzamento delle infrastrutture digitali del territorio con investimenti che promuovano l'adozione di soluzioni applicative. Nel contesto economico attuale, caratterizzato da forte incertezza, trovare nuovi spazi di efficientamento sarà fondamentale per la competitività delle imprese e del sistema paese, e il software può giocare un ruolo chiave in tal senso. È necessaria attenzione governativa nel proseguire con decisione gli investimenti sul digitale realizzati negli ultimi anni, soprattutto all'interno del PNRR.

### **2. Le associazioni di categoria e la diffusione della cultura**

La mancanza di competenza e cultura digitale nel paese è un freno rilevante, su cui è necessario agire per renderci più competitivi a livello europeo e internazionale. Creare commitment sul digitale e sul software nelle imprese, negli enti pubblici e nelle istituzioni è un passo fondamentale per progredire. Le associazioni di categoria, come AssoSoftware, possono rendersi l'intermediario chiave per avviare un dialogo continuo tra gli attori dell'ecosistema in questa direzione.

### **3. I fornitori e le competenze specialistiche**

Il Digital Economy & Society Index (DESI) prodotto dalla Commissione Europea evidenzia ogni anno le carenze dell'Italia nell'ambito del capitale umano e delle competenze digitali. L'esigenza di incrementare le conoscenze e i professionisti presenti nel paese trova una prima risposta nella filiera del software, dai produttori, ai system integrator, alle società di consulenza. Questo comparto rappresenta il fulcro della competenza digitale italiana e ha un ruolo chiave nel supporto al percorso di trasformazione di enti e aziende. Oltre a sopperire una mancanza di competenze specialistiche interne, lavorando in partnership con i clienti, i fornitori possono capitalizzare esperienze virtuose di adozione e di

maturazione nell'utilizzo delle soluzioni, supportando una maggiore comprensione dei benefici e del ritorno complessivo dell'investimento.

#### **4. I decisori nelle organizzazioni e la visione sul digitale**

La Ricerca evidenzia l'inerzia organizzativa tra le principali criticità verso un utilizzo maturo del software. Per liberare il valore del digitale all'interno delle organizzazioni, è necessario cambiare il modo di lavorare, spesso uscendo da una zona di comfort consolidata nel tempo. Il ruolo dei top manager, dei decisori e/o dell'imprenditore all'interno delle realtà più piccole è fondamentale: se queste figure detengono una visione strategica chiara sul digitale e promuovono dei piani di crescita e formazione delle persone, il percorso di digitalizzazione risulta più efficace.

## Casi reali di utilizzo dei software gestionali nelle PMI e nelle PA

### BOX 1 - Caso di studio – Fondazione Cariverona

#### 1 – L'AZIENDA

La Fondazione Cariverona è una fondazione bancaria della ex Cassa di Risparmio di Verona, Vicenza, Belluno e Ancona. Dal 1991, è impegnata nell'attivazione, sostegno e promozione di **progetti di utilità sociale** e di sviluppo economico, facendo leva sul valore territoriale attraverso l'attivazione di reti e partnership progettuali.

Con bandi e sessioni erogative, investe in progetti coerenti con le priorità stabilite nei Documenti di Programmazione annuale e pluriennale, in ambiti che spaziano dall'istruzione, al welfare, alla ricerca, al tema ambientale. I beneficiari sono enti pubblici, purché non costituiti in forma di impresa, di enti civilmente riconosciuti nonché di enti privati senza scopo di lucro costituiti per atto pubblico.

#### 2 – IL PERCORSO DI ADOZIONE DEI SOFTWARE GESTIONALI

Il percorso di digitalizzazione dei processi di Fondazione Cariverona si declina nell'utilizzo di diverse soluzioni applicative gestionali. Un unico software gestisce l'**amministrazione**, la **contabilità** e i processi relativi al **core business** della Fondazione (ovvero la gestione dell'attività erogativa; mentre altri applicativi – implementati da differenti fornitori – sono atti alla gestione degli **asset immobiliari**, delle **opere d'arte**, dei **documenti**, del **personale**, della **finanza** e degli **acquisti**.

Il percorso inizia nei primi anni 2000, con l'adozione di alcuni applicativi relativi al back-end e alle attività interne della Fondazione. Tuttavia, il vero **passo avanti nella digitalizzazione** viene compiuto nel 2016, con l'eliminazione totale della carta nella gestione delle pratiche.

Oggi, le procedure della Fondazione sono completamente digitalizzate: dalla gestione del CdA (convocazione riunioni, delibere e verbali), alle pratiche amministrative, a partire dai processi di acquisto fino alla gestione della relazione con i beneficiari, che possono caricare documenti e richieste direttamente online. Si tratta di una trasformazione continua per la Fondazione, che nel tempo ha **sempre aggiornato** i software adottati e **sostituito le soluzioni obsolete** con prodotti allo stato dell'arte.

Il **portafoglio applicativo** attuale è moderno e basato su architetture web-based, che hanno facilitato l'adozione del paradigma Cloud per una buona parte di esso. Si è infatti deciso di optare per un ambiente di **Cloud ibrido**, che da un lato potesse liberare la Fondazione dalla gestione operativa dell'infrastruttura IT, ma dall'altra mantenesse *on-premise* quegli applicativi che gestiscono dati sensibili e per cui è richiesta una bassa latenza, non sempre garantita nel Cloud per problemi di connettività.

I software adottati sono **integrati** laddove i processi supportati lo richiedano e spesso è proprio l'**esigenza di interconnessione** tra gli applicativi a **guidare le decisioni di sourcing**: viene infatti scelto un fornitore unico per quei processi che necessitano di un forte accoppiamento.

La Fondazione guarda all'adozione dei software gestionali come a un'**occasione di rivedere i processi** aziendali, migliorandone la qualità e adattandoli agli standard di mercato: non è infatti solita chiedere **personalizzazioni** dei software offerti dai fornitori, ma anzi lavora per adattare le pratiche di lavoro al flusso dell'applicativo. Qualora alcune modifiche risultino necessarie, ad esempio per applicativi settoriali specifici come la gestione del CdA, si cerca di operare in partnership con il fornitore, contribuendo all'**arricchimento dell'offerta** stessa.

