



*Outsourcing:
rischi o opportunità?*

Giacomo Aimasso



Agenda

- **Introduzione**
 - I rischi dell'outsourcing
- **I processi critici**
 - dalla definizione dell'ambito alla dismissione, attraverso transizione, accettazione e trasformazione
 - come affrontarli
 - quali risultati attendersi
 - come valutarli
- **Contromisure**
 - Contromisure generali
 - Contromisure specifiche (singoli processi)
- **Conclusioni**

- **Teoria**
 - ISACA (COBIT)
 - ITGI (IT Governance Institute)
 - ISO (BS-7799)
- **Letteratura**
 - Libri di riferimento:
 - R. Aalders: The IT Outsourcing Guide
 - W. Axelrod: Outsourcing Information Security
 - Plagio:
 - diretto (dalle fonti principali)
 - indiretto (da chi già aveva copiato!)
- **... esperienza diretta (← Visione)**
 - come cliente
 - ... e come provider

Introduzione

Può fallire l'outsourcing?

- **I motivi di fallimento (alcuni)**

- **Outsourcing di una funzione strategica:**

- ✂ → è necessario:

- che il core business rimanga in-house!

- **Outsourcing di una funzione o di un servizio che ha problemi o che non si conosce perfettamente;**

- ✂ → è necessario:

- sistemare la situazione in house
 - comprenderne esattamente tutti i processi
 - NB: la tendenza ad esternalizzare ciò che non funziona ...
 - è pericolosa per l'impossibilità di comunicare esattamente i requisiti

- **Conoscenza TCO insufficiente (e conseguentemente dei benefici attesi);**

- ✂ → è necessario:

- definire con precisione i costi attuali e i benefici attesi
 - adottare metodo di controllo standardizzato (metriche, etc.)

- **Incomprensione sui livelli di servizio;**

- ✂ → è necessario:

- stabilire un periodo di parallelo
 - stabilire dei check-point periodici iniziali: per analisi valutazione ed aggiustamento

Può fallire l'outsourcing?

- **I motivi di fallimento (continuazione)**
 - **Processo di esternalizzazione inadeguato: mancanza o debolezza di qualche fase:**
 - pianificazione
 - analisi di mercato
 - analisi del rischio
 - scelta di strategie
 - scelta del provider
 - gestione transizione
 - controllo, etc.
 - **Gestione del contratto inadeguata:**
 - in qualche sua fase: definizione, negoziazione, gestione, controllo
 - **Risk assessment mancante o incompleto:**
 - ✂ → in questo caso:
 - si può sbagliare provider
 - si può sbagliare outsourcing (servizi, SLA, etc.)



Le sfide

- **Le sfide dell'outsourcing**
 - L'outsourcing presenta delle sfide, qualunque sia il servizio che viene esternalizzato:
 - è il superamento di queste sfide che rende l'outsourcing una strategia vincente
- **Come vincere**
 - Capire i rischi (e le opportunità) nascosti:
 - l'outsourcing di determinati processi (attività) può influenzare altri processi di business, impattare sui propri clienti, modificare la reputazione stessa dell'azienda
 - Raggiungere gli obiettivi di performance operativa:
 - non solo confrontando i servizi ricevuti con gli SLA
 - ma confrontandoli con gli obiettivi aziendali di servizio verso i clienti
 - Raggiungere la soddisfazione degli utenti:
 - livelli di servizio che soddisfano i requirement contrattuali non necessariamente soddisfano le necessità degli utenti:
 - o di altri settori importanti di business influenzati dall'outsourcing
 - Controllare e ridurre i costi:
 - almeno nella percentuale prevista (che spesso è stato motivo dell'outsourcing)
 - Capire, quantificare e comunicare correttamente i benefici raggiunti

Rischi (lista parziale)

- **Rischi generali**
 - Tutti i rischi standard dei progetti IT
- **Rischi specifici**
 - Livello “Servizio”:
 - qualità
 - tempestività
 - performance
 - Livello “Affidabilità”:
 - tecnica
 - operativa
 - finanziaria
 - Livello “Gestione”:
 - transizione
 - trasformazione
 - controllo
- **Rischi particolari (→ principali)**
 - Insoddisfazione cliente – utente:
 - costi nascosti, benefici non percepibili, etc.
 - Perdita skill e conoscenza interna



