



**Banche
Assicurazioni
Finanza**



CONFINDUSTRIA DIGITALE

Italia 2020: Finanza e ICT per l'Agenda Digitale

Paolo Garonna, Stefano Parisi
a cura di

 **BANCARIA
EDITRICE**

Con il contributo di ABI Lab



Sommario

1. INTRODUZIONE

La partnership tra industria finanziaria e industria ICT per la modernizzazione del Paese	9
<i>Paolo Garonna, FeBAF*</i>	
<i>Stefano Parisi, CONFINDUSTRIA DIGITALE</i>	

2. IL QUADRO ANALITICO E DI POLICY

2.1 Banche e imprese: appuntamento tra le nuvole. Un “cloud di sistema” per rifondare i processi finanziari dell’economia italiana	17
<i>Carlo Alberto Carnevale Maffè, SDA BOCCONI</i>	
2.2 La rivoluzione digitale e gli impatti sulle aziende del Finance	37
<i>Giancarlo Capitani, NETCONSULTING</i>	

3. CONTRIBUTI

3.1 Le azioni necessarie per promuovere l’innovazione	57
<i>Luigi Cannari, BANCA D’ITALIA</i>	
3.2 Il contributo del sistema bancario alla digitalizzazione del Paese	65
<i>Pierfrancesco Gaggi, ABI LAB</i>	
3.3 Il nuovo stile dell’Information Technology	69
<i>Stefano Venturi, HP ITALIA</i>	

* Federazione delle Banche, delle Assicurazioni e della Finanza.

3.4 I presupposti per lo sviluppo di un mercato assicurativo digitale	73
<i> Davide Passero, GENERTEL</i>	
3.5 Lo sviluppo dell'Information Technology nella Pubblica Amministrazione	77
<i> Gian Bruno Mazzi, SIA SPA</i>	
3.6 Il venture capital e il finanziamento di iniziative tecnologiche	81
<i> Alessandra Bechi, AIFI</i>	
3.7 Banche e imprese insieme per la crescita digitale	85
<i> Alberto Tripi, ALMAVIVA</i>	
3.8 Il ruolo dell'Agenzia per l'Italia Digitale: l'esperienza dei Fondi High Tech	87
<i> Mario Dal Co, AGENZIA PER L'ITALIA DIGITALE - PRESIDENZA DEL CONSIGLIO</i>	
4. IL PUNTO DI VISTA DI	
4.1 L'industria bancaria	93
<i> Giovanni Sabatini, ABI</i>	
4.2 L'industria assicurativa	97
<i> Aldo Minucci, ANIA</i>	
4.3 L'industria del risparmio gestito	105
<i> Manuela Mazzoleni, ASSOGESTIONI</i>	
5. Quale Road Map?	
La testimonianza di Giovanni Pirovano	113
<i> VICEPRESIDENTE ABI</i>	
Lista degli autori	119
Lista delle pubblicazioni FeBAF più recenti	123

1. INTRODUZIONE

La partnership tra industria finanziaria e industria ICT per la modernizzazione del Paese

Paolo Garonna, FeBAF
Stefano Parisi, CONFINDUSTRIA DIGITALE

Quella che definiamo ormai tutti “Agenda Digitale” è tema talmente centrale per lo sviluppo del Paese che va al di là degli interessi specifici della partnership che abbiamo avviato tra industria dell’ICT e comparto finanziario. Tutti avremmo e avrebbero un grande vantaggio se questo Paese fosse molto più “digitale”. Vale anche qui quello che Henry Ford affermava in generale: c’è vero progresso solo quando i vantaggi di una nuova tecnologia diventano per tutti. E siccome sia il settore dell’ICT – per definizione – che quello delle banche, delle assicurazioni e della finanza – per scelta oltre che necessità – sono dei top investors, i benefici impressi dal loro impegno sono tali se a coglierli sono la maggior quantità possibile dei rispettivi clienti e stakeholder, che poi in buona parte coincidono.

Ciò è vero per le imprese della finanza, riunite sotto l’egida di FeBAF: per il ruolo che svolgono nella struttura dell’economia dei servizi con le loro reti – la rete di finanziamenti, la rete di pagamenti – queste imprese sono una infrastruttura fondamentale del sistema Paese. Il tema della digitalizzazione della finanza assume quindi una rilevanza strategica poiché può e deve irradiarsi al resto dell’economia.

Ciò è vero per le imprese rappresentate da Confindustria Digitale, che fin dalla sua nascita ha lavorato per un’Italia più

moderna, chiedendo e ottenendo che nell'agenda politica del Paese vi fosse posto, tra le priorità, per un'Agenda Digitale e per un'Agenzia con compiti e obiettivi specifici.

La partnership tra i nostri settori guarda quindi non solo ai rispettivi interessi, ma anche e soprattutto agli interessi generali del Paese, e quindi alle istituzioni e alle politiche che li presidiano e li promuovono.

Il settore pubblico è infatti protagonista, oltre che stakeholder di riferimento dei nostri settori, di ogni iniziativa tesa a modernizzare il Paese per adeguarlo a standard pienamente europei.

Dobbiamo far sì che la Pubblica Amministrazione divenga sempre più digitale con un vantaggio straordinario sia in termini di costi, e quindi di efficienza, sia in termini di penetrazione, rendendo la tecnologia digitale necessaria e indispensabile per tutte le famiglie e le imprese italiane. Allo stesso tempo è necessario che non sia solo la PA a realizzare questo progresso, ma è fondamentale la creazione di un circolo virtuoso che, partendo dalla PA, non si esaurisca in essa: tutti gli altri pezzi dell'industria e dei servizi, della produzione e del consumo, del risparmio e dell'investimento devono essere coinvolti e andare nella stessa direzione. Nella misura in cui esistono più servizi e più domanda di internet e di web, più abitudine delle persone a usare l'*e-commerce* e l'*e-web* per interfacciarsi con i servizi pubblici e privati, più vantaggi ci saranno per tutti. Confindustria Digitale e FeBAF intendono pertanto costituire un'alleanza aperta che lavori in questa direzione per essere partner importante nella spinta che puntiamo a imprimere alla PA. Attenzione: si tratta di una spinta che non è di natura meramente normativa ma che ha la natura di una collaborazione industriale, dovremmo cioè aiutare la PA a prendere decisioni che proseguano su questo tracciato.

Come in generale nel settore pubblico, c'è un problema di qualità della spesa: oggi la PA spende oltre 5 miliardi di euro all'anno solo nell'acquisto di beni e servizi IT – che non è poco –, ma spende male. Ogni regione, ogni comune ha il proprio sistema informatico, non c'è integrazione tra i sistemi e quindi non c'è interoperabilità. Le PA fanno a gara tra loro e istituiscono anche dei premi per chi ha il sistema più accattivante, ma poi – per fare un esempio – il fascicolo sanitario elettronico di una regione non può essere letto in un'altra per cui quel fascicolo diventa spesso inutile. Potremmo citare i casi dell'istruzione e del sistema anagrafico. Il problema è che deve ancora svilupparsi la cultura dei processi di informatizzazione *end-to-end*, cioè non i piccoli interventi di miglioramento incrementale ma i processi di re-ingegnerizzazione di tutto un sistema – con importantissimi risvolti anche dal punto di vista strettamente operativo in termini di costi delle strutture, di spazio, di ore lavoro/uomo –. Questa evoluzione strategica della PA verso il digitale deve essere incoraggiata dalle imprese in una logica pre-competitiva. L'Agenzia per l'Italia Digitale sta lavorando in questa direzione, e l'attenzione che il Governo sta riservando al tema pare vada nella giusta direzione. Oggi la questione di fondo è riuscire a definire uno strato di servizi comune a tutte le amministrazioni, interoperabile per tutte le amministrazioni, in modo che ci sia unicità e univocità per cittadini e imprese rispetto alla PA. Su questo strato comune le amministrazioni sono quindi chiamate a sviluppare verticalmente tutti i servizi e le varianti che sono specifiche alle loro esigenze; possono anche “competere” per chi realizza l'iniziativa più moderna, ma nell'ambito di un sistema che parla una lingua sola, altrimenti si sprecano risorse e non si ottiene alcun risultato. ICT, banche, assicurazioni, il mondo della finanza – che hanno già fatto molto in

questo senso, anche con recenti accordi – possono sostenere la PA a ragionare in questi termini.

Possiamo fare di più.

Oggi serve l'aiuto di tutti perché la PA acceleri la transizione, uscendo dal “Medioevo” per entrare in una fase moderna in cui possa operare in modo efficiente consentendo di liberare risorse anche per abbattere l'imposizione fiscale. Occorre individuare quali possono essere le funzioni, che sono già digitalizzate all'interno del sistema bancario, finanziario e assicurativo, che possono essere utilizzate anche per il sistema pubblico. Pensiamo ai sistemi di pagamento digitali o ai sistemi d'identità di firma elettronica che possono essere condivisi dalla PA a partire da quelli già esistenti nel sistema finanziario, uno dei più avanzati dal punto di vista della sicurezza, della protezione dei dati e della riservatezza.

Il secondo ambito di collaborazione che riteniamo fondamentale riguarda lo sviluppo dei servizi, sempre in un'ottica pre-competitiva: spingere i modelli di innovazione all'interno del mondo dei servizi. Più il sistema bancario, finanziario e assicurativo spingono nella direzione di offrire servizi ai cittadini e alle imprese sul web, utilizzando le tecnologie digitali, come il *mobile*, più si allarga la conoscenza e l'attitudine del nostro Paese a valersi di questi strumenti. L'abitudine all'utilizzo dei servizi digitali è molto indietro per i servizi pubblici e presenta margini di miglioramento anche rispetto al *web banking* e ai servizi assicurativi on-line. Questo alimenterebbe un circolo virtuoso che interessa tutti e aprirebbe un nuovo mercato digitale nel quale si possono ottimizzare i costi, aumentare le possibilità di contatto verso la clientela, migliorare la qualità del servizio e rendere più trasparente tutto il sistema.

C'è una terza area importante per la nostra partnership, che riguarda la finanza per l'Agenda Digitale. Essa rappresenta un'altra questione centrale perché l'industria bancaria e finanziaria nazionale può diventare interprete della natura dell'industria ICT nella sua evoluzione verso l'innovazione tecnologica, lo sviluppo, l'internazionalizzazione, a partire dalle imprese consolidate fino al *venture capital* e alle *start-up*. Se la collaborazione tra i due comparti si realizza appieno, essa può davvero diventare una delle leve principali in grado di generare crescita e sviluppo. Oggi molta innovazione si fa all'interno delle imprese consolidate, ma molta innovazione si fa anche al di fuori, nelle *start-up*, nei politecnici, in quelle realtà vivaci di cui il nostro Paese, che vanta grande dinamismo nella nascita delle imprese, è ricco.

Con questa partnership tra industria digitale e industria del risparmio, intendiamo fare "sistema" e, anche se in Italia questo è sempre un'impresa, dobbiamo esserne in grado. Riteniamo che l'Agenda Digitale sia così centrale che la sua declinazione e attuazione vadano "avocate" al massimo livello governativo, per evitare frammentazioni, sovrapposizioni di competenze e iniziative. Non è un caso che dopo la pubblicazione del decreto "Crescita-bis", per larga parte dedicato all'Agenda Digitale, si è rivelato più difficoltoso del previsto emanare i decreti e i regolamenti attuativi. Solo dal lato delle norme sulle *start-up* il bilancio delle realizzazioni può essere considerato finora discreto. Ma la gran parte dei provvedimenti risulta ancora incagliata nella burocrazia. Sembra nel frattempo essersi persa anche la visione d'insieme, la consapevolezza che la rivoluzione digitale deve avere una strategia chiara e univoca. Per questo concordiamo con il Governo sul fatto che la digitalizzazione del Paese debba essere presa in carico direttamente da Palazzo Chigi.

Questo è lo spirito con cui FeBAF e Confindustria Digitale hanno avviato un percorso comune. La partnership tra rappresentanze di imprese è nel Dna delle due organizzazioni, alla costante ricerca di individuare nuove opportunità di sviluppo non solo per le loro associate, ma per il Paese e i suoi cittadini. È per questo che, anche con questo volume, intendiamo sviluppare insieme idee e valutazioni che possano costituire una utile base di confronto con le istituzioni e i *policy makers* per verificare come su questi temi si possano fare passi avanti consistenti, anche con proposte concrete e condivise da presentare ai tavoli istituzionali. Questo è il nostro obiettivo, molto pratico, molto pragmatico. Perché l'Agenda Digitale non sia solo un libro di belle intenzioni e pii desideri. Perché essa sappia approfittare e valorizzare le straordinarie risorse materiali e immateriali di cui il nostro Paese continua a essere ricco.

2. IL QUADRO ANALITICO E DI POLICY

2.1 Banche e imprese: appuntamento tra le nuvole. Un “cloud di sistema” per rifondare i processi finanziari dell’economia italiana

Carlo Alberto Carnevale Maffè, SDA BOCCONI

La vera innovazione non rende digitali i vecchi processi. Li rende inutili. L’Agenda Digitale non serve per rendere i tradizionali processi finanziari di scambio documentale più efficienti. Serve a renderli inutili. Inutili perché superati da un nuovo modello di scambi informativi tra banche e imprese, e non semplicemente tramite la sostituzione di un formulario cartaceo con la sua versione elettronica. Altrimenti l’Agenda Digitale si riduce a essere una versione Pdf dei vecchi moduli da compilare. E il corporate banking di nuova generazione, invece di diventare piattaforma di relazioni informative per la gestione del rischio, si arena sugli scogli delle solite transazioni informative e dispositive che, per quanto siano divenute digitali, rimangono pur sempre asimmetriche e inefficienti.

L’Agenda Digitale non deve puntare a smaterializzare la carta, ma a far materializzare nuovi processi organizzativi e finanziari più coerenti con l’attuale contesto economico.

Obiettivo dell’Agenda Digitale deve essere la costruzione di un moderno “cloud di sistema”, che diventi istituzione economica, non solo infrastruttura tecnologica. In questo contributo si ipotizzerà quindi che, in logica supplente alla carenza di progettualità pubblica, debbano essere banche e imprese a muoversi autonomamente, nel loro stesso interesse, per do-

L'Agenda Digitale: un'Istituzione Economica, non solo una piattaforma tecnologica

- L'Agenda Digitale deve essere un'istituzione economica, non solo una piattaforma tecnologica.
- È la **continuazione della politica con mezzi tecnologici**
- E' laboratorio di innovazione organizzativa, crocevia di scambi informativi, piattaforma di relazioni di business.
- L'Agenda Digitale deve definire la nuvola dei processi di business che costituisce la nuova **Unità Economica d'Italia**.



tarsi di un'Agenda Digitale dell'economia nazionale, che sia laboratorio di innovazione organizzativa, crocevia di scambi informativi, piattaforma di relazioni di business. Puntare alla creazione di un "cloud di sistema" per gli scambi informativi tra banche e imprese, quindi, è rifondare le basi per una nuova Unità Economica d'Italia.

Anche il pubblico dovrà fare la sua parte per l'Agenda Digitale, ma in logica di servizio all'economia, e non di mera trasformazione in modalità elettronica degli attuali processi della Pubblica Amministrazione, come invece sembra voler prospettare l'approccio finora emerso dai documenti del Governo.