### 3 – I BENEFICI RISCONTRATI

I benefici finora riscontrati da Fondazione Cariverona nell'utilizzo di software gestionali sono principalmente **efficienza e risparmio** in termini **di tempo**. Si sono infatti ridotti i tempi di passaggio dei documenti da una persona all'altra all'interno e all'esterno degli uffici, si è beneficiato di una diminuzione della ridondanza degli stessi, con un conseguente calo dei tempi necessari a reperire informazioni utili allo svolgimento dei processi.

Inoltre, la digitalizzazione delle attività ha **abilitato il lavoro da remoto** (durante il periodo di lockdown a causa della pandemia COVID-19, lo smart working di tutta la struttura organizzativa della Fondazione è stato immediatamente realizzato senza alcuna implementazione), incrementato la **produttività** dei dipendenti, soprattutto nelle attività di gestione amministrativa, e permesso una completa **eliminazione della carta**. Basti pensare che, prima di utilizzare i software gestionali, alcune pratiche richiedevano più di 10 passaggi di documenti fisici tra persone diverse in azienda per essere espletate. Oggi, tutto questo è gestito in digitale con un significativo aumento della rapidità di svolgimento di alcune attività.

## BOX 2 – Caso di Studio – Città metropolitana di Firenze

### 1 – L'ENTE

La Città metropolitana di Firenze è stata costituita nel 2015 in sostituzione della Provincia di Firenze, amministra un territorio che comprende 41 comuni e serve circa 1 milione di abitanti della Toscana. Attraverso l'esercizio di funzioni di governo di area vasta, fra gli obiettivi di questo nuovo ente pubblico vi è quello di realizzare e sostenere nel tempo uno **sviluppo territoriale, economico e sociale sostenibile** e condiviso tra i Comuni e le diverse realtà socio-economiche del territorio.

Al fine di incrementare l'efficienza e l'efficacia della propria azione, la Città Metropolitana punta sull'**innovazione** dell'organizzazione, tramite l'adozione di

strumenti avanzati di razionalizzazione e di e-government, e su quella del sistema economico, in modo da incrementare la propria competitività nella promozione di prodotti e servizi locali.

**La digitalizzazione e l'informatizzazione dei processi** risulta un elemento fondamentale in quest'attività di supporto al territorio. Infatti, Città Metropolitana di Firenze collabora intensamente con la Regione con i Comuni per lo sviluppo della rete infrastrutturale sul territorio e l'implementazione di una piattaforma informatica integrata dei dati e dei servizi online.

## 2 – IL PERCORSO DI ADOZIONE DEI SOFTWARE GESTIONALI

Il percorso di digitalizzazione della Città metropolitana di Firenze inizio riceve un impulso deciso nei primi anni 2000, quando viene avviata un'azione di rinnovamento ed integrazione degli applicativi per la gestione dei propri **processi interni**, accompagnandola con l'introduzione della firma digitale. Con il tempo il parco applicativo dell'ente viene arricchito con l'introduzione di nuove soluzioni come i servizi verso cittadini e imprese, oggi gestiti per via telematica tramite **portali istituzionali**.

Durante il suo percorso di digitalizzazione, l'ente adotta numerose soluzioni gestionali, che spaziano dal **controllo di gestione**, la **contabilità** e la **gestione documentale**, fino alla **gestione delle risorse umane** e la **gestione dei lavori pubblici**, così come soluzioni verticali a supporto della gestione di singoli procedimenti al servizio di cittadini e imprese.

Inizialmente, le soluzioni vengono adottate principalmente per registrare dati e automatizzare attività ripetitive. Successivamente, l'ente comprende l'importanza di avviare un percorso più strutturato, a partire dalla **dematerializzazione** dei documenti con l'obiettivo di eliminare la carta e revisionare i processi per la gestione dei procedimenti. In questo modo, si prevede di recuperare **efficienza e qualità** dei risultati prodotti. Parallelamente a questa trasformazione delle modalità di lavoro, vengono adottati software gestionali verticali dedicati ai singoli ambiti di competenza dell'amministrazione, come ad esempio il monitoraggio della mobilità, la pianificazione territoriale e la gestione di procedimenti autorizzatori. Al crescere delle banche dati, viene posta sempre **maggior attenzione all'integrazione** delle stesse con lo scopo di abilitare lo scambio automatico dei dati ed evitarne il reinserimento.

Più recentemente, con una maturazione della visione strategica sul digitale, l'attenzione si sposta dai software ai dati, con l'obiettivo di **valorizzare il patrimonio informativo** dell'ente e individuare ulteriori margini di ottimizzazione, per cui l'integrazione risulta una chiave abilitante.

In origine gli applicativi utilizzati vengono fruiti principalmente on-premises, ma l'ente ha avviato con decisione la migrazione verso il **cloud**, per cui a regime l'utilizzo di applicativi on-premises risulterà nullo, o al limite residuale e limitato ad alcuni software necessari per esigenze specifiche e verticali.

I software utilizzati sono dunque altamente integrati e i dati attraverso di essi gestiti e raccolti alimentano di fatto un **unico database centralizzato**, supportando una maggiore qualità delle informazioni fruite e un migliore supporto decisionale all'ente stesso. Inoltre, in alcuni casi, attraverso la mediazione di API, i software gestionali guardano anche a fonti di dati esterne, ad esempio di dominio delle PA centrali.

Per garantire una reale efficacia della digitalizzazione, la Città Metropolitana di Firenze ha rivisto in modo pervasivo i propri processi interni cogliendo le opportunità rese possibili dalle funzionalità proposte dai software, favorendo un **cambiamento organizzativo** virtuoso ed evitando di limitare l'adozione di soluzioni a mere modifiche dell'architettura tecnologica.

In quest'ottica, un ulteriore elemento di successo nella politica di digitalizzazione della Città Metropolitana risiede nella **formazione** degli utenti, che viene svolta continuamente ogni qualvolta i software subiscano aggiornamenti considerevoli. Le risorse economiche disponibili sono limitate negli enti medio-piccoli, pertanto, laddove necessario, la Città Metropolitana integra la formazione più strutturata con tutorial e attività di affiancamento informale all'interno di singoli uffici.