Rischi (Alcune cause)

- **Affidabilità del provider**
 - due diligence
- **Conflitto di obiettivi**
 - fattore principale
- **Dimensione del cliente**
 - La dimensione del cliente può determinare:
 - prezzi – sconti particolari
 - servizi specializzati, personale dedicato, etc.
 - Quando un provider ha molti clienti:
 - spesso vale la così detta “regola 80%-20%” (o simile)
 - i piccoli clienti hanno la sensazione di essere clienti di serie B
 - in alcuni casi i piccoli clienti possono beneficiare di quanto i grandi clienti hanno ottenuto
- **Trasferimento conoscenza**
 - Perdita skill



Rischi (causa: diversità di obiettivi)

- **Affidabilità (provider – cliente)**
- **Costo del servizio**
- **Qualità del servizio**
- **Controllo del servizio**
- **Attivazione del servizio**
- **Disattivazione del servizio**
- **Operatività del servizio**
- **Scalabilità del servizio**
- **Complessità del servizio**
- **Facilità d'uso del servizio**

I processi critici

I principali processi critici

- **Definizione ambito**
- **Scelta provider**
- **Stipula contratto**
- **Gestione transizione**
- **Gestione accettazione**
- **Gestione trasformazione**
- **Gestione dismissione**



L'Outsourcing Governance deve porre l'accento sulla gestione di questi processi

Definizione ambito

- **Funzioni esternalizzabili (alcuni esempi)**
 - Sviluppo e gestione applicazioni (SW)
 - Gestione rete e comunicazioni
 - Gestione infrastruttura HW e SW
 - ... → e provisioning HW e SW
 - Gestione sicurezza
 - Gestione storage (primary – backup)
 - Help Desk (support – trouble ticketing)
 - Altri Servizi: data entry, controlli applicativi, conversione applicazioni legacy, backup (off-site storage, backup site, etc.)
- **Rischi**
 - Scelta delle funzioni da esternalizzare
 - (→ Può fallire l'Outsourcing?)
- **Prerequisiti**
 - Conoscenza
 - Funzionalità

Scelta provider

- **Individuazione dei migliori provider**
 - Individuazione fornitori in linea con il proprio profilo aziendale
- **Preparazione RFI/RFP/RFQ**
 - Definizione corretta e chiara dei servizi richiesti e delle aspettative da parte di:
 - senior management
 - business units
 - direzione IT, etc.
 - Richiesta di risposte standardizzate (per poterle comparare!):
 - fornire un template
- **Valutazione qualità (by W. Axelrod ← Jiang, J.: “Closing the User and Provider Service Quality Gap” ACM edition)**
 - Tangibles
 - Reliability
 - Responsiveness
 - Assurance
 - Empathy

Scelta provider (continuazione)

- **Valutazione affidabilità finanziaria**
 - Valutazione affidabilità a lungo termine:
 - affidabilità economica - finanziaria del provider:
 - tipologia di finanziamento
 - affidabilità della nazione del provider
 - affidabilità del personale (staff operativo) del provider
 - affidabilità dei clienti del provider:
 - Tipologia, trend e rapporto acquisizioni – dismissioni, gestione dismissioni
- **Valutazione affidabilità tecnica**
 - Abilità del provider a fornire i servizi richiesti:
 - analisi clienti con caratteristiche simili
 - analisi dislocazione geografica
 - analisi tecnologia utilizzata
- **Risk assessment**
 - Analisi tipologia di fornitura del servizio:
 - In-house, near-shore, off-shore
 - Utilizzo sub-contractors:
 - dislocazione geografica

→ **DUE DILIGENCE** ←



Stipula contratto (Contenuto)

- **Contenuto**
 - Dati relativi al *Contratto stesso*
 - Aspetti formali, contrattuali e legali
 - Dati relativi ai *Servizi richiesti*
 - Elenco servizi, OLA, etc.
 - Dati relativi alla *Gestione del rapporto*
 - OLA, Auditing, etc
 - Dati relativi alla *Sicurezza*
 - Integrità, riservatezza, etc.
 - Dati di carattere *generale*
 - Trasferimenti, Personale, etc.
 - Allegato: *SOW (Statement of work)*
 - Descrizione dettagliata dei servizi
- **Gestione**
 - Controllo
 - Revisione
 - Rinnovo (eventuale)