La cosa più importante da chiedere allo Stato, oggi, non è nel merito degli interventi previsti, ma nel fatto che per la prima volta s'includano negli impegni di Governo e Parlamento l'aggiornamento annuale dell'Agenda Digitale e il suo allineamento con le politiche europee. Questo perché l'Agenda Digitale non è una concessione alla moda tecnologica del

momento, ma un impegno permanente nei processi di governo della cosa pubblica e una condizione essenziale di funzionamento dell'economia.

La prima versione governativa dell'Agenda Digitale si è configurata come una specie di "versione scannerizzata" di molte attività cartacee e analogiche della PA. Non ne cambia il flusso e la logica, e quindi non sfrutta il potenziale di efficienza introdotto dall'ICT. L'assunto dal quale si è mosso finora il Governo è che il digitale è un nuovo "formato", non un nuovo modello di processi. Quindi si limita a prescrivere una (addizionale) versione digitale delle stesse attività analogiche già oggi previste. Ancor più gravemente, non è stato tuttora previsto un chiaro principio di sostituzione, uno *switch-off* come quello imposto con la transizione dalla Tv analogica al DTT. Il digitale invece non solo deve essere il *default*, ovvero l'opzione base, di ogni attività della pubblica amministrazione, ma in molti casi può essere anche l'unica opzione prevista come standard, lasciando a specifico titolo oneroso il tradizionale processo analogico. Serve lo *switch-off* verso nuovi modelli di servizio, non vecchi moduli in formato elettronico. Sono i processi analogici, e i loro strenui difensori, ad avere l'onere della prova. Chi non usa Internet emette "CO₂ organizzativo", generando esternalità negative, e quindi avvelena tutta l'economia con la propria inefficienza. Peraltro il principio "digital by default" è già recepito da molte best practices internazionali, oltre che citato in ordini del giorno approvati in modo bipartisan nelle competenti Commissioni Parlamentari. È auspicabile che nelle prossime versioni dell'Agenda Digitale esso non venga più ignorato.

In un'Agenda Digitale che viene redatta per la prima volta nel momento più acuto della crisi fiscale dello Stato, serve l'esposizione di un semplice principio: l'ICT è la più importante

L'Agenda Digitale non è "per" efficientare la PA, è "invece"...

- **I processi digitali come sostituto, non come complemento.**
 - Il business case regge per sostituzione, non per addizione
 - La logica è di "switch-off" pianificato dei servizi analogici
- **I criteri del Cloud di Sistema:**
 - Digital By Default
 - Onere della prova sull'analogico
 - Gestione delle eccezioni meritevoli
- **Invertire il rapporto di sussidio incrociato. Per troppo tempo il digitale ha finanziato l'analogico.**
 - Nel commercio, la monetica ha sussidiato il contante
 - Nelle banche, l'home banking ha sussidiato gli sportelli
 - Nelle infrastrutture, il telepass ha sussidiato i casellanti
 - Nell'editoria, i libri digitali (IVA 21%) hanno sussidiato quelli di carta (IVA 4%)



leva, potenzialmente a costo zero, oggi disponibile a un Governo per l'aumento della produttività del lavoro e del capitale, siano essi pubblici o privati. L'adozione – se necessario forzosa – di processi digitali sostitutivi di quelli analogici è la maggiore “esternalità positiva” che possa essere oggi creata dalle leggi. E non richiede necessariamente investimenti pubblici, ma solo una lucida consapevolezza del potere immenso della regolamentazione nel garantire il raggiungimento di masse critiche di domanda e/o l'adozione di criteri di standardizzazione e interoperabilità, tali da attirare investimenti privati.

Lo Stato deve creare le condizioni sul lato della domanda, rendendo contendibili e sostituibili tramite nuovi processi digitali centinaia di miliardi/anno di spesa pubblica: per la scuola, per il welfare e per i trasferimenti, per la sanità e per il lavoro. Solo così si faranno rapidamente avanti le imprese, siano esse start-up o grandi aziende internazionali, nel fare in-

vestimenti e portare innovazione. E con esse lavoro e crescita sostenibile, non drogata da nuovo debito pubblico.

L'Agenzia per l'Italia Digitale ha il compito di aumentare in modo misurabile la produttività totale dei fattori utilizzati nella spesa pubblica, ridisegnando i relativi processi e se opportuno sostituendo le risorse impiegate, ivi inclusi tutti i livelli di personale. Il tema della "produttività totale dei fattori", tuttavia, non sembra sia mai stato considerato centrale dal Governo nelle sue scelte sulle politiche ICT. L'odierna priorità di un'Agenda Digitale, invece, è proprio sostituire lavori poco efficienti con processi innovativi ad alta produttività. Senza questa logica, l'Agenda Digitale rischia di essere una lista di costi aggiuntivi, senza generare costi cessanti significativi. E questo vale anche per strutture e personale attualmente allocato. Con l'avvento del digitale, quindi, una gran parte della Pubblica Amministrazione non va resa più efficiente. Va di fatto sostituita e liberata per lo svolgimento di altri compiti, rimpiazzandola con processi digitali standardizzati. È questa la vera, strutturale "spending review" che un Governo responsabile deve impegnarsi a fare. Il vero problema di oggi non è razionalizzare i 5 miliardi di spesa pubblica in Ict, bensì ripensare in modalità digitale tutti i 1.600 miliardi di Pil che gli attori della filiera finanziaria sono comunque chiamati a intermediare di necessità. Quello è il vero target di mercato del "cloud di sistema".

Tra i cirri del credit crunch e i cumulonembi della recessione e delle sofferenze bancarie, la nuvola di tecnologia che si configura all'orizzonte è gravida di novità per imprese e istituzioni finanziarie. Le banche devono portare i processi di scambio informativo con le imprese sul cloud di sistema. Le banche, da un lato, e le aziende, dall'altro, guardano tuttora le innegabili opportunità delle tecnologie cloud con un certo

scetticismo, per il timore di vedersi sottratto il controllo dei propri dati o di non poter più disporre di un interlocutore interno con la diretta responsabilità dei servizi ICT. Si sbagliano. Il cloud è il modo più sicuro e flessibile per gestire gli scambi informativi nei rapporti tra banche e imprese. Non solo fa risparmiare, ma contribuisce a crescere. Una volta accompagnate sul cloud dalle proprie banche, inoltre, le PMI vi ritroveranno anche le grandi imprese e la PA – colmando il tradizionale gap infrastrutturale – con applicazioni e informazioni alle quali oggi non hanno accesso.

L'obiezione, da parte dei conservatori dello *status quo*, è scontata: le banche non sono nel business della tecnologia, perché mai dovrebbero offrire servizi cloud alle imprese? Questa critica si basa su due errori logici. In questa prospettiva sistemica, il cloud non va visto nella sua accezione di architettura tecnologica, ma un modello istituzionale di scambi informativi. E il business della banca non è aspettare le imprese agli sportelli, ma integrarsi nei loro processi per gestire i flussi informativi e quelli finanziari.

Quindi il “cloud di sistema” che le banche devono proporre alle imprese non è un'offerta speciale per rottamare i vecchi server. La nuvola non è un hosting del disordine applicativo, un monte dei pegni della bigiotteria informatica. Il “cloud di sistema” è un hub di processi economici e finanziari interoperabili.

Le piattaforme cloud pubbliche di accesso autenticato – Google, Amazon, Facebook, Dropbox, Twitter, ecc. – sono un esempio di come la nuvola consenta già oggi sul mercato consumer l'interoperabilità tra processi e l'ottenimento di grandi effetti di esternalità positiva.

Per prima cosa sgombriamo il campo dalle diffuse ma infondate obiezioni sulla sicurezza dei dati. Il cloud è il modo

più affidabile e sicuro per conservare e rendere disponibili in ogni momento dati e applicazioni cruciali per le imprese. Le statistiche parlano chiaro: il livello di ridondanza architetturale e di disponibilità reale che offrono i servizi cloud professionali sono nettamente superiori a quelli accessibili a una piccola e media impresa che tiene tutto sul proprio server nello scantinato. Basti una semplice metafora: le banche sono nate come il “cloud dei soldi”. Nessuna azienda pensa che sia più razionale tenerli nella propria cassaforte e rischiare scassi e furti, invece di depositarli nei forzieri di un istituto di credito. Anche i dati sul cloud, come i soldi in banca, acquisiscono liquidità e valore. Vengono messi in circolo, e quindi producono un effetto leva: esattamente come il denaro.

Contro le Migrazioni

La distruzione creativa dei processi legacy

- Un progetto per il Cloud di Sistema è un volo in mongolfiera. Ci si solleva da terra **per asportazione** di pesi.
- Non si vola tra le nuvole con la **zavorra della legacy**.
- Il problema non è mettere i dati sul Cloud. È **metterci i processi di business e le procedure amministrative**.



Ma l'infrastruttura che serve per far migrare le piccole e medie imprese sul cloud richiede uno sforzo congiunto degli operatori, della Pubblica Amministrazione e di tutto il Sistema Paese. In altre parole: c'è banda e banda. Un conto è la

banda larga per le famiglie e un altro quella per le imprese. La banda che serve per il cloud professionale deve essere non solo larga, ma stabile, garantita, disponibile e sicura. Il cloud a cosiddetto *best effort*, che non garantisce alcun livello di servizio, va bene al più per le applicazioni consumer. Alle imprese serve un cloud garantito *end-to-end* che connetta affidabilmente i luoghi di lavoro ai data center.

I servizi cloud non sono solo un vantaggio economico per la singola impresa o istituzione pubblica, ma consentono di unire tra loro aziende, banche e PA, di collegare processi ora frammentati e incompatibili, di scambiare sia dati riservati in totale confidenzialità e sicurezza, sia – laddove appropriato – di scambiarsi dati aperti (i cosiddetti “Open Data”), in linea con le direttive europee. Sulla nuvola tecnologica dei servizi cloud, l’Italia dell’innovazione si può ritrovare più unita, senza tuttavia doversi uniformare a un unico modello, anzi conservando tutte le sue specificità, ma guadagnando in immediatezza e interoperabilità. Con il cloud di sistema, imprese, banche e PA avrebbero accesso ai migliori servizi disponibili al mondo – ma alla giusta dimensione e con un modello di costi variabili per garantire la massima flessibilità d’uso.

Proviamo a capire quali ipotesi di lavoro possiamo fare per un cloud di sistema. Abbiamo visto che l’Agenda Digitale, osservata dal mondo degli intermediari finanziari e delle imprese, deve essere intesa come un’istituzione economica e non solo come un’infrastruttura ingegneristica. Essa è un modo diverso di continuare la politica – cioè tenere insieme una Nazione – con nuove forme di “leggi” (gli standard) e in nuove sedi (le “piattaforme tecnologiche”). Non solo mera gestione elettronica documentale ma, al contrario, laboratorio di innovazione, crocevia di scambi informativi, piattaforma di gestione del rischio.

Essendo l'Agenda Digitale atto fondativo di un nuovo modello di convivenza economica tra banche e imprese, essa ha valenza di codice di autoregolamentazione, di norma autonoma di comportamento collettivo. Qui banche e imprese devono operare in logica di sussidiarietà, in supplenza istituzionale: devono essere “domanda di legislazione” in modo tale da poter poi diventare “offerta di servizi” al Paese. Perché a banche e imprese dunque serve un cloud di sistema? Perché un cloud di sistema è per i processi informativi quello che è una banca centrale per i processi monetari – in un Paese che funziona bene. È quindi prestatore di ultima istanza delle risorse computazionali, tecnologiche ed elaborative, garantisce la liquidità e i processi, la circolarità regolamentata dei dati. È infine garante della comparabilità – e quindi della misurabilità – del concetto stesso di rischio. Quindi che cos'è un cloud di sistema? È il progetto di un hub, di un punto di incontro di processi economici interoperabili e certificati perché ha come base lo strato di garanzie e di proceduralizzazione della Pubblica Amministrazione, e come strati applicativi le piattaforme di scambio informativo tra banche e imprese. In questo senso è importante pensare all'Agenda Digitale per l'intera economia, industriale e finanziaria, del Paese e non solo per la PA. Una PA modernizzata e digitale è invece mezzo essenziale per garantire al Paese condizioni operative più efficienti.

Si pensi all'adozione dei sistemi ERP (*Enterprise Resource Planning*) nelle aziende, avvenuto a partire da alcuni anni fa. Questi sistemi hanno progressivamente sostituito lavoro di staff semiqualeficato con processi digitali, garantendo trasparenza, efficienza e tempestività. Occorre applicare questo stesso logico principio per lo *switch-off* dei servizi analogici tra banca e impresa. Il cloud di sistema è l'integrazione digi-

Il Cloud di Sistema è la FED del computing (non la BCE...)

- Obiettivo dell'Agenda Digitale è costituire un "Cloud di Sistema", sotto forma **hub di processi economici interoperabili e certificati**.
- Come le Banche sono il cloud dei Soldi, il Cloud di Sistema dell'Agenda Digitale, come una brava Banca Centrale, è il **"prestatore di ultima istanza"** di risorse computazionali e garantisce la liquidità dei processi e la circolarità regolamentata dei dati.



tale dell'ERP e del corporate banking, su piattaforma cloud. Su di essa le banche possono offrire ospitalità sicura e garantita agli ERP aziendali, in cambio di piena trasparenza reciproca sui processi informativi.

Nei processi bancari italiani abbiamo assistito a un vero paradosso economico: per trent'anni l'analogico è stato sussidiato dal digitale. La moneta elettronica ha finora sussidiato il contante, perché le commissioni totali applicate alle transazioni in cash sono inferiori a quelle applicate alle carte di credito, pur essendo la gestione del cash, elemento che genera una quantità decisamente superiore di costi diretti e indiretti. Nelle banche il corporate banking digitale, fino a qualche anno fa, sussidiava gli sportelli perché si pagava *on top* rispetto al servizio tradizionale. Anche lo Stato è solito finanziare il vecchio prelevando dal nuovo. Basti pensare che nella logica perversa dei sussidi all'editoria, l'Iva per un libro digitale è al 22% mentre per quello cartaceo è al 4%. Questa logica va

abbandonata se non addirittura invertita, perché semmai è il digitale a dover essere sussidiato dall'analogico.

Uno degli altri paradossi correnti è l'obiezione che per la transizione al digitale sia indispensabile definire nuovi standard e che questo quindi richieda molto tempo, molto lavoro e molti soldi. È la classica obiezione del burocrate-Bertoldo, che pretende di scegliere l'albero dove venire impiccato e naturalmente non ne trova mai uno davvero adatto. Il principio logico che possono adottare banche e imprese in sede di sussidiarietà normativa è invece fare come i chierici nel medioevo: se mancava il pesce in un giorno di "magro", prendevano una fetta di carne e la ribattezzavano con la famosa formula "*Ego te baptizo pisces*". Il concetto è semplice: "Use what you have", ovvero meglio prendere gli standard *de facto* e nominarli standard *de iure*. Va quindi utilizzata la logica di adozione e non di progettazione, quindi gli standard non diventano tali *by design* ma *by adoption*. Non occorre reinventare un modo diverso per qualcosa che già esiste.