### 3 – I BENEFICI RISCONTRATI

I numerosi software gestionali adottati dall'ente offrono un elevato potenziale di incremento dell'**efficacia** e dell'**efficienza** dei processi nonché un maggiore **controllo delle prestazioni**, attraverso metriche precise e misurate in modo continuativo. In particolare, l'ente è oggi in grado di **monitorare il tempo** medio di processamento della richieste e cogliere i margini di miglioramento, eventualmente reindirizzando le risorse umane su altre attività a maggior valore. Inoltre, beneficia di un maggiore **rispetto dei tempi di pagamento** e di un costante **monitoraggio delle risorse finanziarie** disponibili.

A fronte di un potenziale elevato, la Città Metropolitana di Firenze è consapevole della necessità di promuovere un **utilizzo pervasivo** di queste soluzioni all'interno di tutti gli uffici per poterne recepire i reali benefici: il mercato dell'offerta di software gestionali per la PA è ormai maturo e il vero differenziale della trasformazione risiede nelle persone.

## BOX 3 – Caso di Studio – Conou

### 1 – L'AZIENDA

Operativo dal 1984, il Conou è il primo **consorzio ambientale** nato in Italia e si occupa a livello nazionale della raccolta e rigenerazione degli oli minerali usati. La filiera segue

un modello di economia circolare, fisicamente chiusa con la rigenerazione di quasi il 100% dell'olio usato raccogliabile.

Il Consorzio, costituito come entità giuridica di diritto privato, è una realtà di piccole dimensioni, che conta 23 dipendenti, ma coordina una filiera complessa composta da 60 Concessionari e tre Impianti di rigenerazione (per un totale di oltre 1.000 addetti), fornendo servizi a tale filiera direttamente o tramite strutture specializzate, come laboratori di analisi chimiche. Si tratta di una organizzazione molto simile a quella delle imprese a rete, con un impatto significativo sulla sostenibilità di tutta la filiera.

## 2 – IL PERCORSO DI ADOZIONE DEI SOFTWARE GESTIONALI

Il Conou gestisce una **filiera complessa** dislocata su tutto il territorio nazionale e, sin dall'inizio delle proprie attività, percepisce l'esigenza di dotarsi di strumenti applicativi a supporto dei processi del Consorzio e dell'intera rete di partner.

Il Conou adotta i primi software gestionali tra gli anni '90 e 2000, inizialmente optando per una soluzione custom on-premises, che nel 2010 viene sostituita con una suite integrata, sempre su server on-premises fino al 2019 e attualmente in Cloud IAAS; tale suite oggi gestisce tutti i processi di **logistica, amministrazione, contabilità e connessa gestione documentale**.

Trattandosi di un consorzio, il modello di business del Conou è singolare. È necessario, infatti, far realizzare e monitorare tutti i processi legati alla raccolta e rigenerazione dell'olio usato all'interno di una filiera ampia e articolata, soggetta al controllo delle autorità competenti; lo stesso Consorzio è soggetto ad un vasto sistema di controlli interni ed esterni, ed è vigilato da due ministeri (Transizione Ecologica e Sviluppo Economico). Ciò porta all'esigenza di un software personalizzato per la gestione di un **flusso di lavoro automatizzato** in grado di garantire il funzionamento ed il controllo delle numerose procedure definite in ottemperanza delle normative di legge (ad esempio, il Testo Unico Ambientale), i decreti ministeriali di interesse, lo statuto consortile, ecc.

Tuttora, il Consorzio sta vivendo una fase di **trasformazione digitale pervasiva**, che guarda a tutti i processi – interni e di filiera – e di cui i software gestionali rappresentano un elemento chiave. Il sistema gestionale consortile non è utilizzato solo dai dipendenti del Consorzio, ma anche dai **Consoziati e dai partner della filiera**: dai Concessionari che raccolgono l'olio usato, dai Depositi che ne gestiscono la logistica, dai Laboratori che svolgono le analisi chimiche ai fini del controllo di qualità dell'olio per la rigenerazione dello stesso, fino alle aziende che immettono al consumo gli oli lubrificanti nuovi e versano il contributo previsto dalla legge per il recupero degli oli usati, sulla base del principio della "responsabilità estesa del produttore".

Tutti questi attori, sia interni al Consorzio sia esterni, ma appartenenti alla filiera, accedono al sistema gestionale del Conou, nel rispetto di una adeguata profilazione che garantisce la segregazione dei dati di ciascun utente, per gestire un'ampia gamma di attività: dalla prenotazione dei conferimenti di olio usato ai depositi e



successivi passaggi logistici, fino alla dichiarazione dei contributi e alla fatturazione attiva e passiva.

Il software adottato è **totalmente integrato**, condizione che favorisce l'utilizzo di un unico data warehouse implementato dal Conou, su cui è possibile realizzare attività di analisi, anche storica, sui dati (cd. "Business Intelligence"). La fruizione in Cloud garantisce inoltre **l'aggiornamento continuo** delle infrastrutture tecnologiche e una riduzione degli oneri di gestione delle stesse.

### 3 – I BENEFICI RISCONTRATI

Grazie all'adozione di una suite gestionale integrata, il Conou gode di una maggiore **efficienza** delle proprie attività e di una complessiva riduzione dei costi. Inoltre, l'integrazione delle procedure applicative, tra parti standard (da "pacchetto") e parti custom, genera una maggiore interconnessione dei processi lungo tutta la filiera e, in ultima analisi, un migliore **controllo** degli stessi.

Tuttavia, i benefici vanno ben oltre il solo efficientamento e guardano al coordinamento di un'intera filiera che per essere **efficace** ha bisogno di **strumenti**. La mission del Conou è generare un impatto positivo sull'ambiente nel nostro paese: lo strumento informatico è un tassello imprescindibile con il quale il Conou ha raggiunto un alto livello di efficacia nella sua azione e intende aumentare tale efficacia lungo un percorso di sempre più spinta digitalizzazione.