Gestione transizione

- **Fase di trasferimento**
 - **Servizi:**
 - applicazioni
 - esercizio
 - gestione
 - **HW / SW**
 - **Personale:**
 - **trasferito:**
 - provider
 - in house
 - non trasferito
- **Fase di familiarizzazione**
 - **Azienda:**
 - integrazione nuovi processi
 - **Utente:**
 - utilizzo nuovi servizi
 - **IT Staff:**
 - tecnologia vs gestione
 - operatività vs controllo

Gestione transizione (continuazione)

- **Rischi legati alla transizione (by R. Virtuani)**
 - **Rischio di progetto:**
 - commitment della direzione
 - conflitto di coordinamento cliente / provider
 - diversa visibilità cliente / provider
 - mancanza di risorse o competenze
 - **Rischio di comunicazione:**
 - messaggi contrastanti cliente / provider
 - messaggi conflittuali interni / esterni
 - interessi di parte
 - campagne stampa
 - **Rischio del personale:**
 - azioni sindacali
 - azioni legali
 - perdita di motivazione (→ periodo precedente)
 - abbandono risorse migliori (→ periodo successivo)



Gestione transizione (continuazione)

- **Rischi legati alla transizione (by R. Virtuani; continuazione)**
 - **Rischio operativo:**
 - interruzioni operative
 - discontinuità del servizio:
 - input (preparazione, etc.)
 - esercizio
 - output (distribuzione, etc.)
 - **Rischio infrastrutturale (asset):**
 - Infrastruttura sbagliata o insufficiente:
 - ATD, HW, SW, Dati, Documentazione, etc.
 - **Rischio patrimoniale:**
 - perdita o distruzione di beni
 - degrado o deprezzamento
 - **Rischio organizzativo:**
 - impatto del cambiamento
 - perdita di competenza

Gestione transizione (continuazione)

• Problemi legati alla transizione

– Reazione del personale (→ sempre negativa!):

- calo di motivazione → calo di produttività
- incertezza sul futuro → dubbi sul management
- problemi rapporti interni ed esterni

✂ → abbandono

– ... → coinvolgimento HR:

- aspetti sindacali
- aspetti normativi
- aspetti umani



– Reazione fornitori (→ il Provider ha già i suoi fornitori!):

- guerra tra fornitori

✂ → impatto sui servizi

– ... → coinvolgimento CFO

- sapere e prevenire (o mitigare!)

Gestione transizione (continuazione)

- **Problemi legati alla transizione (continuazione)**
 - Reazione del personale → possibili azioni:
 - comunicazione:
 - Direzione (CEO – CIO)
 - IT Staff
 - farewell & welcome (molto americano!)
 - conservazione:
 - asset – benefit
 - bonus – premi
 - anzianità (aspetti legali)
 - piani pensionistici, assicurativi, etc.
 - seniority (aspetti lavorativi)
 - condizioni di lavoro
 - piani formativi
 - ferie, malattie, etc.
 - ambito e modalità:
 - lato cliente
 - lato outsourcer



Gestione transizione (continuazione)

- **Problemi legati alla transizione (continuazione)**
 - Reazione dei fornitori → possibili azioni
 - in fase di definizione del contratto:
 - previsione fine contratto
 - previsione interruzione servizio
 - definizione penali
 - previsione trasferimenti
 - al momento della transizione:
 - comunicazione
 - contatto con outsourcer
 - gestione recesso
 - gestione trasferimento
 - ambito e modalità:
 - lato cliente
 - lato outsourcer

In una parola: chiarezza

Gestione transizione (continuazione)

- **Problemi legati alla transizione (continuazione)**

- **Costi:**

- se si è fatto un buon progetto:

- ' → $\text{Costo} > (\text{Costo stimato}) * 2$

- ' → $\text{Risultato} < (\text{Risultato atteso}) / 2$

- ... e comunque occorre sempre prevedere nuovi costi:

- **diretti:**

- » nuove risorse
 - » formazione
 - » training on the job
 - » duplicazione task
 - » sovrapposizione attività, etc.

- **indiretti:**

- » aumento dei tempi
 - » diminuzione produttività
 - » mancati obiettivi, etc.