"Io ti battezzo pesce"

Innovazione "by adoption" e non "by design"

- **Adozione e non progettazione**
 - Prendere gli standard di mercato e farli diventare standard di sistema
 - Non solo norme sul "riuso" del software, ma "App Market" di sistema sul Cloud.
- **O qualcuno vuole reinventarsi il PDF?**
 - *Logica Bassanini: caro cittadino, la tua lettera "è" un certificato.*
 - *Logica Cloud di Sistema: Unicità del dato, molteplicità delle istanziazioni. I dati non si inviano, si linkano.*
 - *La messaggistica è entropica, il Cloud di Sistema è selettivo*



Facciamo un esempio. Sembra che l'Agenda Digitale abbia fatto il grande sforzo di promuovere la Posta Elettronica Certificata. È una battaglia di retroguardia. La PEC non è che l'evoluzione del fax con mezzi tecnologici. Sotto quel cappello passa di tutto: si scannerizzano i documenti cartacei in *attachment*, li si chiama PEC e si scaricano sul destinatario tutti i problemi di archiviazione, stampa, tracciabilità, unicità e aggiornamento delle versioni. Non è così che deve avvenire un moderno processo di *document management* nel mondo del cloud dove basta un'unica istanza dei record e tanti link che vi fanno riferimento in modo univoco piuttosto che una messaggistica che va e che viene, scimmiettando la vecchia "raccomandata postale". Tra l'altro la logica dello scambio di messaggistica documentale, che è quella della PEC, è inefficiente anche dal punto di vista tecnologico poiché richiede un eccesso di banda mentre far girare un link, un puntatore o un dato sul cloud è più semplice perché serve molta meno capacità trasmissiva e di *storage*.

L'obiezione generale è che comunque manchino le risorse per finanziare i necessari investimenti. Ma è un'obiezione miope. Una delle cose che banche e imprese devono chiedere allo Stato è di usare la Legge, al posto della Moneta. È frustrante chiedere investimenti in queste condizioni di vincoli di bilancio; è quindi necessario sollecitare lo Stato affinché usi il più grande strumento che possiede: la Legge, appunto, ovvero il "monopolio naturale locale della coercizione legittima" – come scriveva Max Weber. Lo Stato deve usare la Legge perché così si crea la domanda "forzosa" necessaria per far decollare un sostenibile mercato dell'ICT di sistema in Italia. Lo ha già fatto, in tempi passati, con l'adozione dei registratori di cassa ai tempi di Bruno Visentini – Ministro delle Finanze e presidente della Olivetti. Lo ha fatto con la transi-

zione della Tv al digitale terrestre per liberare le frequenze per la telefonia mobile di nuova generazione. Ancora, lo ha fatto con i protocolli per i pagamenti all’Erario o con l’iscrizione obbligatoria via web alle scuole.

Il principio è che lo Stato non sempre deve metterci i soldi, ma può invece sempre usare la leva della legge per far scattare il meccanismo di adozione di una massa critica di utilizzatori – sia lato domanda sia lato offerta.

Ope Legis. Sine Pecunia.

Non col Denaro, ma con la Legge

- La nuova politica industriale, senza fondi né leva fiscale positiva, è fatta di **compliance forzosa** su norme che traghettano i settori verso modelli sistemici, che non devono diventare dirigisti ma favorire la competizione “infrastandard”.
- Invece di una impraticabile pianificazione centralizzata, favoriscono l’evoluzione verso la piena interoperabilità e l’adozione di standard di filiera, usando la **leva fiscale negativa** per disincentivare le esternalità negative del mancato coordinamento.

Per esemplificare:

- Per il **turismo**, obbligo di pubblicazione di protocolli informativi pubblici e trasparenti per ogni risorsa ricettiva o culturale come condizione per l’esenzione da ulteriori tasse o dalla cessazione dei trasferimenti.
- Ad ogni turista diventa così visibile in maniera immediata e trasparente l’intero sistema di offerta turistica territoriale e nazionale, per cogliere opportunità di saturazione di capacità a costi fissi e rendere liquido il mercato delle risorse turistiche del Paese, con un sistema di ticketing e aggregazione della domanda da modalità spot a modalità future a basso costo di intermediazione.
- Se qualcuno vuole rimanere fuori dal circuito nazionale, libero di farlo, ma che paghi per l’esternalità negativa che genera.



Banche e imprese non devono quindi andare alla ricerca di fondi pubblici, bensì di un quadro normativo che favorisca o in certi casi “forzi” in modo chiaro, trasparente e non distortivo, l’adozione di standard digitali *by default*, ponendo costi differenziali e onere della prova a chi pretende di utilizzare i vecchi processi analogici, che verrebbero così disincentivati.

Banche e imprese devono quindi farsi “domanda politi-

ca”, proponendosi in modo trasparente di voler da un lato collaborare tra loro nella definizione degli standard e dall’altro competere sui servizi, senza far proliferare i protocolli e i formati *praeter necessitatem* come avrebbe detto Guglielmo da Ockham.

In Italia abbiamo aree di assoluta eccellenza: ad esempio, una delle più grandi infrastrutture europee di transazioni digitali finanziarie sicure, a livello di *operator grade*, ovvero SIA. Uno dei più grandi *database* di informazioni aziendali analitiche in Europa: InfoCamere; una delle più grandi base di dati sul lavoro: INPS. L’Agenzia delle Entrate in Italia è in realtà una delle più digitalizzate d’Europa e ha al suo interno competenze eccellenti. ABI, dal canto suo, ha un’importante storia di coordinamento di standard di sistema, che ci invidiano in mezza Europa e dei quali bisogna avere il coraggio di riprendere il filo.

Il cloud di sistema è quindi un’occasione per ripensare, dal punto di vista di banche e imprese, il modello dei processi sul mercato del credito.

I criteri standard europei sono troppo rigidi e complessi per essere applicati con efficienza ed efficacia alla galassia delle piccole e medie imprese italiane. Bisogna comprendere cosa serve a questo Paese che ha una miriade di aziende piccole e medie che sono la spina dorsale della competitività ma la cui valutazione del merito di credito costa troppo per essere fatta con i criteri della grande impresa. Un contesto di sistematico multiaffidamento bancario, poi, moltiplica ulteriormente la complessità perché una singola banca non può giustificare un’adeguata e approfondita analisi di bilancio della singola impresa in base al solo volume d’affari a essa associato. Occorre quindi ripensare gli scambi informativi tra imprese e intermediari finanziari.

Un hub dei processi di credito non è strumento per la digitalizzazione “locale” di un vecchio documento di bilancio, ma per la reingegnerizzazione “centralizzata” del sottostante processo di valutazione del rischio. L’Agenda Digitale della finanza italiana deve quindi partire da un ripensamento radicale del ruolo degli scambi informativi tra impresa e banca. Lo strumento del bilancio d’esercizio, inteso come documento concluso di rappresentazione dei risultati aziendali, va sostituito con un modello basato sulla condivisione di flussi informativi in tempo reale, sul cloud – e non sull’invio di documenti *ex post*.

L’accesso al dato sorgente dell’accadimento economico aziendale primario da parte della banca, inoltre, riduce l’azzardo morale e gli effetti di agenzia caratteristici del modello di rappresentazione informativa *ex post*. In questo quadro, la banca offre servizi a valore aggiunto in cambio di trasparenza informativa, che a sua volta si ripaga sotto forma di minori costi di valutazione e gestione del rischio.

Il digitale è piattaforma di riduzione di asimmetrie informative, occasione per limitare drasticamente i costi di transazione e gli *agency costs* nei rapporti tra banca e impresa. L’ICT è stato usato finora come alternativa funzionale principalmente su transazioni informative e dispositive, quindi essenzialmente relative al conto economico – inteso come struttura di costi e ricavi – del servizio bancario. Poco è stato fatto sui costi di transazione del *risk management*, quindi sulla struttura di tipo patrimoniale. Ancor meno è stato fatto per la gestione finanziaria, in particolare per quanto riguarda la gestione del capitale circolante delle imprese, che è quasi totalmente afferente a problemi di asimmetrie informative di breve periodo – commesse, ordini, pagamenti, incassi – non certo adeguatamente coperte dalla tradizionale reportistica

di bilancio. Su questo punto sta emergendo una nuova generazione di “strumenti derivati”, ovvero di cartolarizzazione degli impegni comportamentali di imprese e consumatori – come dimostra l’esplosione del mercato dei coupon digitali. Per cogliere questa nuova opportunità di business e governarne i potenziali rischi, la nascita di un hub informativo finanziario è essenziale.

È quindi necessario progettare un cloud di sistema sotto forma di mercato multilaterale delle informazioni economiche aziendali. Vediamo, a titolo di esempio, come potrebbero contribuire i vari attori dell’ecosistema. ABI può definire i processi di base di scambio informativo per consentire l’analisi economica non solo dei bilanci annuali, ma dei dati economico-finanziari d’impresa durante il processo della loro progressiva formazione.

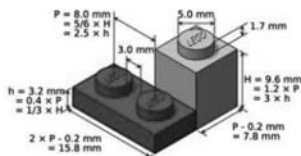
SIA può mettere a disposizione la piattaforma di transazioni in modalità cloud definendo gli accordi con i diversi vendor di soluzioni applicative, per esempio identificando un insieme di soluzioni Erp dal quale si possano estrarre, in modo sistematico e progressivo – e non solo a scadenze annuali posticipate come avviene oggi con il “deposito del bilancio ufficiale” – dati che le banche possono usare per fare analisi di settore e di filiera. Ciò mettendo a sistema ERP aziendali, sistema camerale, centrale rischi e nuovi modelli di business analytics e ricerca secondo l’approccio dei cosiddetti “Big Data”.

InfoCamere e i service provider a esso collegati possono definire ulteriori strati di servizi SAAS/PAAS (*Software as a Service/Platform as a Service*), come ponte per le comunicazioni alla PA. L’Agenzia delle Entrate si è già detta disposta a lavorare nella prospettiva della collaborazione fiscale anticipata con le imprese e ha già gli strumenti normativi per venire incontro e facilitare le aziende che garantiscono trasparenza,

Verso una strategia “demand-side”

Standardizzare la domanda derivante dagli intermediari finanziari

- Collaborare sugli standard, competere sui servizi
- La più grande infrastruttura di transazioni digitali sicure: SIA
- La più grande base dati sulle imprese: Infocamere
- La più grande base dati sul lavoro: INPS
- La più grande piattaforma di analisi sul valore aggiunto: Agenzia delle Entrate
- La più estesa esperienza di definizione di standard di sistema: ABI (CBI, Bancomat, etc.)



Tre idee per l'Agenda Digitale di Banche, Assicurazioni e Finanza

Banche: Agenda Digitale e mercato del credito

- “Foogle”: Mercato multilaterale delle informazioni economiche aziendali, territoriali e di filiera.
 - ABI coordina la definizione degli standard per l'analisi economica, finanziaria e patrimoniale delle imprese ai fini del merito di credito, SIA mette a disposizione l'infrastruttura e la piattaforma applicativa.
 - Infocamere e i service provider offrono servizi SaaS/PaaS per imprese, territori e filiere. I sistemi informativi aziendali vengono ospitati su sezioni del Cloud di Sistema.
 - Agenzia delle Entrate gestisce gl'incentivi fiscali e organizzativi a trasparenza e interoperabilità, con standard di gestione del contenzioso.
 - Gli ordini professionali (Commercialisti, Notai) condividono la piattaforma, contribuendo con l'offerta di servizi di consulenza
- “Bankone”: Piattaforma “social” di allocazione del reddito disponibile tramite couponing digitale.
 - ABI coordina la definizione degli standard per l'acquiring dei merchant e il couponing digitale. Le banche mettono a punto un modello di gestione del reddito e del credito a garanzia incrociata tra famiglia e merchant.
 - Le piattaforme di pagamento e i service provider offrono VAS ai merchant e ai brand.
 - L'esperimento di Bazak.



Bazak

sia nei processi di verifica fiscale sia nella gestione di eventuali contenziosi. Gli ordini professionali, come i commercialisti e i consulenti d'impresa, possono e devono partecipare al processo supportando le imprese nella corretta rappresentazione delle proprie metriche economico-finanziarie. Per mettere a sistema la filiera informativa del credito e dell'analisi del rischio delle aziende italiane, l'Italia dispone di tutti gli ingredienti: ma nessuno ne ha ancora scritto la ricetta.

Anche il mondo delle assicurazioni ha la grandissima opportunità di entrare nella sfida del *risk assessment* e del *risk management*. I processi informativi digitali sono uno straordinario strumento di misurazione e di gestione del rischio, anche nell'area ibrida tra mercato corporate e mercato retail. Si pensi all'offerta sul ramo vita e sul ramo salute, la cui copertura è in Italia sproporzionatamente affidata alla mano pubblica, anche se è ormai chiaro che questa non avrà le risorse necessarie. Questo è particolarmente vero sul fronte della previdenza complementare e/o integrativa, che richiederebbe l'interoperabilità con il dato aziendale e il dato ufficiale dell'INPS.

Assicurazioni: Agenda Digitale e processi di risk assessment e risk management

- Dal mercato delle polizze a quello degli "Analytics"
 - *Gli effetti dell'interoperabilità informativa sul ramo danni. Il caso della scatola nera per RCA Auto.*
 - *I temi della profilazione personale sul ramo vita e salute. Il nuovo rapporto con il settore farmaceutico e ospedaliero.*
 - *La grande opportunità sul mercato della previdenza. Interoperabilità con Infocamere e INPS, progetti di reddito sotto forme non monetarie tramite coupon vincolati a opzione.*
- La tutela pubblica delle eccezioni meritevoli (non del *moral hazard* e dell'*adverse selection*...)



Finanza: Agenda Digitale e il nuovo welfare “demand-side”

- Finanziizzare il welfare
 - “Carving out” di servizi (mal)gestiti dalla PA in project financing.
 - Marketplace dei welfare voucher per i cittadini (Scuola, assistenza, sanità) a sussidio della domanda e non dell’offerta.
 - *La PA non deve più trasferire, spendere o incassare un euro sotto forma di contante. Essa gestisce titoli di diritto al welfare, ne controlla l’effettiva erogazione e fruizione, e poi salda i relativi costi rendicontati e certificati.*
 - *Convenzionamento con agenzie di service provider certificati, con attività di trackin, tracing e rendicontazione.*
 - *I cittadini che meritano di fruire dei servizi, dovranno progressivamente imparare a gestirli in formato digitale.*
 - *Le eccezioni di inabilità o i casi di digital divide infrastrutturale/culturale vengono gestiti, ma si applica il principio “digital by default”. L’onere della prova e il relativo costo del processo analogico sono a carico dell’eccezione.*



Un hub digitale per favorire gli scambi informativi tra imprese, intermediari finanziari e PA è quindi un’operazione da affidare a un ecosistema esteso, promuovendo iniziative volte a favorire la standardizzazione tecnologica, come presupposto fondamentale dell’adozione da parte della massa critica degli attori.

Di certo passa anche attraverso la semplificazione del quadro regolamentare, la rimozione dei vincoli normativi che ostacolano la reingegnerizzazione completa dei processi, la definizione delle linee guida comuni per l’interpretazione e l’adozione delle normative, l’incoraggiamento alla standardizzazione dell’accesso ai servizi on-line in modo da garantire la piena interoperabilità, partendo da strumenti già presenti per assicurare i processi di autenticazione e non ripudiabilità.