## BOX 4 – Caso di Studio – Durante Adesivi

### 1 – L'AZIENDA

Durante Adesivi è un'azienda leader in Europa con 60 anni di esperienza nella produzione di **adesivi** per la lavorazione del legno arredo, Recentemente, ha ampliato la propria offerta anche nel settore tessile, automotive e dei profili in PVC gli infissi per finestre.

Durante Adesivi opera nei mercati di oltre **40 Paesi** attraverso distributori sister company e brand partnership, offrendo una gamma completa di prodotti e soluzioni dedicati a numerosi settori di applicazione.

### 2 – IL PERCORSO DI ADOZIONE DEI SOFTWARE GESTIONALI

Durante Adesivi intraprende un **percorso di digitalizzazione** inizialmente destrutturato, con prodotti gestionali differenti e autogestiti a supporto delle diverse funzioni aziendali. Nel corso del tempo, queste soluzioni vengono rinnovate e sostituite



con prodotti più moderni e l'azienda inizia a maturare l'esigenza di strutturare una strategia di adozione maggiormente orientata all'interoperabilità.

L'adozione di una nuova suite gestionale integrata, che sarà operativa dal secondo semestre inizio del 2023, viene colta come un'occasione per **rivedere tutti i processi aziendali**, dagli acquisti alla logistica, dalla pianificazione della produzione alle vendite fino alla contabilità, con l'obiettivo di ottenere dati precisi e aggiornati in tempo reale a disposizione di tutta l'azienda e della Direzione Generale, eliminare le inefficienze e introdurre modalità di lavoro allo stato dell'arte.

Finora, infatti, l'adozione di prodotti software frammentati ha portato le diverse funzioni aziendali a comunicare attraverso **documenti cartacei**, ad esempio relativi al trasporto e alle pratiche di contabilità, e a gestire le attività di produzione in modo disaccoppiato rispetto al resto dell'azienda. Questo comporta delle **inefficienze** a livello di pianificazione e a conseguenti costi sommersi, relativi ad esempio agli scarti di produzione, che l'azienda si aspetta di ridurre drasticamente con l'adozione della nuova suite gestionale.

La sfida principale sarà il **cambiamento organizzativo**: lavorare in modo diverso richiede alle persone di uscire dalle proprie abitudini e imparare un nuovo modo di operare. È necessario promuovere una maggiore **cultura** sul digitale e aggiornare le **competenze** interne affinché le persone siano in grado di agire sulla base degli output provenienti dal gestionale e di guidare l'evoluzione del software in relazione ai processi aziendali. In questo modo, i dipendenti potranno liberarsi di attività ripetitive a scarso valore aggiunto, valorizzando invece la propria esperienza verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

### 3 – I BENEFICI RISCONTRATI

In un contesto in forte cambiamento come quello attuale, in cui la tecnologia e le condizioni di contesto mutano rapidamente, Durante Adesivi prevede di ottenere maggiore **competitività** al termine di questo percorso di trasformazione.

Il forte aumento dei prezzi delle materie prime, comprese le risorse energetiche, impongono di rilevare i costi in modo puntuale e di fornire dati che rendano la Direzione Generale in grado di **reagire** in modo rapido ed efficace.

Inoltre, l'azienda prevede di riscontrare benefici significativi dall'adozione di una suite gestionale integrata legati all'**efficienza** dei processi interni e alla **soddisfazione del cliente**. La tecnologia sarà una leva fondamentale per portare valore al business nel prossimo futuro.

### BOX 5 – Caso di Studio – Sincronis

## 1 – L'AZIENDA

Sincronis nasce dalla fusione di due società operanti da oltre vent'anni nel settore delle **tecnologie biomediche**. Offre alle strutture sanitarie una risposta integrata alle esigenze di **manutenzione**, sia programmata sia correttiva, e di fornitura di apparecchiature biomediche attraverso un'organizzazione specializzata. La sede dell'azienda è a Cinisello Balsamo ma le attività vengono svolte da tecnici presenti in tutto il territorio nazionale.

La formazione di un'unica nuova società avviene nel 2019 e sottopone l'organizzazione a un cambiamento significativo: due piccole realtà diventano un'azienda di dimensioni considerevoli, sottoposta a forti dinamiche di crescita.

## 2 – IL PERCORSO DI ADOZIONE DEI SOFTWARE GESTIONALI

A seguito della fusione, la direzione di Sincronis decide di intraprendere un percorso di **cambiamento della suite gestionale** con l'obiettivo di controllare e supportare l'andamento dell'azienda, soprattutto dal punto di vista del controllo di gestione.

Prima di allora, la società era dotata di un sistema gestionale per la gestione degli ordini e delle fatture, e di sistemi custom per la rilevazione delle presenze e pianificazione del personale, aspetto particolarmente rilevante per Sincronis in quanto molto distribuita sul territorio italiano. A partire da gennaio 2020, la crescita dell'azienda porta all'adozione di una suite **integrata** a copertura di tutti i processi aziendali, dalla **pianificazione** centrale delle commesse, alla rilevazione delle presenze del **personale**, fino alla gestione del **ciclo attivo e passivo**. Con quest'ultimo, in particolare la suite gestisce la richiesta di acquisto, l'emissione dell'ordine, il magazzino contabile, la fatturazione elettronica e successivamente la gestione dei ricavi.

Il percorso di adozione è progressivo e gestito passo dopo passo nell'arco di un anno, in quanto impatta tutti i processi dell'azienda e richiede un **cambiamento significativo nello svolgimento delle attività**, a cui Sincronis aderisce proprio per recepire un miglioramento dell'efficienza e della qualità dei propri servizi. Per supportare questo cambiamento, l'azienda avvia diverse attività di **formazione** del personale all'utilizzo delle soluzioni, anche avvalendosi del supporto del fornitore.