- ... e costi che non vengono in genere preventivati:

- » legati alle sinergie dei vari processi (→ l'esternalizzazione di un processo può aumentare il costo di un altro processo)

Gestione accettazione

- **Livello “Management”**
 - Percezione costi
 - Percezione servizio
- **Livello “Utente finale”**
 - Percezione del servizio:
 - contatto diretto (parrocchia)
 - nuova operatività
- **Livello “IT Staff”**
 - Perdita potere
 - solo una parte del business, o addirittura una sovrastruttura!
 - Cambio mansione
 - ma si continua, di norma, a conoscere i processi meglio degli utenti finali ...
 - Conservazione skill
- **Livello “Acquisti”**
 - Budget (→ potere!)
 - Gestione fornitori (→ gratificazione!) → ...(greetings)...

Gestione trasformazione

- **Cambiamenti (→ necessità) legati all'outsourcing**
 - **Revisione processi IT:**
 - da operativi a gestionali
 - necessità di integrazione
 - **Revisione strategie IT:**
 - obiettivi
 - ruoli e responsabilità
 - **Revisione processi aziendali:**
 - nuove funzionalità → opportunità
 - funzionalità diverse → adeguamento
 - **Revisione strategie aziendali:**
 - nuove possibilità di business

Gestione dismissione

- **Stipula Contratto**

- Prevedere le alternative
 - termine
 - rinnovo
 - revisione
- Prevedere gli eventi scatenanti:
 - scadenza naturale
 - mancato adeguamento SLA
 - cambiamento regime societario (Cliente, Provider)
 - cambiamento strategie aziendali
 - cambiamento regime fiscale finanziario (costi / benefici)
 - cambiamento obiettivi di outsourcing

- **Gestione Termine**

- Gestione progetto
- Gestione problemi

Contromisure

Suggerimenti

- **CSF (← by Cullen & Willcocks)**
 - **Controllo:**
 - controllo accordo e processi
 - mantenimento competitività
 - **Flessibilità:**
 - accordi flessibili
 - capacità di cambiare
 - **Comunicazione:**
 - infrastruttura e processi di comunicazione
 - **Performance dei servizi:**
 - adeguamento SLA e miglioramento
 - **Relazioni:**
 - partnership
 - **Comprensione reciproca:**
 - provider → cliente
 - cliente → provider

Suggerimenti

- **CSF (← by Cullen & Willcocks) (continuazione)**

- **Gestione del contratto:**

- ruoli specifici
- attività pianificate

- **Gestione dei costi:**

- controllo costi diretti ed indiretti
- (ri)-negoziazione

- **Gestione del personale:**

- qualità
- skill

- **Specializzazione:**

- provider → tecnica
- cliente → organizzativa

- **Adeguamento SLA:**

- monitoraggio auditing & reporting

CSF → SFF (secure failure factors!!)



Outsourcing governance (richiami)

- **Definizione** (→ ITGI: IT Governance Institute)
 - Leadership and organizational structures and processes that ensure IT sustains and extends organisation's strategies and objectives”
- **Obiettivo**
 - Identificare, gestire, controllare e comunicare tutte gli aspetti relativi al processo di outsourcing
 - Controllare e gestire le relazioni tra cliente e provider
 - Garantire che tutti gli aspetti contrattuali (SOW, SLA, etc.) siano monitorati in modo continuativo attraverso processi di auditing ben definiti
- **Ambito**
 - Fa parte dell'IT Governance
 - Processi di governance:
 - alto livello:
 - gestione delle relazioni, gestione del delivery dei servizi, gestione dei contratti
 - specifici:
 - compliance, performance & environment management
 - business management & control
 - change management & control
 - analisi contabili – finanziarie, etc.

Definizione ambito

- **Conoscenza**
 - Conoscenza approfondita delle funzioni (e relativi processi) da esternalizzare:
 - Dirette ed indirette (funzioni al contorno che forniscono input o ricevono output)
- **Sistemazione**
 - Sistemazione di tutti i problemi relativi alle funzioni da esternalizzare:
 - eccezion fatta per quelli puramente operativi
- **Razionalizzazione**
 - Revisione, integrazione e documentazione delle varie funzioni da esternalizzare, e di quelle direttamente correlate:
 - con estensione alle funzioni più periferiche
- **Controllo**
 - Definizione, qualora non esista, di un Owner delle funzioni e dei relativi processi di auditing (che dovranno essere mantenuti in fase di outsourcing)
- **Valutazione Costi**
 - TCO!!! (ovviamente)