Ma la sfida di fondo è sviluppare un modello di intermediari finanziari che condividono un “hub di filiera” per servizi a

Carlo Alberto Carnevale Maffè

valore aggiunto a supporto delle imprese, sia per favorire un migliore scambio informativo tra banche e imprese, sia per accelerare lo sviluppo dei rapporti commerciali a livello internazionale e l'ingresso sul mercato dell'economia digitale.

2.2 La rivoluzione digitale e gli impatti sulle aziende del Finance

Giancarlo Capitani, NETCONSULTING

Il mondo della finanza, nelle sue componenti principali (banche e assicurazioni), è oggi alle prese con una serie di sfide strutturali in un contesto economico difficile, compendiate dall'esigenza di combinare nel breve periodo una significativa riduzione dei costi e un miglioramento nella qualità e nella competitività dei servizi offerti.

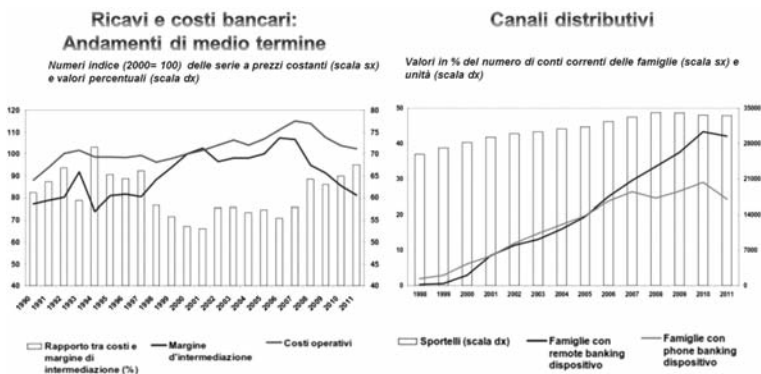
Il quesito a cui occorre rispondere è quanta parte abbiano oggi le tecnologie digitali nel supportare la realizzazione di questi obiettivi e quale sia il potenziale ancora da sfruttare per il futuro.

Il caso delle banche risulta in questo senso molto emblematico.

Le banche italiane vivono oggi un momento difficile dovendo recuperare produttività aumentando il loro grado di efficienza e migliorare la loro redditività comprimendo al massimo i costi che crescono a velocità maggiore rispetto ai ricavi.

Allo stesso tempo devono aumentare il presidio del mercato e il proprio grado di competitività spostando in maniera più decisa l'attività dai canali distributivi tradizionali a quelli più avanzati e virtuali (figura 1).

Figura 1 – Le principali sfide per le banche italiane



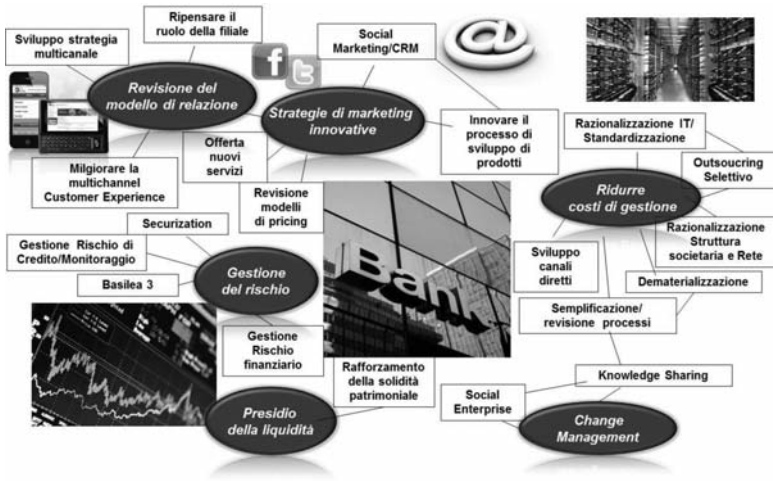
Fonte: Banca d'Italia, Segnalazioni di vigilanza

La risposta che le banche italiane stanno dando a queste sfide è basata su interventi a più livelli che, oltre al controllo e alla riduzione dei costi, prevedono una revisione del modello di relazione con il cliente, le strategie di marketing correlate, il rafforzamento della solidità patrimoniale, la gestione dei rischi di credito e il change management.

Ma il punto che va sottolineato è che la tecnologia gioca un ruolo fondamentale non solo in quanto fattore che abilita il cambiamento nelle suddette aree ma, soprattutto, in quanto costituisce l'infrastruttura portante per un approccio di natura sistemica all'innovazione.

Ma ci sono alcune aree in cui questi connubi tra innovazione e tecnologia risultano particolarmente significativi e strutturali (figura 2).

Figura 2 – La risposta delle banche alle sfide della crisi



Fonte: NetConsulting, 2013

La prima di queste aree, su cui la tecnologia sta già consentendo il conseguimento di benefici misurabili, riguarda la dematerializzazione dei documenti che molte banche hanno già intrapreso e altre stanno iniziando a fare.

ABI stima che vengano prodotti 120.000 documenti ogni anno presso gli sportelli bancari per un totale di oltre 5 miliardi di fogli e un costo stimato pari a circa 9.000 euro per sportello all'anno per la gestione dell'intero ciclo di vita del documento.

All'interno di questo processo di dematerializzazione vi è una killer application potenziale rappresentata dalla firma grafometrica/biometrica a supporto principalmente delle disposizioni di incasso e pagamento e, in futuro, anche

della sigla di contratti, pur con le dovute cautele in ambito normativo.

Contestualmente aumentano anche l'adozione della firma digitale e la conservazione sostitutiva, con diverse caratteristiche a seconda dei molteplici documenti trattati, e la trasmissione elettronica per aumentare la condivisione, la tracciabilità, la fruibilità e l'accessibilità dei documenti in sicurezza tra le varie filiali.

I benefici sono evidenti e vanno dalla riduzione dei costi sia diretti che indiretti legati all'incremento della produttività del personale, alla riduzione delle risorse coinvolte nei processi documentali, alla maggiore efficacia commerciale; e alla sostenibilità ambientale (figura 3).

Figura 3 – L'IT come leva per l'efficiamento: la gestione documentale in banca



Fonte: NetConsulting, 2013

La seconda area paradigmatica è relativa al miglioramento della relazione con il cliente.

Le banche cominciano oggi a sviluppare strategie che tengono conto di come gli individui e le famiglie in Italia stiano rapidamente diventando digitali e interattivi. L'Italia oggi è un Paese più digitale di quanto si pensi.

La penetrazione dei dispositivi mobile presso la popolazione continua a crescere. Ormai ogni utente dispone di più di 2 sim, le vendite di smartphone hanno sfiorato i 9 milioni nel 2012 con un tasso di crescita superiore al 62% e gli utenti Internet rappresentano oltre il 68% della popolazione e continuano a crescere.

Un fenomeno ancora più dirompente è quello dei social network: sono complessivamente 17,8 milioni gli internauti nel 2012, corrispondenti a un numero medio pari a circa 3 Account Social per utente, in riferimento ai principali network (figura 4).

La rapida diffusione delle nuove tecnologie mobili, l'accesso a Internet in mobilità, che oggi ha una base di 13 milioni di utilizzatori, rappresentano una grande opportunità per le banche che possono progressivamente offrire ai propri clienti, oltre ai servizi di base sia dispositivi sia informativi, anche servizi nuovi, attraverso modalità innovative di relazione e di transazione, sfruttando le nuove opportunità derivanti dal mobile payment.

Le banche dovrebbero cominciare a spingere maggiormente su questi servizi che consentono di ridurre la circolazione di contante, su cui l'Italia vanta un primato negativo a livello europeo. Si pensi che nel 2012 il 90% dei pagamenti è stato realizzato in modalità cash, il 21% dei cittadini utilizza esclusivamente contanti e la BCE ha stimato che a fronte di 188 pagamenti elettronici pro-capite in Europa, il dato italiano si attesta attorno a 68 unità.

Figura 4 – Le velocità di crescita degli individui digitali in Italia



Fonte: NetConsulting, 2013

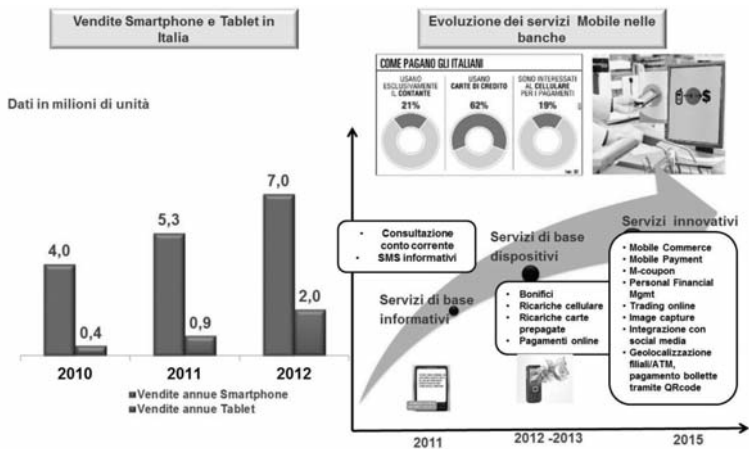
L'elevata propensione all'utilizzo dei dispositivi mobili come strumento di pagamento, consentirebbe di rendere elettronici tutti quei pagamenti (in particolare i cosiddetti micropagamenti) che oggi sono sotto la soglia dei 30 euro e quindi eseguiti in contanti. I vantaggi che ne conseguirebbero sono evidenti sia per il Sistema Paese, a supporto della lotta all'evasione, sia per il sistema bancario, abbattendo i costi di gestione del contante che sono molto elevati (figura 5).

Il nuovo cliente digitale è dotato attualmente di determinate caratteristiche: è multicanale, ricerca prodotti e servizi personalizzati e ha molteplici identificativi digitali.

In questo senso l'esplosione dei social network e l'aumento della navigazione on-line, impongono alle banche la ricerca di nuovi modelli per gestire un cliente che è più informato,

utilizza contemporaneamente più device e quindi più canali, ricerca prodotti sempre più personalizzati e spesso presenta molteplici identità.

Figura 5 – La rivoluzione del mobile e l’impatto sui servizi bancari



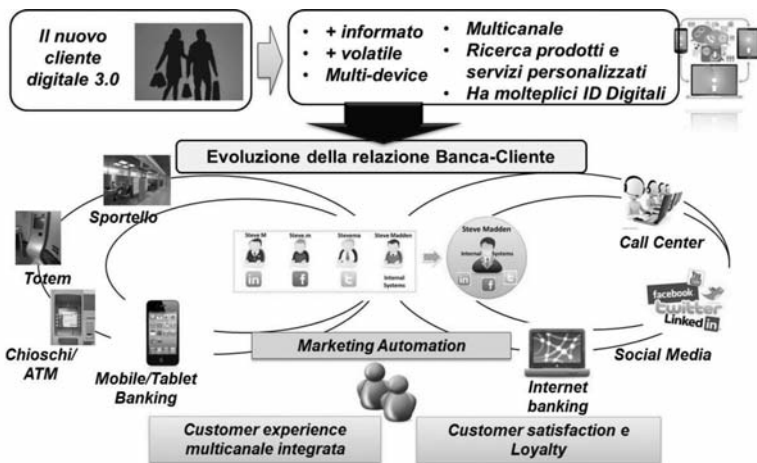
Fonte: NetConsulting, 2013

L’evoluzione dei modelli di gestione della clientela non può prescindere quindi da questa nuova tipologia di cliente che deve poter beneficiare di una customer experience di elevata qualità che ne accresca il grado di satisfaction e loyalty.

Questo deve tradursi da una parte nello sviluppo di una strategia multicanale in grado di massimizzare la customer experience attraverso tutti i canali con cui il cliente può entrare in contatto con la banca, dall’altro nel ripensare il ruolo

della filiale che deve divenire un luogo in grado di attrarre e accogliere il cliente (figura 6).

Figura 6 – L'impatto del nuovo cliente digitale sul modello della banca



Fonte: NetConsulting, 2013

Contemporaneamente si assiste a un impiego delle nuove tecnologie social per innovare i modelli di relazione interni.

In particolare molto rilevante è la percentuale di banche che hanno già creato community Internet al fine di consentire una maggiore condivisione della cultura aziendale ma anche di rafforzare lo spirito di collaborazione.

Cominciano a essere adottate anche soluzioni per creare community esterne per clienti e partner per rafforzare la comunicazione e la brand awareness, e tecnologie di social CRM che consentano di capitalizzare il grande patrimonio informativo rappresentato dal mondo dei blog e dei social network (figura 7).

Figura 7 – Banche e social media: nuove modalità per gestire e coinvolgere il cliente



Fonte: NetConsulting, 2013

Anche il mondo delle assicurazioni è attraversato da grandi sfide che richiedono altrettanto grandi cambiamenti. Le esigenze che le compagnie si trovano a indirizzare sono legate a un contesto di mercato notevolmente cambiato negli ultimi anni e poco prevedibile nelle sue evoluzioni, e a un contesto normativo particolarmente pressante.

Le dinamiche negative del mercato assicurativo, soprattutto nel comparto vita, già da alcuni anni hanno messo in discussione strategie e modelli di business consolidati.

Nell'area della compliance Solvency 2 è quasi in dirittura di arrivo, ma altre normative, soprattutto il decreto "Crescita 2.0", condizionano l'attività delle compagnie e ne regolamentano i percorsi evolutivi a livello di portafoglio d'offerta e di gestione del cliente.

Le dinamiche di mercato non positive inducono l'adozione di politiche commerciali molto più selettive e molto più attente rispetto al passato, con l'obiettivo di migliorare la profittabilità delle compagnie. Allo stesso tempo, cresce la consapevolezza di quanto sia indispensabile cercare di personalizzare il rapporto con il cliente per fare di questa relazione un fattore competitivo e differenziante. Questo porta a strategie marketing più focalizzate sui singoli target e a strategie di fidelizzazione delle agenzie che portano i migliori risultati.

Una maggiore attenzione ai costi e al recupero di efficienza porta, allo stesso tempo, a un attento monitoraggio dei processi interni ed esterni e a politiche di portafoglio selettive (figura 8).

Figura 8 – Il contesto business nel settore assicurazioni



Fonte: NetConsulting, 2013

Come si diceva, la compliance ha un impatto forte nell'indirizzare l'innovazione del settore assicurazioni e questo risulta evidente nel decreto "Crescita 2.0" che introduce diverse novità:

- a) la creazione di banche dati per la prevenzione delle frodi, nota dolente per le compagnie e anche per gli assicurati, onesti che si trovano a pagare tariffe elevate in zone del Paese a elevato rischio frodi;
- b) una maggiore trasparenza verso il cliente garantendogli accesso ai propri dati online, attraverso la definizione del contratto base e del relativo modello elettronico che le compagnie devono obbligatoriamente offrire anche su Internet;
- c) la regolamentazione della collaborazione tra intermediari e agenti assicurativi.

Il decreto contiene, inoltre, una serie di provvedimenti che forniscono nuovo impulso all'avvio di iniziative di digitalizzazione e di una serie di servizi innovativi:

- a) servizi di home insurance attraverso cui sarà possibile da casa o da remoto accedere al proprio dossier assicurativo on-line;
- b) servizi di eCommerce che daranno la possibilità di acquistare on-line qualsiasi tipo di polizza;
- c) sigla dei contratti in mobilità grazie all'uso della firma grafometrica;
- d) una progressiva digitalizzazione dell'agenzia assicurativa.