L'adozione di una suite integrata permette oggi all'azienda di **monitorare in tempo reale** tutto il processo, dando al personale distribuito sul territorio tutte le informazioni necessarie per procedere al momento opportuno: in particolare, l'integrazione della suite con gli applicativi per la registrazione delle attività di manutenzione delle apparecchiature elettromedicali permette a un tecnico di verificare in autonomia la giacenza di un pezzo e di utilizzarlo, scaricandone la giacenza.

## 3 – I BENEFICI RISCONTRATI

L'introduzione in azienda della suite gestionale integrata comporta per Sincronis un'occasione di analizzare e **revisare tutti i processi** aziendali. Il sistema ora controlla tutte le attività e determina un'estrema chiarezza di operato tra i dipendenti: ognuno è consapevole del proprio ruolo e di quali informazioni deve rendere

disponibili per far procedere la catena di lavoro. Le attività risultano estremamente semplificate grazie all'eliminazione di tutte le **operazioni di inserimento dati** un tempo necessarie per allineare i diversi sistemi, con una conseguente **riduzione dei tempi e degli errori**.

Il maggior delineamento dei processi permette al personale di **comunicare tramite l'applicativo**, limitando la perdita di informazioni chiave all'interno di scambi informali (es. messaggi, telefonate) e **ottimizzando il flusso informativo**. Questo comporta una riduzione del tempo medio di intervento e un impatto diretto sulle **performance** del business di Sincronis. Inoltre, grazie a una maggiore consapevolezza sulla gestione del magazzino, l'azienda beneficia di un efficientamento dei costi e un **aumento complessivo della marginalità**, grazie all'utilizzo di metriche di controllo misurate in modo continuativo.

In ultima analisi, l'utilizzo pervasivo di queste soluzioni permette di **supportare le decisioni strategiche** della direzione aziendale con informazioni di qualità sempre aggiornate.

## Nota metodologica

### Obiettivi della Ricerca

Durante la Ricerca, sono stati perseguiti i seguenti obiettivi, anche tramite il confronto continuativo con il Gruppo di Lavoro di AssoSoftware:

- Monitorare l'evoluzione del mercato del software gestionale in Italia;
- Analizzare lo stato di maturità di PMI e PA nell'utilizzo di soluzioni gestionali;
- Approfondire le opportunità che i software gestionali offrono per la competitività d'impresa e per il sistema paese;
- Suggerire le leve d'azione per promuovere la crescita dell'ecosistema in Italia (domanda e offerta).

### La rilevazione rivolta alle PMI

La Ricerca ha coinvolto 514 PMI attraverso una rilevazione di tipo CAWI. Dal punto di vista settoriale, il campione è composto come segue: manifattura e costruzioni (29%), commercio all'ingrosso e al dettaglio (21%), trasporto e magazzinaggio (13%), servizi di alloggio e ristorazione (13%), Altre attività di servizi (6%), Attività immobiliari (5%), utility (4%), attività finanziarie e assicurative (4%), attività professionali (4%), informazione e comunicazione (1%)

### La rilevazione rivolta alle PA

La Ricerca ha coinvolto 158 Responsabili alla transizione digitale di Enti locali. Osservando le dimensioni delle pubbliche amministrazioni analizzate, il campione è composto come segue: minori di 1.000 (15%), tra 1.000 e 2.500 (17%), tra 2.500 e 5.000 (23%), tra 5.000 e 15.000 (30%), tra 15.000 e 50.000 (11%) e più di 50.000 (4%).

### I casi di studio

Sono state inoltre coinvolte 10 realtà, di cui 6 PMI e 4 PA in interviste approfondite, volte alla progettazione dell'indice di maturità nell'utilizzo dei software gestionali e alla raccolta di esperienze di virtuose in questo ambito. All'interno dei casi di studio, sono stati indagati i seguenti aspetti relativi all'utilizzo dei software gestionali: l'adozione di soluzioni, il livello di digitalizzazione antecedente all'adozione, l'integrazione e l'aggiornamento dei software, l'adozione di suite integrate, i benefici riscontrati in termini di performance operative, la struttura organizzativa e la rete di partner in ambito digitale. Cinque di queste interviste sono diventate dei casi di studio pubblici inseriti in questo report.

### La quantificazione del mercato

La quantificazione del mercato dell'offerta è stata basata sull'aggiornamento del database sulle software house realizzato nell'ambito della Ricerca 2020 e 2021 tramite fonti secondarie, con particolare riferimento alla banca dati AIDA, Analisi Informatizzata delle Aziende, che fornisce informazioni finanziarie, anagrafiche e commerciali su oltre 500.000 società di capitale che operano in Italia. L'aggiornamento di AIDA nell'anno corrente porta all'ottenimento di dati riferiti principalmente all'anno passato. Dunque, a Ottobre 2022, è stato possibile raccogliere i dati di fatturato del 2021, il cui aggiornamento verrà completato entro fine anno, e consuntivare quelli del 2020.

In prima battuta la selezione delle aziende è stata effettuata sulla base dei codici ATECO legati al software e alla relativa consulenza:

- 620100: produzione di software non connesso all'edizione;
- 620200: consulenza nel settore delle tecnologie dell'informatica;
- 582000: edizione di software;
- 582900: edizione di altri software a pacchetto;
- 620900: altre attività di servizi connessi all'ICT e dell'informatica;
- 620901: configurazione di personal computer;
- 620909: altre attività di servizi connessi a tecnologie informatiche;
- Altre aziende aggiunte dal confronto con AssoSoftware afferenti ad altri codici ATECO.

Il valore di fatturato generato dai produttori di software gestionale è stato realizzato a partire dalla conoscenza sviluppata nel censimento delle questo comparto nel 2020.