Valutazione costi

- **Driver**
 - Il valore del rapporto *Costi Interni vs. Costi esterni* è, statisticamente, uno dei fattori principali per la scelta dell'outsourcing
- **.... ma**
 - il costo vero (TCO) delle funzioni date in outsourcing non è sempre completamente chiaro (o correttamente compreso):
 - molte aziende hanno difficoltà a calcolare esattamente il costo reale delle funzioni da dare in outsourcing
 - quasi mai si considerano le interdipendenze tra i vari costi:
 - e queste possono influenzare altri costi direttamente o indirettamente collegati alle funzioni date in outsourcing
 - questo può influenzare il costo del servizio (o, meglio, la sua percezione):
 - e quindi il livello di soddisfazione dello stesso
- **Percezione**
 - La riduzione dei costi è percepita in modo diverso nell'azienda:
 - è giudicata molto importante da quasi tutti i settori, soprattutto tecnico – finanziari ...
 - ... ma non dal senior management, che invece, spesso, vede l'outsourcing come mezzo per:
 - raggiungere obiettivi strategici (quale l'espansione di mercato)
 - gestire i rischi legati ai limiti di capacità produttiva, etc.

Scelta provider

- **Due diligence**
 - Individuazione dei migliori provider
 - Preparazione RFI/RFP/RFQ
 - Valutazione qualità
 - Valutazione affidabilità finanziaria
 - Valutazione affidabilità tecnica
 - Risk assessment
- **Gestione conflittualità**
 - Qualità del servizio
 - SLA
 - Controllo
- **Condivisione**
 - dagli obiettivi comuni di base
 - il successo di Cliente e Provider
 - ad una partnership effettiva

Gestione transizione

- **Preparazione (azioni preventive)**
 - **Personale interno:**
 - comunicazione e chiarezza
 - **Personale esterno:**
 - trasferimento conoscenza
 - **Fornitori:**
 - clausole contrattuali
- **Coinvolgimento**
 - **Personale interno:**
 - partecipazione nel progetto
 - decisioni comuni
- **Formazione**
 - **Training specifico**
 - ✂ → riqualificazione

Gestione trasformazione

- **Preparazione (azioni preventive)**
 - Conoscenza dei processi
 - Documentazione
- **Revisione processi interni**
 - Razionalizzazione
 - Separazione delle funzioni
 - Ottimizzazione
- **Integrazione processi interni - esterni**
 - Preparazione e coinvolgimento Utenti
 - Coinvolgimento Provider
- **Auditing**
 - Controllo sui processi esternalizzati
 - Controllo sui processi interni correlati

Gestione dismissione

- **Preparazione (azioni preventive)**
 - Al momento del contratto:
 - prevedere la dismissione e definire:
 - responsabilità del provider e e del cliente
 - Prima della dismissione:
 - prepararsi!
- **Momento dell'interruzione**
 - gestire la transizione! ←
- **Azioni successive**
 - Ripresa in casa delle funzioni esternalizzate:
 - Risorse necessarie:
 - Quantità e qualità (conoscenze e skill)
 - (Re)-Integrazione:
 - contesto IT
 - contesto aziendale
 - Affidamento ad un nuovo provider
 - ✂ → due diligence (anticipata!)

Benefici attesi

Le motivazioni dell'outsourcing

- **Economiche** (→ operation & financial management)
 - riduzione dei costi di gestione
 - valutazione costi interni vs. costi esterni
- **Finanziarie** (→ financial & operation management)
 - riduzione investimenti, immobilizzazioni, etc.
- **Tecnico - specialistiche** (→ technical & IT management)
 - mancanza di risorse e skill interni
 - riduzione dei rischi
- **Qualitative** (→ senior & operation management)
 - miglioramento servizio: quantità (nuovi servizi, volumi maggiori, etc.), tempestività, qualità
- **Gestionali** (→ operation & personnel management)
 - flessibilità del servizio
- **Organizzative** (→ personnel & organization management)
 - ristrutturazioni, acquisizioni, fusioni, etc.
 - adeguamento normativo (leggi, decreti, direttive, etc., policy aziendali, policy di gruppo, etc.)
- **Strategiche** (→ senior management)
 - focus su core business e nuove aree di business
- **Legali (Normativa)**

I risultati (benefici)