I benefici di questo percorso sono molteplici, in linea con le priorità business prima citate.

Anche nelle assicurazioni, come nelle banche, vi sono alcune aree dove il rapporto tra innovazione, cambiamento, tecnologia e benefici risulta particolarmente significativo (figura 9).

Figura 9 – Gestione documentale e dematerializzazione nel settore assicurazioni: esigenze normative e impatto sui servizi



Fonte: NetConsulting, 2013

E anche nel caso delle assicurazioni la dematerializzazione dei documenti gioca un ruolo importante.

La dematerializzazione trova la sua massima espressione nell'introduzione della firma grafometrica (o firma su tablet) a disposizione di agenti e broker nei processi assuntivi (oltre che nella gestione sinistri per tutti gli attori coinvolti nei processi liquidativi), che innesca un processo digitale *ab origine*.

Il processo semplificato, realizzabile con il ricorso alla firma su tablet, è essenzialmente il seguente:

- l'agente ha visibilità sul tablet del suo portafoglio clienti – attuale e potenziale – può utilizzare eventualmente un tool che, a seconda degli input che ricava dalla storia del cliente, gli suggerisce i prodotti che più potrebbero interessare il cliente;

- può costruire la proposta con il cliente;
- cliente e agente firmano il contratto;
- si innesca un processo assuntivo completamente elettronico;
- i documenti elettronici che per legge vanno conservati per un certo numero di anni vanno direttamente in conservazione a norma.

I benefici si possono facilmente intuire: maggiore efficacia commerciale, eliminazione di costi e rischi legati alla gestione del cartaceo, miglioramento dell'integrazione tra front office e back office con conseguente recupero di efficienza (figura 10).

Figura 10 – Dematerializzazione: la firma grafometrica abilita processi di acquisizione più snelli e una maggiore efficacia commerciale



Fonte: NetConsulting, 2013

Altra innovazione che trova riscontro nei più recenti provvedimenti normativi riguarda la cosiddetta scatola nera a bordo veicolo che viene vista dagli assicurati come un'opportunità per vedersi ridotta la propria tariffa e dalle compagnie co-

me uno strumento di miglioramento dei servizi al cliente in caso di incidenti o furti e un'opportunità per ridurre le frodi attraverso uno strumento tecnologico che consente di ricostruire la dinamica degli incidenti e quindi di stabilire se si tratti di incidente reale o simulazione finalizzata alla frode.

Certamente gli assicurati si aspettano una riduzione significativa della tariffa correlata per poter meglio accettare l'installazione della scatola nera e accollarsi eventuali problematiche (di manutenzione, cosa fare nel caso di cambio veicolo, ecc.) che non sono state ancora del tutto chiarite. Oggi non è ancora così e infatti la scatola nera si presenta come una opportunità colta da un target limitato e con particolari caratteristiche rappresentato da clienti più tecnologici, con veicoli di più elevata cilindrata e più elevato reddito disponibile.

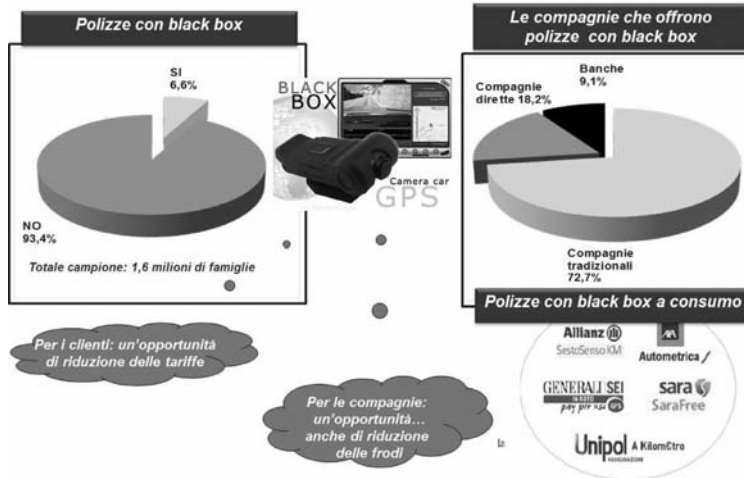
Le compagnie già da tempo si stanno muovendo, dapprima con sperimentazioni, oggi con offerte più consolidate che abilitano una elevata personalizzazione delle polizze sulla base delle reali abitudini degli assicurati con offerte che garantiscono polizze a consumo.

Una maggiore chiarezza su chi debba sostenere determinati oneri e l'evoluzione tecnologica in corso delle stesse scatole porteranno sicuramente l'RC auto in questa direzione (figura 11).

Anche nelle assicurazioni la diffusione e la disponibilità di strumenti mobili gioca un ruolo importante sia lato degli utenti sia nell'evoluzione dei modelli di business delle compagnie.

Da parte degli utenti cresce la tendenza ad affidarsi ai cosiddetti web aggregators (portali quali facile.it, 6sicuro.it) e questo ha portato le compagnie a interfacciarsi non solo con i propri agenti ma anche con queste realtà.

Figura 11 – La Scatola Nera... domanda e offerta



Fonte: NetConsulting su Iama Consulting e Osservatorio AIBA-IAMA, dati 2012

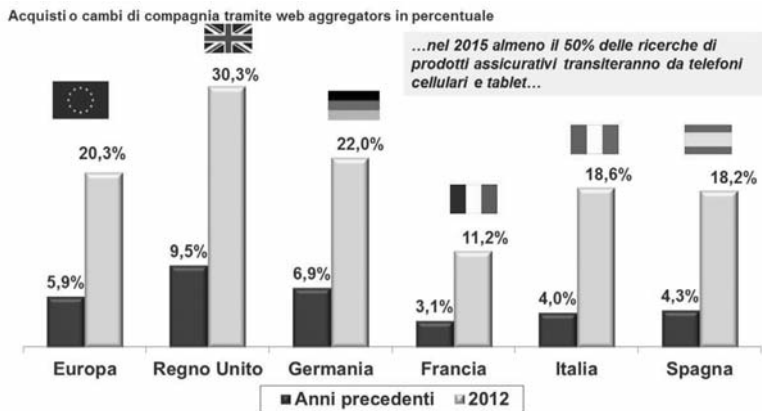
Se l'on-line cresce, è inevitabile che crescerà anche il mobile insurance sia in termini di offerta di servizi accessibili da apps delle compagnie sia per la ricerca di prodotti assicurativi nel caso di primo acquisto o cambio di compagnia da parte degli utenti.

L'Italia in questo senso non è indietro (figura 12).

Tutte le evoluzioni che abbiamo visto ci dicono che la relazione con il cliente e con gli agenti da parte delle compagnie sarà supportata sempre più da strumenti ICT attraverso 3 tipologie di servizi:

- servizi on-line (portali per la comunicazione agli utenti, rapporto cliente-compagnia);
- servizi di mobile insurance (una serie di servizi accessibili da smartphone per la gestione dei sinistri e la comunica-

Figura 12 – Assicurazioni on-line in ambito Rc auto e protezione casa in Europa. Il ruolo dei web aggregators



Fonte: Ricerca Finaccord su 6.000 consumatori europei, 2013

zione con le compagnie in tempo reale e da remoto, nonché per l'accesso ai propri dati);

- servizi di social insurance (attraverso la costituzione di comunità esterne, anche per incrementare la collaborazione con gli agenti).

Queste azioni risultano propedeutiche a qualsiasi tipo di strategia CRM e multicanalità, avviate spesso in integrazione con tematiche di business intelligence (figura 13).

Volendo trarre qualche indicazione generale da questi brevi spunti si può considerare come le innovazioni supportate dall'ICT possano far evolvere positivamente nei prossimi anni il sistema bancario, il sistema assicurativo e il mondo finance nel suo complesso attraverso un guadagno sensibile sia di efficienza che di competitività.

Figura 13 – Cresce l'interazione on-line con clienti e agenti



Fonte: NetConsulting, 2013

Va notato, tuttavia, che purtroppo banche e assicurazioni stanno investendo poco in Italia in ICT come rileva anche il Rapporto ABI Lab secondo cui il 44.5% delle grandi banche italiane prevede per il 2013-2014 riduzioni consistenti del proprio budget IT. Questo non è di certo un bene se si considera che il processo di digitalizzazione di banche e assicurazioni può dare un impulso alla creazione di un sistema o dettaglio di un ecosistema virtuoso che potrebbe portare il nostro Paese a un nuovo rilancio, a un nuovo percorso stabile di crescita e di sviluppo.

3. CONTRIBUTI

3.1 Le azioni necessarie per promuovere l'innovazione

Luigi Cannari, BANCA D'ITALIA

Il tema trattato oggi è di grande rilievo per l'economia italiana. Un sistema produttivo permeato di tecnologie digitali gode di un'opportunità: che aumenti permanentemente l'abilità di aggiungere valore agli input di cui dispone. Le ICT possono essere un potente motore di crescita della produttività di un paese. Un aumento duraturo della produttività implica maggiore sviluppo economico, occupazione, benessere. Tuttavia "si tratta di un'opportunità, non di manna dal cielo. Bisogna guadagnarsela. Perché l'aumento di produttività si ottiene solo se le nuove tecnologie vengono calate in un contesto, d'impresa e di sistema, a loro benigno, cioè disposto a trasformarsi in funzione loro" (Rossi, 2003, p. 262)¹. In Italia per rendere più produttivo l'uso delle tecnologie digitali occorre una trasformazione del contesto, un terreno più favorevole all'innovazione, al cambiamento, alla nascita e allo sviluppo di nuove intraprese. Per questo motivo l'accento deve essere posto non solo sull'ICT ma anche, più in generale, sulle azioni per promuovere l'innovazione

Il presente commento è una versione rivista dell'intervento effettuato all'incontro su *Agenda digitale e industria del risparmio*, tenutosi a Milano il 28 marzo 2013. Le opinioni espresse sono dell'autore e non impegnano la responsabilità della Banca d'Italia.

¹ Rossi S. (2003), *La Nuova Economia. I fatti dietro il mito*, Bologna, il Mulino.

(e in particolare quella sostenuta dalla spesa in ricerca e sviluppo, da cui derivano benefici di maggiore portata). È su questi aspetti che vorrei offrire qualche riflessione basata su un progetto di ricerca di recente condotto all'interno della Banca d'Italia².

Nel nostro Paese R&S e innovazione sono fenomeni relativamente meno diffusi che in altri paesi occidentali. I motivi sono vari e non possono essere qui trattati in dettaglio. Mi limito a ricordarne alcuni, attinenti al settore privato (sul settore pubblico tornerò in seguito): la struttura del sistema produttivo italiano, specializzato in attività tradizionali e caratterizzato da una piccola dimensione d'impresa (che rende difficile sostenere i costi elevati insiti nell'attività di ricerca e innovazione e assumersene i rischi), una *governance* familiare non di rado orientata a comportamenti che non incentivano l'innovazione, un'età del management relativamente avanzata, un capitale umano delle forze di lavoro non sempre adeguato ad affrontare le sfide di una competizione fondata sulla conoscenza³.

Si avverte la necessità che il sistema produttivo muova verso settori a più alto contenuto tecnologico e di capitale umano, dimensioni d'impresa più elevate e il superamento della visione restrittiva del controllo familiare. Non sono obiettivi facili da raggiungere. Sia perché toccano attitudini radicate e la stessa cultura imprenditoriale prevalente nel Paese, sia perché queste caratteristiche del sistema produttivo sono il riflesso di un contesto che non favorisce l'attività di impresa e le relazioni tra le persone e le istituzioni. D'altra

² Cfr. Banca d'Italia (2013), *Relazione annuale sul 2012*, cap. 11.

³ Si vedano Bugamelli M., Cannari L., Lotti F. e Magri S. (2012), *Il gap innovativo del sistema produttivo italiano: radici e possibili rimedi*, Banca d'Italia, Temi di discussione, n. 121.

parte il contenimento di un eccessivo “familismo” e il sostanziale ispessimento della componente medio-grande della struttura dimensionale delle imprese appaiono condizioni essenziali per la competitività del sistema produttivo italiano.

Il sistema finanziario può svolgere un ruolo importante per favorire l'innovazione e un più intenso utilizzo delle nuove tecnologie. Bisogna però tenere presente che i progetti innovativi non sono semplici da finanziare, sia perché sono spesso caratterizzati da rischio elevato, sia perché le imprese preferiscono mantenere la riservatezza, per evitare che i concorrenti si appropriino delle loro idee. Le limitate informazioni che l'impresa fornisce all'esterno sono difficili da valutare da parte dei potenziali investitori. Per questi motivi le risorse finanziarie generate all'interno dell'impresa rappresentano la principale fonte di finanziamento dell'innovazione. Quando le risorse interne all'impresa sono insufficienti, non sempre le banche sono disposte a finanziare progetti rischiosi e difficili da valutare, soprattutto se le garanzie che l'impresa può offrire sono basate su attività immateriali e capitale umano. Le relazioni di lungo periodo tra banca e cliente aiutano⁴, ma non bastano. Sono soprattutto le nuove imprese (piccole e giovani) che incontrano maggiori difficoltà; sono quelle che con maggiore probabilità possono essere caratterizzate da importanti *funding gap* e quindi investire in attività innovativa una quantità di fondi inferiore a quanto potrebbero fare in presenza di adeguati strumenti finanziari. Queste imprese risentono negativamente del modesto sviluppo del *venture capital*, la cui dimensione è contenuta rispetto ad altri paesi. La percentuale di spesa in R&S finanziata con *venture capital* in Ita-

⁴ Si stima che un aumento della durata della relazione banca-impresa da tre a sei anni si associ a un incremento della probabilità di svolgere R&S di oltre il 10%.

lia è pari allo 0,1%, contro lo 0,3 in Francia e in Germania e lo 0,4 nel Regno Unito⁵. Il comparto dei *business angels*, pur cresciuto a tassi elevati negli anni passati, sconta ritardi; secondo uno studio dell'OCSE, in Italia il numero dei network di questi operatori è modesto nel confronto internazionale. Nel nostro Paese le operazioni di *venture capital* riguardano spesso imprese che hanno già superato una certa soglia dimensionale; le aziende coinvolte non sempre sono orientate a settori innovativi⁶. Il finanziamento tramite *venture capital* sembra infine rappresentare un segnale debole per il sistema bancario nel suo complesso⁷.

Sotto il profilo della struttura finanziaria delle imprese, serve un cambio di passo, che accresca il capitale azionario e sospinga alla crescita dimensionale le aziende che ne hanno l'opportunità⁸. In primo luogo occorre rimuovere gli ostacoli normativi, amministrativi e fiscali che frenano l'espansione delle imprese e facilitare la diffusione e l'operatività di intermediari di *private equity* che apportano non solo capitale di rischio, ma anche conoscenze manageriali e tecniche. Va in

⁵ Cfr. la *Relazione annuale* della Banca d'Italia sul 2012 e in particolare il capitolo 14: "La condizione finanziaria delle famiglie e delle imprese".

⁶ Analisi basate sulle segnalazioni di vigilanza evidenziano che in Italia nel periodo 2003-2012 gli investimenti in società di recente costituzione (attive da meno di cinque anni) sono stati realizzati per circa il 40% da fondi di *venture capital*, la parte restante da altri fondi di *private equity*. I fondi di *venture capital* sono poco numerosi e detengono un portafoglio complessivamente ridotto (pari a circa 190 milioni nel 2012, il 5% del totale dei fondi di *private equity* e di *venture capital*). Nel periodo 2003-2012 essi hanno indirizzato più di un terzo dei loro investimenti verso imprese operanti in settori tecnologicamente meno avanzati e solo un quarto verso operazioni di *early stage*.