## I software gestionali oggetto dell'analisi nella PMI

Di seguito si riporta una breve descrizione dei software analizzati nel panorama delle PMI con l'obiettivo di contestualizzare i risultati della Ricerca:

- **Approvvigionamento e produzione:** rientrano in questa categoria gli applicativi a supporto del processo di pianificazione della produzione, che si estende dalla pianificazione degli approvvigionamenti necessari (gestione distinta base e acquisti), fino ad arrivare all'analisi del processo produttivo e alla pianificazione della manutenzione dei macchinari.
- **Gestione logistica e magazzino:** si tratta di software che supportano le attività relative alla gestione della merce a magazzino, a partire dalla ricezione della merce in entrata, fino alla gestione della spedizione e del trasporto.
- **CRM e vendite:** in questa categoria rientrano i software a supporto delle attività volte ad attrarre potenziali clienti e a gestire la relazione con gli stessi, dal momento del contatto fino al post-vendita, con l'obiettivo di incrementare la loro soddisfazione.
- **Gestione amministrativa e contabile:** si tratta di applicazioni che supportano tutte le attività amministrative trasversali alla catena del valore dell'azienda, quali la gestione del ciclo attivo e della contabilità, con particolare attenzione ad aspetti

legati alla gestione degli ordini in entrata e in uscita, oltre che alla fatturazione attiva e passiva.

- **Gestione documentale e workflow:** in questa categoria rientrano tutti i software a supporto delle attività per la gestione dei documenti elettronici di diversa natura generati dagli applicativi presenti all'interno dell'azienda/ente. Inoltre, questi applicativi supportano una re-ingegnerizzazione dei processi aziendali.
- **Controllo di gestione:** rientrano in quest'ultima categoria gli applicativi focalizzati sul controllo dell'azienda in termini di raggiungimento degli obiettivi di mercato stabiliti in sede di pianificazione e di definizione delle prospettive operative aziendali.

### I software gestionali oggetto dell'analisi nella PA

Di seguito si riporta una breve descrizione dei software analizzati nel panorama delle PA con l'obiettivo di contestualizzare i risultati della Ricerca:

- **Pianificazione e controllo:** – rientrano in questa categoria tutti gli applicativi volti alla gestione coordinata e coerente dell'intero ciclo della programmazione, partendo dalla pianificazione strategica fino alla programmazione operativa.
- **Gestione amministrativa e contabile:** si tratta di software che supportano le gestione delle richieste, autorizzazioni, pagamenti digitali, contabilità, bilancio pubblico e servizi tributari.
- **Gestione documentale e workflow:** si fa riferimento alla gestione delle informazioni, dei documenti, dei processi e dei procedimenti amministrativi; un sistema integrato che realizza il tracciamento e l'esecuzione automatica dei flussi di lavoro (workflow) e di gestione documentale.
- **Sportello verso cittadini e imprese:** si tratta di applicazioni che supportano tutte le attività di contatto e comunicazione ai cittadini e alle attività produttive.
- **Gestione HR:** rientrano in questa categoria tutte le attività atte alla gestione delle risorse umane: presenze, assenze, turni, note spese, carriera e performance del dipendente ecc.

## AssoSoftware

AssoSoftware, nata nel 1994, è l'Associazione italiana, che riunisce, rappresenta e tutela gli interessi di oltre il **90%** delle aziende dell'IT che realizzano software applicativo-gestionale per imprese, intermediari e PA.

Il comparto, che svolge un ruolo fondamentale per l'economia del Paese, vale **19,9** miliardi di euro e impiega circa **133.000** dipendenti.

AssoSoftware è socio diretto di **Confindustria** ed è presente su tutto il territorio nazionale con oltre **230** imprese associate e con una rete di migliaia di aziende distributrici. Le software house associate sono il punto di riferimento tecnico per tutti gli intermediari,

dai commercialisti ai consulenti del lavoro, dalle Associazioni di categoria ai CAF e alle aziende di ogni genere, compresa la PA.

Attraverso il proprio **Comitato Tecnico**, AssoSoftware promuove e partecipa costantemente agli incontri con la PA, offrendo il proprio contributo di esperienza e conoscenza del mercato e dei processi aziendali. In oltre venticinque anni di attività, AssoSoftware ha contribuito a promuovere l'adozione di importanti innovazioni per dare impulso alla digitalizzazione e a un sistema più efficiente e moderno nelle relazioni tra PA, aziende e contribuenti. Tra i traguardi raggiunti: l'invio telematico delle dichiarazioni dei redditi e i versamenti unificati; l'Uniemens e l'unificazione con l'Inpdap (DMA) e l'Enpals; l'invio telematico delle Comunicazioni obbligatorie nei rapporti di lavoro; la realizzazione e la pubblicazione degli standard di fatturazione elettronica; il Processo Civile Telematico e il contributo alla definizione del Codice dell'Amministrazione Digitale.

Nel **Forum telematico**, tecnici, informatici e consulenti, suddivisi per gruppi di lavoro (Fisco, Ambiente, Lavoro, Giustizia, Agricoltura, Enti Locali, ecc.), dialogano ogni giorno per sciogliere i nodi interpretativi e applicativi delle norme, a vantaggio della stessa Amministrazione finanziaria, dei Ministeri, dell'Inps e in generale della PA.

## I soci di AssoSoftware

01SISTEMI SRL	COLOMBO PAGHE MONZA INFORMATICA SRL
2BIT SRL	CONCEPT SOFTWARE SNC
ABC SOLUTIONS SRL	COPPOLA LUIGI
ABLE TECH SRL	CORE SOLUTION SRL
ADIUTO NET SRL	CORTIS LENTINI SRL
ADP SOFTWARE SOLUTIONS ITALIA SRL	CRP SOFTWARE SRL
ADRIATICA SISTEMI SOC. COOP.	CSB SYSTEM SRL
ADS AUTOMATED DATA SYSTEMS SPA	DATA MANAGEMENT SRL
AKERON LAB SRL	DATA SERVICES SRL
ALBALOG SRL	DATA SYSTEM ITALIA SRL
ALLY CONSULTING SRL	DATALOG SRL
ALMA INFORMATICA SRL	DATASOFTWARE SRL
ANTEX SERVIZI DI ASSISTENZA FISCALE SRL	DATEV.IT SPA
APRA SPA	DEDALUS SPA
ARCHIVA SRL	DELTA PHI SIGLA SRL
ARTHUR INFORMATICA SRL	DENTAL TREY SRL
ARUBA SPA	DEVPROJECT SRL
BFSI SRL	DIEFFE INFORMATICA SRL
BI ELLE SRL	DINAMICO SNC
BITECH SOFTWARE & DIGITAL SRL	DM MANAGEMENT & CONSULTING SRL
BLUDATA INFORMATICA SRL	DNR INFORMATICA SRL
BLUENEXT SRL	DOLPHIN SRL
BRAIN HELP SRL	DYLOG ITALIA SPA
BRAINWARE SRL	EDISOFTWARE SRL
CBA DR STP ARL	EDS ORGANIZZAZIONE AZIENDALE SRL
CENTRO SOFTWARE SPA	ELABORA SRL
CEP H.R. SRL	EMBEDIA SRL
CHAMPION DATA SRL	ESSEPAGHE SRL
CINECA	EST SAS
CL SYSTEM INFORMATICA SRL	EURO ARPA SRL
CNR SERVICE SRL	EUROSOFT SRL
CODICE SRL	EUROSYSTEM SPA
CODIVIN SRL	EVIN SRL