- **Economico finanziari**
 - Riduzione costi
 - Riduzione immobilizzazioni
 - Capacità finanziaria
 - Interna IT
 - Esterna IT
- **Operativi**
 - Disponibilità risorse
 - Disponibilità skill
 - Gestione andamento operativo:
 - Picchi di lavoro
 - Periodi di stasi

I risultati (benefici)

- **Organizzativi**

- Revisione processi
- Controllo
- Utilizzo risorse
- Gestione risorse

- **Strategici**

- Concentrazione sul Core business
- Nuove possibilità di business:
 - Interne all'azienda
 - Con il provider (→ Partnership)

I risultati (benefici)

- **Umani**

- **Riqualficazione**
 - soddisfazione personale
- **Crescita professionale**
 - nuovi sviluppi e nuove attività
- **Crescita manageriale**
 - dal fare
 - al far fare
 - e controllare!
- **Crescita umana**
 - nuovi contatti
 - nuova visione, etc.



Modelli di valutazione

- **COBIT (ITGI, ISACA, etc.)**
 - Control Objectives for Information (and related) Technology
- **ITIL (UK Office of Government Commerce)**
 - IT Infrastructure Library (ITIL)
- **ISO 9000 (BSI)**
 - Insieme di standard, adottati da molte compagnie come base per gestire il proprio sistema di qualità:
 - IT e non IT
- **SIX-SIGMA (Motorola)**
 - Approccio generale per:
 - ridurre i costi
 - aumentare la soddisfazione del cliente
 - Offre:
 - metodi statistici per misurare la performance
 - tecniche per migliorare i processi
 - tecniche per modificare l'organizzazione
- **ISO - IEC 15504**
 - Metamodello che combina best practices e capability maturity models

Modello di valutazione CMM

- **Livello 1: Initial**
 - Approccio *ad hoc*, con processi poco definiti e poco documentati
 - l'eventuale successo è il risultato di sforzi individuali
- **Livello 2: Managed**
 - Utilizzo di processi di base, condivisi tra più team, per controllare:
 - costi, schedulazione, funzionalità, etc.
 - Utilizzo di tecniche formali per misurare la performance
 - gli output diventano input per le decisioni manageriali
- **Livello 3: Defined**
 - I processi sono documentati, standardizzati ed integrati a livello aziendale
 - tutti i progetti utilizzano questi processi standard
- **Livello 4: Quantitative (Quantitatively managed)**
 - Tutti i processi sono misurati quantitativamente
 - Il management utilizza tecniche di controllo statistiche per raggiungere e mantenere alti livelli di qualità
- **Livello 5: Optimized**
 - Miglioramento continuo dei processi ed innovazione nel delivery di servizi di business tramite tool e tecniche quantitative di management

Conclusioni

Riflessioni personali

- **Esternalizzare non significa:**
 - demandare ad altri
 - deresponsabilizzare il personale interno
- **Esternalizzare significa:**
 - conoscere meglio
 - controllare
 - gestire
- **Esternalizzare comporta:**
 - coinvolgere l'utente
 - coinvolgere il fornitore
- **Esternalizzare attiva:**
 - partecipazione (partnership)
- **Esternalizzare implica:**
 - cambiamento di mentalità

esperienza personale (seminario COINFO)

Per non perdere (by Rob Aalders ← Kym Norley)

- **Plan for the end**
 - Ricordati che arriva sempre!
- **Align the culture**
 - Cliente → la tecnologia del provider
 - Provider → il business del cliente
- **Let the outsourcer manage**
 - Ad ognuno il suo mestiere!
 - nell'ottica aziendale, ovviamente!
- **Represent your business**
 - Management → focus sul business aziendale
 - Utenti → clienti di un servizio a supporto dei processi di business
 - IT → non fa più parte del business aziendale
- **Deal with expectations**
 - Garanti del servizio
 - nei confronti dell'Azienda!



Per vincere (by Warren Axelrod ← ...???)

- **Leadership & management**

- Entusiasmo
- Capacità
- Competenza

- **Acceptance**

- Sponsorizzazione
- Sensibilizzazione

- **Education**

- Apprendimento
- Miglioramento continuo

- **Empowerment**

- Responsabilizzazione
- Ownership

- **Governance**

→ (ne abbiamo parlato)



Grazie

g.aimasso@exoservice.it