⁷ Vacca V. (2013) *Venture capital and banks. Financing innovation in Italy*, Banca d'Italia, mimeo.

⁸ Rossi S. (2013), "Crescita, innovazione e finanza in Italia. Il ruolo delle banche popolari", Intervento del Vice Direttore Generale della Banca d'Italia all'Istituto Centrale delle Banche Popolari, Bergamo, 22 febbraio.

questa direzione la recente istituzione del Fondo Italiano di Investimento, finalizzato a favorire il rafforzamento patrimoniale e i processi di aggregazione tra le piccole e medie imprese, anche attraverso il coinvolgimento di operatori privati specializzati. Un orizzonte temporale dell'investimento relativamente lungo può andare incontro alle esigenze di imprese meno disposte ad aprirsi al capitale azionario esterno. La patrimonializzazione delle imprese, necessaria per migliorare il finanziamento dell'innovazione, può beneficiare anche di un'attenuazione del carico fiscale sul capitale di rischio.

Soprattutto per le imprese giovani e piccole, l'accesso al capitale di rischio, particolarmente adatto a finanziare l'innovazione, dovrebbe essere favorito anche attraverso la crescita del *venture capital*. In diversi paesi, tra cui in particolare la Germania, il settore pubblico ha svolto un ruolo di rilievo, agendo quale catalizzatore per la crescita di questo segmento del mercato. L'esperienza internazionale indica che il successo dell'intervento pubblico non è automatico, ma scaturisce da un insieme di regole e prassi virtuose. È importante in particolare che la selezione degli investimenti sia lasciata agli intermediari specializzati, ai quali deve essere richiesta una diretta partecipazione ai rischi. Alle giovani imprese innovative potrebbero essere destinati incentivi pubblici di natura selettiva, con una selezione dei progetti affidata a meccanismi di mercato che prevedano il coinvolgimento di intermediari privati specializzati. Iniziative recenti muovono nella direzione di favorire il ricorso al capitale azionario e lo sviluppo del *venture capital*, av-

⁹ Dal 2011 è consentita la deduzione dal reddito di impresa di un importo pari al rendimento del nuovo capitale proprio, fissato attualmente al 3% (decreto legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito dalla legge 22 dicembre 2011, n. 214). Tra il 2011 e il 2012 sono stati introdotti incentivi fiscali anche per chi investe in fondi di *venture capital* e nel capitale di rischio di imprese in fase di avvio (*start-up*) innovative; la normativa italiana si è così avvicinata a quella degli altri paesi europei.

vicinando la normativa italiana a quella di altri paesi europei⁹.

Il settore pubblico può svolgere un ruolo importante nel creare condizioni di contesto più favorevoli all'innovazione e all'impiego delle nuove tecnologie. Autorevoli studi mostrano che la crescita dimensionale delle imprese più innovative risulta inferiore nei paesi dove la regolamentazione nel settore dei servizi alle imprese è più restrittiva, il sistema giudiziario è meno efficiente e la normativa fallimentare più penalizzante per le imprese. Sotto questi profili l'Italia presenta svantaggi rispetto ad altri paesi avanzati. Vi sono dunque spazi per migliorare la regolamentazione, rendendola più favorevole all'attività d'impresa e all'innovazione.

Va inoltre ricordato che nella strategia Europa 2020 gli acquisti pubblici di prodotti innovativi e di servizi di ricerca e sviluppo sono un pilastro delle politiche in tema di innovazione. Un comportamento di acquisto orientato all'innovazione può facilitare l'identificazione di soluzioni appropriate per la fornitura di servizi pubblici e infrastrutture innovative, su cui l'Italia sconta un ritardo rispetto ad altri paesi. Iniziative in tale direzione sono state intraprese di recente. Il decreto "sviluppo bis" ha inteso valorizzare l'appalto pubblico pre-commerciale per favorire la ricerca industriale. Un numero limitato di progetti pilota è stato varato in alcune regioni.

In termini di servizi di *e-government*, la posizione dell'Italia nelle graduatorie internazionali è inferiore alla media dei paesi dell'OCSE¹⁰. Gli indicatori esaminati in alcuni studi condotti in Banca d'Italia¹¹ offrono un quadro in chiaro e scuro; nel

¹⁰ OECD (2010), *Measuring innovation. A new perspective*, Paris, OECD, pp. 88-89.

¹¹ Ferro P., Arpaia C.M. e Doronzo R. (2013), *Innovazione e pagamenti pubblici nell'agenda digitale italiana*, Banca d'Italia, Questioni di economia e finanza, n. 169.

complesso l'Italia sembra posizionarsi su livelli inferiori a quelli di altri paesi avanzati sotto il profilo dell'offerta di servizi di *e-government*, ma ancor più dal lato della domanda, mostrando un ritardo ancora maggiore in termini di utilizzo dei servizi da parte dell'utenza, in particolare dei cittadini.

Questi risultati sono probabilmente determinati dalla modesta diffusione della conoscenza delle tecnologie ICT tra la popolazione, ma possono risentire anche di dotazioni infrastrutturali non del tutto adeguate. Le informazioni ricavabili dalla Tesoreria dello Stato riguardanti le procedure d'incasso e i dati dell'indagine sull'informatizzazione degli enti locali evidenziano un livello di sofisticazione dei servizi offerti online complessivamente non elevato, con la presenza sia di amministrazioni che hanno utilizzato al meglio le tecnologie sia di altre che mostrano ancora un relativo grado di arretratezza. Come affermano Ferro *et al.* (2013)¹², il sistema dei pagamenti pubblici può rappresentare una leva per lo sviluppo dell'*e-government*: rivedendo i meccanismi d'incasso, sia delle amministrazioni centrali sia locali, ponendo al centro del processo "richiesta-pagamento-erogazione del servizio" l'esigenza di una immediata riconciliazione dei flussi finanziari e informativi, una gestione delle informazioni completamente dematerializzata, la definizione di standard e la condivisione di infrastrutture che facilitino attraverso le procedure di pagamento lo scambio di informazioni in condizioni di sicurezza e affidabilità tra l'Amministrazione pubblica e l'utenza.

I dati sull'effettivo utilizzo da parte degli utenti evidenziano un ritardo del nostro Paese. Solo il 22% circa dei cittadini italiani ha utilizzato i servizi di *e-government* nel 2011, a fronte di una media europea pari al 41%. È plausibile che la scar-

¹² Ferro P., Arpaia C.M. e Doronzo R. (2013), *op. cit.*

sa fruizione di questi servizi da parte dei cittadini dipenda, oltre che da caratteristiche dell'offerta, anche dal basso livello di alfabetizzazione informatica e dai timori di frode. Su questi aspetti si può intervenire sotto i profili della comunicazione e della semplificazione (anche nella direzione di una standardizzazione delle piattaforme).

Uno stimolo all'utilizzo dei servizi ICT da parte dei cittadini può provenire anche dal sistema bancario, nel suo stesso interesse. Fino all'avvio della crisi finanziaria l'espansione dei canali distributivi virtuali si è associata all'aumento del numero di sportelli; quest'ultimo è quasi raddoppiato nel passato ventennio e risulta sovradimensionato rispetto al complesso dell'Area dell'euro, in rapporto sia al totale delle attività bancarie sia al volume dei prestiti. Il ricorso alla tecnologia e ai canali distributivi a distanza pare essersi in larga misura sovrapposto alla tradizionale rete di sportelli. I diversi canali distributivi possono essere utilizzati in maniera più sinergica, riducendo la capillarità della rete distributiva tradizionale. Ne potrebbe derivare una riduzione dei costi nel medio termine fino al 30%¹³.

Cambiamenti lungo queste linee non sono semplici da realizzare. Ma è un percorso che merita di essere intrapreso, per i benefici che ne possono derivare in termini di produttività e sviluppo.

¹³ Cfr. Panetta F. (2013), "Banche, Finanza, Crescita", Intervento del Vice Direttore Generale della Banca d'Italia all'Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa, Perugia, 23 marzo.

3.2 Il contributo del sistema bancario alla digitalizzazione del Paese

Pierfrancesco Gaggi, ABI LAB

Molto è stato detto e sono lieto che il Forum ABI Lab sia la cornice di questa discussione. Si è già fatto un ampio riferimento alle evoluzioni che stanno interessando le banche nel mondo della digitalizzazione. Crediamo che ci sia anche una storia recente di ABI in questo settore e che si stia facendo molto. Non mi addentro sul tema del finanziamento dell'innovazione tecnologica da parte delle banche – che pure è un tema sul quale molto è già stato fatto, ma altri passi possono ancora essere compiuti – ma mi soffermo sul supporto che il sistema bancario può offrire al sistema Paese nella digitalizzazione. È indubbio che serva ancora qualche supporto da un punto di vista normativo, ma credo che anche qui si stiano facendo progressi. Forse il vero problema è quello della velocità con la quale questi progressi vengono compiuti. Sono stati prodotti testi di legge di alto livello, ma spesso manca il dettaglio delle regole tecniche. Questo, purtroppo, non è secondario perché parlando di standardizzazione e di interoperabilità sono implicati aspetti applicativi molto concreti e di dettaglio che occorre risolvere. Forse come associazioni di impresa di questo settore, di più, come sistema Paese, possiamo contribuire a dare una spinta su questo versante. Per noi banche sono sul tavolo delle questioni estremamente rilevanti: quelle della firma digitale, della conservazione dei documenti e dei pagamenti elettronici verso la PA.

Dal punto di vista della domanda c'è ancora una forte arretratezza o comunque ancora molto spazio da guadagnare. Dal punto di vista dell'offerta, abbiamo circa 80 milioni di carte di pagamento in giro per l'Italia, più di 2 milioni di Pos disponibili e così via; direi quindi che, pur potendo sempre migliorare, l'infrastruttura esiste. Un tema che attiene certamente all'Agenda Digitale è quello dell'*education*, sul quale le banche a livello individuale e anche a livello associativo stanno muovendo passi importanti; speriamo solo di non dover aspettare la generazione dei nativi digitali. Numericamente sono ancora pochi coloro che usano le procedure digitali e per motivi di efficientamento è necessario spostare la clientela sull'utilizzo del digitale.

Questo è un tema che l'Associazione Bancaria Italiana segue attentamente, anche perché l'Italia ha vissuto uno sfasamento rispetto al resto dell'Europa nella crescita della rete fisica degli sportelli, poiché la liberalizzazione dell'apertura degli sportelli bancari è avvenuta in Italia solo all'inizio degli anni Novanta. Le banche hanno quindi cominciato a crescere liberamente nella propria infrastruttura, quando dieci anni dopo in Europa già si cominciava a ridurre la rete di sportelli. È chiaro che nel tempo dovrà avvenire una calibrazione, non necessariamente con chiusure e grandi sacrifici quanto piuttosto una concentrazione, già in corso, delle professionalità bancarie sul fronte della consulenza, del supporto nei servizi a maggior valore aggiunto piuttosto che sul fronte dei servizi tradizionali. È chiaro che queste attività comportano anche una buona organizzazione, nel senso che sarebbe opportuno agire in modo coordinato a livello di sistema Paese. La sensibilità dell'ABI al tema della digitalizzazione è provata dal fatto che l'Agenda Digitale del settore bancario era già in lavorazione, ancor prima che venisse fuori il progetto dell'Agenda

da Nazionale; tanto che abbiamo fatto volentieri confluire l'Agenda del settore bancario all'interno di quest'ultima. L'Agenda Digitale del Paese, infatti, deve poter includere le esigenze dell'Agenda Digitale bancaria, parte fondamentale di un percorso di digitalizzazione di tutti i settore produttivi. Per cui o costruiamo insieme questo obiettivo e guadagniamo terreno tutti insieme, oppure è difficile che vadano avanti solo le banche o solo le assicurazioni. Prima e meglio ci organizziamo a livello di Paese e siamo pronti a collaborare gli uni con gli altri e meglio sarà per tutti, compatibilmente con i tempi che il Governo ci potrà dare. Bisogna comunque già oggi interagire con le strutture presenti – pensiamo all'Agenzia per l'Italia digitale; le strutture ci sono e contiamo su di esse. Ritengo che un'interazione forte tra noi associazioni di impresa e le istituzioni che nel Paese sono a presidio di queste attività debba già essere sviluppata oggi. Sono ottimista sul fatto che se abbiamo la volontà di definire insieme il progetto, riusciremo a portare a casa dei risultati in tempi ragionevoli.

Sostanzialmente possiamo affermare che l'Associazione Bancaria Italiana, raccogliendo gli stimoli provenienti dall'Europa, nel marzo 2012 ha prodotto una propria Agenda Digitale per accelerare il processo di digitalizzazione in atto nell'industria bancaria, con importanti ricadute anche su altri settori dell'economia.

Partendo da uno stato di fatto che attesta come nelle banche sia già presente un'infrastruttura di rete e di servizi di pagamento a supporto della digitalizzazione, sono stati individuati diversi obiettivi da raggiungere. Importante è sicuramente puntare sull'educazione della clientela e sullo stimolo dei comportamenti digitali, anche rafforzando la percezione dell'elevato livello di sicurezza degli strumenti di pagamento

via Internet messi a disposizione dalle banche. Ad oggi, infatti, solo il 10% dei clienti bancari usa esclusivamente i canali virtuali, per cui esistono notevoli margini di miglioramento in tale ambito.

Un altro obiettivo chiave è l'abilitazione di una normativa digitale amichevole, ossia una semplificazione del framework normativo, affinché supporti e favorisca la digitalizzazione non solo della PA ma anche dell'interazione tra cittadini, imprese e soggetti privati.

Inoltre, investire per costruire un ecosistema digitale tra Pubblica Amministrazione-banche e altri settori produttivi, porterebbe benefici rilevanti, non solo rispetto alla gestione degli incassi e pagamenti, ma anche come recupero di efficienza del comparto pubblico.

Nel complesso percorso di digitalizzazione che le banche stanno affrontando, si inseriscono anche le iniziative di ripensamento del modello di filiale, che puntano a una razionalizzazione della rete degli sportelli basata soprattutto su una rivisitazione della logica di filiale: se da un lato, infatti, la componente transazionale viene snellita ed efficientata, anche grazie alle novità provenienti dal comparto ICT, e si assiste a una riduzione del numero delle filiali, dall'altro si rafforza sempre più la componente relazionale, a favore di una filiale concepita sempre più come un luogo di interazione e comunicazione con il cliente (modello *hub and spoke*).

In questo percorso per la realizzazione dell'Agenda Digitale Italiana, l'ABI auspica e promuove una fattiva collaborazione tra banche e assicurazioni e, più in generale, fra il comparto finanziario e tutte le altre componenti interessate alla realizzazione di un'Agenda Digitale nel nostro Paese.