EVISION SRL  
EVOLUTION SRL  
FINSON.COM SRL  
FORGHIERI INFORMATICA  
FORMULA SPA  
FORTECH GROUP SRL  
FUTURA SOLUZIONI INFORMATICHE SRL  
G7 SUITE SRL  
GAM LAB SRL  
GBSOFTWARE SPA  
GDV FAST & SMART SRL  
GENESYS SRL  
GEO NETWORK SRL  
GESTIONALE OPEN SRL  
GL ITALIA SRL  
GOLDENPRO SRL  
GRUPPO BUFFETTI SPA  
GRUPPO SERVIZI AZIENDALI SNC  
H.S.C. HARDWARE & SOFTWARE CONSULTANTS  
SRL  
HIVE SRL  
IDEA INFORMATICA SRL  
IDYSNET SRL  
INAZ SRL  
INFO-BIT SRL  
INFOCOM SRL  
INFOMEDICA SRL  
INFOMINDS SPA  
INFOR SRL  
INFORMATICA 80 SOFTWARE SRL  
INFORMATICA EDP SRL  
INFOSVIL SRL  
INFOTEL SRL  
INNOVAZIONE & SOFTWARE SRL  
IPER NET SRL  
IPS INFORMATICA SRL  
IT TOSCANA SRL  
ITACME INFORMATICA SRL  
ITALPAGHE SRL  
ITALSOFT SOFTWARE PRODUCTION SRL  
ITALSOLUZIONI SRL  
IVM INFORMATICA SRL  
J-SOFTWARE SRL  
KALYOS SRL  
KIBERNETES SRL  
KONVERGENCE SRL  
KOOLSITE IT SOLUTIONS SRL  
LASERSOFT SRL  
LINK NET SRL  
M.A.P. CONSULTING SRL  
MAIN OFFICE SRL  
MARIANI INFORMATICA SRL  
MARKETINO SRL  
MATISSE SRL  
MAXI-DATA SRL  
MEDIASOFT SNC  
METHEOS INFORMATICA SAS  
METODO SRL  
MICROMATICA SRL  
MIDA 4 SRL  
MIFRAM SRL  
MODI NUOVI SAS  
MULTIDATA SRL (PRATO)  
MULTIDATA SRL ((ROSIGNANO MARITTIMO)  
MULTIMEDIA POINT SRL  
MUNICIPIA SPA  
NAMIRIAL SPA  
NEIT SRL  
NEW SOFTWARE SAS  
NEW SYSTEM SRL  
NP SOLUTIONS SRL  
OM-CONSULTING SRL UNIPERSONALE  
OPEN SOURCE ITALIA SRL  
PA DIGITALE SPA  
PACIOLO SRL  
PALITALSOFT SRL  
PANTHERA SRL  
PASSEPARTOUT SPA  
PCS DI EMANUELE FAVARI  
PHARMAGEST ITALIA SRL  
PLUS INFORMATICA SNC  
PNG SRL  
POLYMATIC SRL  
PRO CONSULTING SRL  
PRO.SY.T SRL  
PRODATA SRL  
PROGETTO AUTOMAZIONE SRL  
PUBLISYS SPA  
QEASING SRL  
QUANTICO SRL  
RANOCCHI SOFTWARE SRL  
RAVOTTI EMILIO  
RDV NETWORK SRL  
REAL TIME SERVICE SNC  
REGOLD SRL  
REPLICA SISTEMI SPA  
RETAIL SPECIALIST SRL  
RICERCHE E METODI SRL  
RIEDMANN SRL  
S.H.S. SRL  
S.I. SOLUZIONI INFORMATICHE SRL  
SABE SOFT SNC  
SAN MARCO INFORMATICA SRL  
SAP ITALIA SPA  
SAU STUDI E AUTOMAZIONE SRL  
SEAC SPA  
SEASOFT SPA  
SELCO SAS  
SELED SOC. COOP.  
SENDER SRL  
SERGIO NASSO SRL  
SESAMO SOFTWARE SPA  
SHORR KAN SRL  
SIA SRL  
SIAC SRL  
SIAP SISTEMI APPLICATIVI SRL  
SIC SERVIZI INTEGRATI & CONSULENZE SRL  
SICOM SRL  
SIELCO SRL  
SIGMA SISTEMI SRL  
SINDATA SRL  
SINTEM SRL



SIRAC SRL  
SISCOM SPA  
SISTEMI INFORMATICI SRL  
SISTEMI SPA  
SIWEB SPA  
SIXTEMA SPA  
SOFINN ITALIA SRL  
SOFT CONSULTING SRL  
SOFT SYSTEM SRL  
SOFTGROUP SRL  
SOFTWELL SRL  
SOGEA SRL  
SONAR ITALIA SRL  
SOPRA HR SOFTWARE  
SPAZIO INFORMATICO SNC  
STAND UP SRL  
STRUTTURA INFORMATICA SPA  
STUDIO 74 SRL  
STUDIO CENTRO SRL  
STUDIO ZIVERI SRL  
STUDIOFARMA SRL