3.3 Il nuovo stile dell'Information Technology

Stefano Venturi, HP ITALIA

Volevo spendere qualche parola per cercare di chiarire il senso di urgenza del momento. C'è un'ulteriore accelerazione che sta avvenendo verso la digitalizzazione. Le banche sono quelle che più di tutte hanno usato da sempre l'*Information Technology*, perché se andiamo a vedere il core business della banca, in realtà è *Information Technology, Software* e persone. Tuttavia l'apertura a Internet del sistema bancario è stata inizialmente molto prudente, molto limitata e trascinata dall'erosione di alcuni *competitor* esteri che hanno cominciato a entrare sul mercato e a coprire clienti e servizi. Poi si sono fatti dei passi avanti; oggi ogni banca ha un portale che collega imprese e famiglie (chi meglio chi peggio), ma rimane il fatto che questo Paese usa in modo abbastanza limitato Internet e le risorse digitali per ragioni soprattutto culturali. Da un lato il sistema bancario deve risparmiare quindi deve dematerializzare l'agenzia, dall'altro c'è sempre la convinzione che in fondo l'italiano medio tenda a usare poco gli strumenti nuovi. È avvenuto però un fatto epocale – grazie ai colleghi in Confindustria, in particolare grazie a Stefano Parisi che ha dato un grandissimo contributo – l'Italia, per la prima volta e trent'anni dopo la Francia, ha varato un'Agenda Digitale. Di certo mancano dei pezzi e, come ha evidenziato Carnevale Maffé, c'è qualche correzione importante da dare nell'impo-

stazione, ma si delinea un cambiamento e non si tornerà indietro; anzi per la composizione attuale del Parlamento si andrà avanti e si accelererà in questa direzione. Cosa vuol dire questo per i cittadini? Anche quelli più recalcitranti nell'uso delle nuove tecnologie saranno sempre di più obbligati dallo Stato a utilizzarle – come ad esempio è avvenuto per l'iscrizione digitale alle scuole. C'è stato il *crash* del sistema il primo giorno, ma non importa, è un passo importante verso la modernizzazione. C'è stata questa vicenda un po' infelice dei Cud dei pensionati, con errori nella spedizione dei pin e un sistema troppo complicato, ma il punto importante è che si portano milioni di persone a interagire con l'amministrazione su questioni importanti e obbligatorie, in maniera digitale. Questo vuol dire che i nostri clienti, anche le fasce meno innovative, stanno capendo l'utilità delle nuove tecnologie. Dobbiamo indirizzare questi mutamenti anticipando il mondo pubblico, che comunque farà grandi passi e dovrà federare molti servizi.

Oggi siamo a una svolta epocale in cui il settore dell'ICT può contribuire all'efficienza e allo sviluppo del Paese. In particolare possiamo mettere a disposizione tre competenze. Primo: dobbiamo aiutare le amministrazioni, il sistema privato che interagisce con l'amministrazione e i cittadini, a mettere in piedi delle architetture convergenti, direi di più: federate, cioè dei *data center* connessi che si scambiano informazioni in maniera standardizzata. Come diceva Carnevale Maffé, dobbiamo aderire a standard già esistenti a livello europeo, mondiale senza inventarci protocolli nuovi (*use what you have*) e noi come aziende del settore possiamo trasferire tantissima di questa competenza per accelerare le cose. Secondo: i processi devono essere collaborativi, basati su standard replicabili e automatizzati perché i processi vanno cambiati. A me

piace usare la metafora di fine '800 quando è stato inventato il motore elettrico; le fabbriche con utensili si muovevano attorno a un grande motore a vapore al centro della fabbrica con un po' di pulegge e cinghie, ma in un'area limitata faceva muovere un sacco di pezzi e la fabbrica ruotava attorno a questo motore. Quando è stato inventato il motore elettrico, quelli che si pensavano più moderni hanno sostituito il motore a vapore, grande, rumoroso, puzzolente, con un bel motore elettrico, ritenendo così di aver creato una fabbrica moderna. Risultato? Hanno aggiunto dei costi perché il motore elettrico costava molto sia in termini di energia sia perché era più inaffidabile; ma per il resto non è cambiato molto. Qualcuno più *smart*, più intelligente, invece ha pensato che grazie all'energia elettrica, la forza motrice poteva essere distribuita per la fabbrica, e ha inventato la catena di montaggio stravolgendo il modo stesso con cui il sistema capitalistico ridistribuisce la ricchezza, per cui lo stesso operaio è diventato consumatore perché guadagnava di più. Oggi i nuovi trend – *IT consumerization, cloud, big data* – stanno cambiando il modo in cui la tecnologia viene fruita e di conseguenza gestita, delineando di fatto un nuovo stile dell'IT. Nello scenario attuale le tecnologie, utilizzando gli standard e cambiando i processi, possono dare una spinta produttiva a tutto il sistema. Il terzo punto su cui possiamo dare un contributo importante è la gestione delle informazioni che devono anche queste essere federate e interoperabili oltre che interagire attraverso le varie piattaforme di *cloud*. L'accesso deve essere rapido e possibile da qualsiasi *device*, con qualsiasi applicazione, perché l'accesso dei cittadini e delle imprese a qualsiasi informazione deve essere garantito. Siamo quindi alle soglie di un'accelerazione importante; è il momento di seguire con attenzione la digitalizzazione della PA, ma noi del settore privato, dobbiamo es-

Stefano Venturi

sere preparati perché troveremo dei cittadini molto più attenti all'uso di questi strumenti e dobbiamo essere pronti per non subire un'accelerazione che potrebbe sfuggirci di mano.

3.4 I presupposti per lo sviluppo di un mercato assicurativo digitale

Davide Passero, GENERTEL

Partirò da una piccola considerazione di fondo. Spesso succede che quando ci troviamo a parlare di digitale si sia tutti d'accordo, il punto è capire cosa poi succede quando usciamo da queste stanze. Il problema è capire quanto il *mindset* sia in realtà analogico all'interno delle imprese. Osservo solo che è recente una bozza di regolamento che discende dal decreto "Crescita" su come le compagnie debbano avere un'operatività via web. Per il settore assicurativo si segnala un ritardo di sistema rispetto all'*home banking*, che sarà magari poco utilizzato, ma è almeno un decennio che si sta sviluppando. Per il settore assicurativo è venuta invece prima la spinta normativa. Anche se io rappresento un'assicurazione che è stata antesignana in questo, posso segnalare che il *mindset* dominante è certamente analogico. Quello che farà la differenza sarà proprio il consumatore e credo che il *digital divide* verrà abbattuto con smartphone e tablet. Questo creerà il mercato del digitale perché creerà la domanda del digitale; quindi, anche se non siamo tutti nativi digitali, se non sapremo rispondere a queste istanze saremo *digital dead* perché i consumatori richiederanno nuovi servizi e opereranno con chi è in grado di offrirli.

C'è anche un tema di risorse ed è importante fare due osservazioni. Un primo ambito è che il settore spenderà maga-

ri prospettivamente meno, ma attualmente spende una quantità di risorse significativa nei sistemi informativi. Una delle osservazioni è che forse dovremmo avere una maggiore collaborazione con le industrie dell'ICT perché la mia sensazione è che in alcuni casi, una parte di ciò che viene sussidiato riguarda anche i sistemi *legacy*. Le sfide per l'assicuratore partono dalle cose più semplici, gli elementi di dematerializzazione nei processi di cui si è già discusso. Partiamo dall'assicurazione auto che è un po' come il conto corrente, tutti ce l'hanno, quindi tutti sappiamo di cosa stiamo parlando. Si tratta ancora di un sistema in cui c'è un attestato di rischio che viene inviato quando invece sembrerebbe semplice accedere a un *data set* dove vedere in ogni momento qual è l'attestato di rischio, però ci arriveremo. Siamo uno dei pochi Paesi al mondo in cui c'è ancora il contrassegno cartaceo che si espone sul vetro dell'auto. Inutile dire che il tema della dematerializzazione è un tema indirizzato, sembrerebbe la parte facile, ci stiamo lavorando e speriamo di arrivare al dunque. Occorre che tutti gli *stakeholder* facciano la propria parte, sempre a proposito di quanto siamo analogici o digitali nell'atteggiamento. Nella mia Compagnia facciamo assicurazioni senza firmare il contratto, l'assicurazione dell'auto si conclude col pagamento del premio. Abbiamo a suo tempo a lungo discusso con l'organo di vigilanza, allora ISVAP, su questo aspetto e abbiamo evitato complicazioni procedurali grazie all'analogico cioè con il codice civile che stabilisce che l'assicurazione del contratto si regolarizza con il pagamento del premio. Siamo quindi riusciti a mantenere un'impostazione che evita completamente lo scambio e l'invio di carta, certo, con tutta una serie di *caveat* per evitare che questo dia luogo a comportamenti di carattere elusivo o speculativo. Alcuni strumenti per far le cose ci sono, siamo

tutti convinti che la carta non sia sempre la migliore delle soluzioni possibili.

Venendo invece agli aspetti che presentano delle opportunità, per le banche, per le assicurazioni e in generale per la digitalizzazione, ricordo le risorse che verranno dalle attività di marketing. Il marketing si sta sviluppando e digitalizzando; si tratta di miliardi di euro che si spostano e continueranno a spostarsi da applicazioni analogiche ad applicazioni digitali. Anche in questa area le assicurazioni, che sono investitori significativi, stanno investendo risorse per accompagnare l'evoluzione tecnologica. Il secondo aspetto – quello secondo me principale per quel che riguarda le assicurazioni – è quello dei big data. Le imprese di assicurazione vivono di gestione dei dati e di algoritmi, quindi la nuova, arricchita disponibilità di dati fa sì che si aprano ulteriori possibilità e chi prima e meglio saprà utilizzare queste informazioni avrà un vantaggio competitivo evidente. Ci sono invece due elementi di attenzione che vanno analizzati: uno è quello della privacy che non deve essere troppo restrittiva – anche se non credo nella visione iperliberista che si era ventilata per la quale ormai saremmo tutti nudi di fronte al pubblico. Ci vuole un giusto equilibrio che permetta di fare business in maniera deontologicamente impeccabile. È altrettanto importante da questo punto di vista che non si creino posizioni dominanti nella gestione dei dati. Questo è un tema che, seppur rilevante, è meno considerato nonostante vi siano già oggi operatori in possesso di dati che, se applicati al mondo delle assicurazioni – ma forse non solo a questo – potrebbero creare posizioni dominanti. C'è infine la questione dell'accessibilità delle piattaforme e della possibilità di rendere le piattaforme aperte e i dati in qualche modo trasportabili. L'altro tema è quello dei servizi a valore aggiunto che possono essere abilitati su tali

piattaforme: abbiamo parlato di *black box*, quindi di telemobilità, ma c'è anche il tema della telemedicina piuttosto che dei servizi in remoto per le assicurazioni di viaggio e molti altri ancora. Queste sono applicazioni, in particolare la *black box* per autovetture, di cui gli assicuratori sono potenziali utenti; come tali sono molto interessati a come si configura l'intera catena del valore che parte dai *device*: da chi produce i device a chi trasporta i dati – l'operatore telefonico tipicamente – al gestore delle piattaforme e ai gestori dei servizi di assistenza, e gli assicuratori sono molto interessati a che, in questa catena del valore, siano evitati elementi di rigidità. Per esempio siamo stati consultati sulla definizione delle regole e dei protocolli per quanto riguarda il tema delle *black box*, dei Tsp e in merito alla portabilità tra *unboundled devices* e alla gestione della piattaforma. Certamente il settore assicurativo può dare un contributo in questo, credo però che sia opportuno che delle configurazioni tecniche se ne occupi chi poi questi strumenti li va concretamente a realizzare. Anche perché le applicazioni non sono prospetticamente solo per le assicurazioni, pensiamo alla mobilità sostenibile, alle *smart cities*, ecc. Gli ambiti di possibile applicazione sono quindi ampi e a questi tavoli non si dovrebbe ragionare come se l'assicuratore fosse l'unico dei possibili clienti da un lato e dei finanziatori dell'iniziativa dall'altro, perché si restringerebbe inutilmente il campo.

3.5 Lo sviluppo dell'Information Technology nella Pubblica Amministrazione

Gian Bruno Mazzi, SIA SPA

Siamo in un momento di passaggio importante e unico: per la prima volta lo Stato italiano ha costruito un meccanismo di governo dell'innovazione tecnologica e della diffusione della tecnologia. Ha definito le priorità, ha individuato gli strumenti con cui avviare questo processo: l'Agenda Digitale prima e l'Agenzia per l'Italia Digitale dopo. Non appena avrà piena operatività, il prossimo Governo dovrà definire un piano di massima che, come tutti i piani che si rispettino, dovrà bilanciare obiettivi di medio e lungo periodo, facendo leva sul rafforzamento delle infrastrutture di base, l'uso degli standard e la creazione di componenti comuni, con la capacità di fornire a cittadini e imprese dei risultati apprezzabili nel breve periodo, sfruttando il più possibile ciò che già esiste per non trasformare questo programma di digitalizzazione in un programma misterioso che finisce nel dimenticatoio per anni prima che si raggiungano risultati concreti.

Concentro le mie osservazioni prevalentemente sulla PA. La spesa ICT della PA in Italia è la metà di quella tedesca, mentre la spesa ICT complessiva sul Pil è la metà di quella francese. Il lavoro che ha accompagnato la nascita dell'Agenda Digitale ha rilevato nella PA l'esistenza di 1.500 database, 4.000 *data center*, di cui solo 1.000 nella PA centrale. Queste debolezze, che si sono protratte nel tempo, limitati investi-

menti e dispersione di risorse hanno comportato che il governo e lo sviluppo dell'automazione della PA siano stati ampiamente carenti.

Una recente indagine della Commissione europea – che costruisce annualmente una *digital score chart* – ha evidenziato che dal 2010 al 2011 l'uso dei servizi di *e-government* da parte di cittadini e imprese è calato del 22%. Nonostante lo sforzo di automazione sia cresciuto, evidentemente il cittadino e le imprese si sono disamorati quando hanno visto che questo processo di automazione non risponde realmente ai loro bisogni e spesso non funziona.

In questo contesto in cui le infrastrutture sono ancora fortemente carenti, ma rappresentano un presupposto fondamentale, mi vorrei soffermare su un aspetto specifico, quello dei pagamenti elettronici. Qualunque servizio la PA offra al cittadino e alle imprese o qualunque incasso debba gestire, ad esempio un tributo o una multa, alla fine deve tradursi in uno scambio di denaro tra il cittadino o l'impresa e la PA, con il sistema bancario come intermediario. Se guardiamo i pagamenti on-line per motivi commerciali attraverso siti italiani, questi stanno continuando ad avere crescite esponenziali e hanno raggiunto nel 2011 complessivamente gli 8 miliardi; se guardiamo i pagamenti effettuati on-line verso la PA sono solo qualche milione. Una dimensione ancora irrilevante, immateriale rispetto all'enormità dei flussi di pagamento della PA.

L'integrazione tra il processo di erogazione del servizio e quello di pagamento è vitale. È paradossale ad esempio che l'Agenzia delle Entrate non sia in grado di accettare un'entrata per alcuni tributi o bolli e che chieda ad altri canali – Poste e tabaccai – di effettuare l'incasso in sua vece. Quindi, se prendiamo atto che l'integrazione tra servizio e pagamento è una componente fondamentale, che i cittadini che interagiscono on-line

con la PA rappresentano ancora una porzione minima (solo l'8%), probabilmente vale la pena – proprio per combinare il medio-lungo periodo con il breve – sfruttare al meglio quello che già esiste per ottenere risultati tangibili nel breve periodo.