SVIB SRL  
TEAMSYSTEM SPA  
TEIWAZ SRL  
TELE.MA.CO.  
TELNET SERVIZI SRL  
TERRANOVA SRL  
TEYE SRL  
THESMA SRL  
TNX SRL  
TPC & JOIN SRL  
UNIMEDIA SOFT SRL  
VM SISTEMI SRL  
VM VISION SRL  
WEB NETWORKING & SECURITY SRL  
WIN SOFTWARE SRL  
WINDEX SRL  
WOLTERS KLUWER ITALIA SRL  
WORK MANAGEMENT CONSULTING SRL  
WT SRLS  
ZUCCHETTI SOFTWARE GIURIDICO SRL  
ZUCCHETTI SPA

## La School of Management del Politecnico di Milano

La School of Management del Politecnico di Milano, costituita nel 2003, accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e consulenza nel campo dell'economia, del management e dell'industrial engineering, che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consortili. La School of Management possiede la "Triple crown", i tre accreditamenti più prestigiosi per le Business School a livello mondiale: **EQUIS**, ricevuto nel 2007, **AMBA** (Association of MBAs) nel 2013, e **AACSB** (Advance Collegiate Schools of Business, ottenuto nel 2021).

Nel 2017 è la prima business school italiana a vedere riconosciuta la qualità dei propri corsi erogati in digital learning nei master Executive MBA attraverso la certificazione **EOCCS** (EFMD Online Course Certification System). Inserita nella classifica del Financial Times delle migliori Business School d'Europa dal 2009, oggi è in classifica con Executive MBA, Full-Time MBA, Master of Science in Management Engineering, Customised Executive programmes for business e Open Executive programmes for managers and professionals. Nel 2021 l'**International Flex EMBA** si posiziona tra i 10 migliori master al mondo nel Financial Times Online MBA Ranking. La Scuola è presente anche nei QSWorld University Rankings e nel Bloomberg Business week Ranking. La Scuola è membro di **PRME** (Principles for Responsible Management Education), Cladea (Latin American Council of Management Schools) e di **QTEM** (Quantitative Techniques for Economics & Management Masters Network).

Fanno parte della Scuola: il **Dipartimento di Ingegneria Gestionale** del Politecnico di Milano e **MIP Graduate School of Business** che, in particolare, si focalizza sulla formazione executive e sui programmi Master. Le attività della School of Management legate all'Innovazione Digitale si articolano in Osservatori Digital Innovation, che fanno

capo per le attività di ricerca al Dipartimento di Ingegneria Gestionale, e Formazione executive e programmi Master, erogati dal MIP.

## OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION

Gli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano nascono nel 1999 con l'obiettivo di **fare cultura in tutti i principali ambiti di Innovazione Digitale**. Oggi sono un punto di riferimento qualificato sull'Innovazione Digitale in Italia che integra attività di **Ricerca, Comunicazione e Aggiornamento continuo**.

La Vision che guida gli Osservatori è che l'Innovazione Digitale sia un fattore essenziale per lo sviluppo del Paese.

La mission è produrre e diffondere conoscenza sulle opportunità e gli impatti che le tecnologie digitali hanno su imprese, pubbliche amministrazioni e cittadini, tramite modelli interpretativi basati su solide evidenze empiriche e spazi di confronto indipendenti, pre-competitivi e duraturi nel tempo, che aggregano la domanda e l'offerta di Innovazione Digitale in Italia.

Le attività sono svolte da un team di oltre 100 tra professori, ricercatori e analisti impegnati su più di 40 differenti Osservatori che affrontano i temi chiave dell'Innovazione Digitale nelle Imprese (anche PMI) e nella Pubblica Amministrazione: 5G & Beyond, Agenda Digitale, Artificial Intelligence, Big Data & Business Analytics, Blockchain & Distributed Ledger, Business Travel, Cloud Transformation, Cloud nella PA, Connected Car & Mobility, Contract Logistics "Gino Marchet", Cybersecurity & Data Protection, Data Center, Design Thinking for Business, Digital B2b, Digital Content, Digital Identity, Digital Procurement, Digital Transformation Academy, Droni, eCommerce B2c, EdTech, eGovernment, Export Digitale, Fintech & Insurtech, Food Sustainability, HR Innovation Practice, Innovative Payments, Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali, Innovazione Digitale nel Pharma, Innovazione Digitale nel Retail, Innovazione Digitale nel Turismo, Innovazione Digitale nelle PMI, Internet Media, Internet of Things, Life Science Innovation, Mobile B2c Strategy, Multicanalità, Omnichannel Customer Experience, Professionisti e Innovazione Digitale, Quantum Computing & Communication, Sanità Digitale, Smart AgriFood, Smart City, Smart Working, Smart Working nella PA, Space Economy, Startup Hi-tech, Startup Intelligence, Supply Chain Finance, Tech Company - Innovazione del Canale ICT, Transizione Industria 4.0.

## Il Gruppo di lavoro

### Il Gruppo di lavoro degli Osservatori Digital Innovation



**Alessandro Perego**  
Direttore Osservatori Digital  
Innovation



**Alessandro Piva**  
Direttore Osservatorio Cloud  
Transformation



**Marina Natalucci**  
Responsabile della Ricerca



**Arturo Ciotti**  
Analista

Si ringrazia inoltre: Ilaria Resta

## Il Gruppo di lavoro di AssoSoftware



**Laura Petroccia**  
Vicepresidente  
AssoSoftware e  
Consigliere Delegato  
ADS Automated Data  
Systems Spa



**Roberto Bellini**  
Direttore Generale  
AssoSoftware



**Angelo Cian**  
Responsabile Soluzioni  
Gestionali Azienda  
Zucchetti Spa



**Piermassimo Colombo**  
Amministratore Kalyos  
Srl, Vicepresidente  
OSItalia Srl e Consigliere  
di AssoSoftware



**Maurizio Cherubini**  
Presidente C.d.A.  
Albalog Srl e Consigliere  
di AssoSoftware



**Stefano Massari**  
CEO  
DM Management &  
Consulting Srl







**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT



**osservatori.net**  
digital innovation



Piazza De Angeli, 3 – 20146 Milano

Tel: 02 4699957

[www.assosoftware.it](http://www.assosoftware.it)