L'Agenzia Digitale ha sviluppato nel tempo un nodo per i sistemi di pagamento, un Nodo di Pagamenti Spc che è l'intermediario tecnologico tra tutta la PA centrale e locale e i sistemi di pagamento, banche e istituti di pagamento. Si tratta di uno strumento importantissimo che può essere rapidamente riempito di contenuti aggiuntivi, inducendo il cittadino e le imprese a usare di più l'online anche nei rapporti con la PA. Questo presuppone che tale metodo risulti effettivamente più conveniente, perché è poco utile erogare servizi di pagamento che poi si dimostrano più complicati o meno efficienti del tradizionale ufficio postale.

La conclusione che si può trarre è quindi di proseguire, o meglio avviare in alcuni casi, la costruzione di infrastrutture di base, la creazione di standard, il consolidamento della miriade di entità che all'interno della PA gestiscono la componente digitale, cercando nel contempo di riempirle in tempi brevi di servizi on-line utili al cittadino e alle imprese e che risultino realmente più convenienti e attraenti di quelli attualmente disponibili nel mondo reale. Bisogna quindi identificare in questo auspicio matrimonio, imprese/ICT/finanza, ambiti concreti, specifici che possano essere in tempi brevi di immediata utilità per il cittadino come il pagamento delle tasse scolastiche, i voucher INPS, la virtualizzazione dei bolli, ecc.

Il mio auspicio è che i due piani, il medio-lungo che costruisce le fondamenta per il futuro, e il breve che sfrutta l'esistente per dare primi risultati utili ed efficaci, possano essere affrontati in parallelo nel nuovo piano che l'Agenzia Digitale dovrà sviluppare.

3.6 Il venture capital e il finanziamento di iniziative tecnologiche

Alessandra Bechi, AIFI

Farò innanzitutto una panoramica sul ruolo del *venture capital* in Italia per poi passare a descrivere le proposte di AIFI per promuoverlo. Il settore complessivo del private equity e venture capital è costituito da 160 operatori che realizzano, in media, investimenti per un valore totale pari a circa 3 miliardi di euro all'anno, su 300 imprese obiettivo. Il numero non è variato molto negli anni e da questo si capisce che – nonostante il potenziale che potrebbe essere enorme, visto il nostro tessuto produttivo – l'offerta di capitali di rischio non è ancora sufficientemente sviluppata e diversificata per rispondere a tutte le esigenze. La nota dolente riguarda proprio il segmento più interessante per la discussione di oggi, che è quello del finanziamento delle *start-up* e delle nuove imprese innovative, come evidenziato nella citata ricerca della Banca d'Italia. Il *venture capital*, attualmente, finanzia iniziative tecnologiche e si sta muovendo anche verso ambiti in passato meno esplorati, dalle telecomunicazioni al comparto biomedicale. I numeri, tuttavia, sono ancora bassi, basti pensare che lo scorso anno sono stati effettuati solo 136 interventi da parte di una decina di operatori. La buona notizia, rispetto al passato, è che comunque c'è un *network* più stretto tra i vari soggetti; si citava prima il mondo – antecedente al finanziamento del *venture capital* – degli incubatori universitari, dei

business angels e dei parchi scientifici, il mondo che in qualche modo funge da primo anello della catena del finanziamento con capitale di rischio. Perché comunque anche negli altri Paesi non sempre l'azienda nasce e si sviluppa solo grazie al *venture capital*, ma segue uno sviluppo graduale per il quale entrano in gioco diversi attori del sistema. Se il *network* comincia a esserci, l'obiettivo seguente è: come svilupparlo e come andare avanti? Noi ci siamo inseriti piuttosto bene nell'ambito del programma dell'Agenda Digitale perché con l'ultimo Governo ci si è confrontati molto e si sono realizzati interventi concreti dal punto di vista legislativo. Nel decreto "Crescita-bis" ci sono molti elementi interessanti. AIFI, in particolare, ha appoggiato gli incentivi agli investitori in *start-up* e in fondi di *venture capital* che investono in *start-up*. Questo è un buon punto di inizio, anche perché è mutuato dalle pratiche di successo a livello internazionale. Aspettiamo i decreti applicativi.

Quello che ci sarebbe piaciuto e che poteva aiutare ulteriormente il settore, attraverso la crescita del numero di operatori e la nascita di nuovi operatori focalizzati sulle *start-up* innovative, sarebbe stata la creazione di un Fondo dei Fondi, come proposto anche nel Rapporto Restart Italia! del Ministro dello Sviluppo Economico. Non c'erano i capitali per realizzarlo e non si è fatto più nulla. Dobbiamo però citare l'esempio virtuoso – pur con tutte le problematiche legate al suo avvio – del Fondo High Tech per il Mezzogiorno, un fondo di fondi che prevede la partecipazione del Governo con 86 milioni di euro a quattro fondi privati di *venture capital*. Scopo del fondo è quello di investire in *start-up* dedite a progetti di innovazione digitale per rispondere alla sfida di un Sud digitalizzato. Se tra il 2005 e il 2008 in tutto il Sud sono stati realizzati solo 5 investimenti di tipo *early stage*, con le risorse del

Fondo HT siamo già passati a 21 investimenti, un risultato molto positivo per queste Regioni. Possiamo quindi concludere che pur con la necessità di rivedere alcune caratteristiche di questo modello – trattandosi di un primo esperimento – per noi rimane valida la proposta di allargare a tutto il territorio Nazionale il concetto del Fondo dei Fondi. Rimane nei nostri desideri, nel nostro manifesto, promuovere il finanziamento delle *start-up* attraverso questo strumento che negli altri Paesi ha dato esiti positivi. Le statistiche ci dicono che, anche in questo, il ritardo dell'Italia è notevole. Cito qualche dato sul 2011 a livello europeo: mentre noi abbiamo avuto 78 imprese finanziate, la Germania ne ha avute 980, la Spagna 336 e la Francia 371; hanno semplicemente fatto qualcosa di più a livello governativo e pubblico.

3.7 Banche e imprese insieme per la crescita digitale

Alberto Tripi, ALMAVIVA

Vorrei ripartire dalla definizione di “industria del risparmio”. È ciò che Abete – nella sua duplice veste di Presidente di BNL e di ex Presidente di Confindustria – ripete ogni volta, affermando che le nostre sono industrie quindi abbiamo le stesse esigenze, gli stessi obiettivi, gli stessi vincoli. Che bene ne venga. Parliamo di *start-up*, di aziende ma anche di progetti. Purtroppo, per avviare progetti ambiziosi oggi mancano le risorse; la PA non è in grado di coprire tutte le necessità. Vi racconto cosa mi è accaduto alla fine degli anni Ottanta: inventai l’automazione del gioco del lotto, che dal punto di vista tecnologico era affascinante. Andai dal Capo di Gabinetto del Ministro delle Finanze che mi disse: “Caro Ingegnere, non abbiamo una lira”. Allora andai dal Presidente di BNL, Nerio Nesi, e convinsi lui e altri due signori a fare un consorzio: il Consorzio Lottomatica. Io investii 50 milioni di lire e anche BNL investì 50 milioni e quando aderì all’Opa vendette la sua partecipazione a 120 milioni di euro. Ergo, se una banca agisce come industria qualcosa si smuove, infatti BNL non si fermò a finanziare ma seguì accuratamente questo progetto. Allora – qui riprendo il concetto che bisogna mettere insieme i Presidenti e gli Amministratori delle banche – è dal mondo della finanza, oltre che dalla Banca d’Italia, che deve ripartire il sistema. Le banche hanno perso la voglia di essere indu-

stria. Le banche, dando la colpa a Basilea 2, a Basilea 3, alla Banca d'Italia, al Governo, al Ministro Grilli – la colpa è sempre di qualcun altro – hanno perso il gusto di fare industria. Il sistema bancario deve diventare un'altra volta industria e affrontare con noi questi grandi progetti.

Quindi se il sistema bancario si riappropria del concetto di industria e insieme alle imprese di questo settore sviluppa grandi progetti, il sistema fa un salto incredibile e non c'è bisogno di un Governo o di qualcuno che stanzi soldi, di un Ministro che abbia il portafoglio. Servono solo soldi ben investiti dalle banche per avere un *pay back*, non solo per avere interessi. Riprendendo la mia diretta esperienza imprenditoriale del lotto, anch'io vendetti quando fu fatta l'Opa e investii i soldi nella mia azienda; adesso quest'azienda ha 30 mila dipendenti. Quindi come vedete da questo connubio tra una banca e altri partner c'è stato un vantaggio per 30 mila famiglie. Allora se dal finanziamento delle *start-up*, si passa al finanziamento di grandi progetti, a un finanziamento industriale, a questo punto le banche possono cominciare a fare utile. Cominciamo a pensare che le banche possano diventare attori di primo piano e che possano incassare da progetti nel campo della digitalizzazione come facciamo noi imprenditori.

Dunque, abbiamo l'Agenda Digitale che ci ha detto quante cose dobbiamo fare, abbiamo tante idee anche al di fuori dell'Agenda Digitale, abbiamo questa bella unione tra la Federazione e Confindustria digitale, abbiamo quindi tutto uno scenario affinché questa cosa possa avvenire. Facciamo questa riunione con i Presidenti delle banche. Quindi se inquadrano normativamente – anche se credo che non ci sia bisogno di tante norme – il *project financing*, potremmo portare avanti grandi progetti. Agiamo presto. Il sistema bancario deve essere il cardine di questa nostra nuova avventura.

3.8 Il ruolo dell’Agenzia per l’Italia Digitale: l’esperienza dei Fondi High Tech

Mario Dal Co, AGENZIA PER L’ITALIA DIGITALE -
PRESIDENZA DEL CONSIGLIO

Molti argomenti interessanti sono stati proposti che possono essere raggruppati in due filoni riguardanti il rapporto tra Finanza e Agenda Digitale.

Un primo filone investe il ruolo delle tecnologie ICT per lo sviluppo di un mercato più fluido ed efficiente, più competitivo e innovativo. I temi sono quelli della dematerializzazione dei flussi di pagamento, della digitalizzazione delle identità e dello sviluppo dell’e-commerce. In quest’area l’Agenda Digitale fornisce i prerequisiti infrastrutturali e tecnologici per lo sviluppo di questi nuovi servizi e per assicurare competitività e sicurezza. Da questo punto di vista, Agostino Ragosa – il Direttore Generale dell’Agenzia – ha delineato fin dal momento della sua nomina, l’approccio strategico dell’Agenzia basato sulla costruzione di una infrastruttura digitale che copra gli strati tecnologici (*technology stack*) che devono assicurare la standardizzazione, l’economicità e la sicurezza del sistema pubblico di rete di connessione e di erogazione dei servizi.

Intendo soffermarmi sul secondo filone che investe l’importante ruolo che il sistema finanziario può svolgere per la crescita del settore ICT e quindi per favorire la realizzazione dell’Agenda Digitale. Si tratta del finanziamento dell’innovazione, in particolare attraverso il *venture capital*, di cui molto si parla.

I Fondi High Tech per il Mezzogiorno

Prendiamo un esempio poco noto, ma assai avanzato, di politica per lo sviluppo delle imprese innovative nel Mezzogiorno: i Fondi HT. Si tratta di un bando innovativo per promuovere il cofinanziamento pubblico-privato degli investimenti delle Pmi innovative. L'iniziativa, che ho seguito direttamente come Comitato di Pilotaggio e Controllo, ha avuto successo, nonostante il difficile momento economico, le difficoltà dell'area interessata, e soprattutto l'inesperienza della PA a gestire strumenti innovativi. Uno dei motivi del successo dell'iniziativa consiste nella scelta di attribuire alle Sgr aggiudicatarie la gestione degli investimenti (tutte le fasi, dallo scouting alla valutazione al finanziamento all'eventuale *follow on*). Il ruolo dell'amministrazione pubblica, oltre a rendere disponibile un ammontare di fondi da gestire pari a quelli raccolti da ciascuna Sgr sul mercato, è limitato alla verifica della coerenza degli investimenti decisi dalle Sgr e al monitoraggio dell'andamento della misura. Quest'ultima attività si è rivelata come la più critica: le 4 Sgr aggiudicatarie della selezione in due casi hanno manifestato problemi di convivenza tra i soci privati e i sottoscrittori privati dei fondi. In un caso, tali difficoltà sono state superate, con un cambiamento di management, ma ciò ha portato a una perdita di quasi due anni di attività. Nell'altro caso il funzionamento della Sgr si è bloccato senza riuscire a realizzare investimenti. La capacità di intervento della Pubblica Amministrazione in questi frangenti si è rivelata assai scarsa per due ordini di motivi: lentezza delle decisioni burocratiche per eccessivi impacci dei controlli formali e inadeguata disponibilità di competenze professionali.

I risultati

Quali sono i risultati dei Fondi High Tech valutati al momento in cui si chiude il periodo di investimento?

Vediamoli in modo sintetico:

1. Su quattro Sgr aggiudicatarie, hanno operato solo tre, mentre una si è paralizzata e non ha utilizzato i fondi. Ma il modello è abbastanza solido da non trasformare questo insuccesso in una perdita dei relativi fondi che possono essere recuperati per diversa destinazione. Questo richiede una gestione e un controllo attento dell'attività delle Sgr, senza interferire con la politica di investimento delle stesse.
2. Sono stati effettuati investimenti per oltre 80 milioni di euro, lasciando quindi una parte dei fondi non utilizzata (circa il 40%, sia perché una delle Sgr non li ha investiti, sia per i ritardi iniziali di una seconda Sgr, come si è detto). Anche qui i fondi non investiti non sono persi, ma possono rientrare in un nuovo bando con caratteristiche analoghe e semplificate nella gestione e nel controllo.
3. Gli investimenti effettuati hanno creato oltre 700 nuovi posti di lavoro, con un rapporto investimento per addetto di circa 110 mila euro.

Conclusioni

Quali insegnamenti possono trarsi dall'esempio dei Fondi High Tech per il Sud?

1. Lo strumento presenta il grande vantaggio di essere gestito con criteri di mercato e di non comportare perdite nel caso di insuccesso nell'avvio da parte di una Sgr affidataria. Questo non significa che gli investimenti siano tutti di successo, ma il loro bilanciamento tra successi e insuccessi sarà quello medio di mercato.
2. Lo strumento va semplificato nella parte del controllo,

sia con riferimento ai settori e alle tipologie di imprese, sia riconoscendo i costi di scouting come percentuale fissa delle spese di gestione. Senza dover controllare puntualmente i rendiconti delle diverse Sgr (che si comportano ovviamente in modo diverso l'una dall'altra, ponendo insolubili problemi di equità di trattamento), si ottiene che vengono premiate le Sgr più efficienti e penalizzate quelle meno efficienti.

3. Vanno mantenute alcune caratteristiche finanziarie dello strumento: la quota del 50% del fondo a carico pubblico, a fronte della raccolta realizzata dai privati e il cap sul rendimento dell'investimento pubblico: in tal modo gli incentivi alla raccolta di fondi privati sono mantenuti, nonostante il settore ad alto rischio in cui verranno realizzati gli investimenti. Per dirla in altro modo: se un fondo pensione, che normalmente è avverso al rischio, aderisce a uno schema di *venture capital*, ciò avviene (ed è effettivamente avvenuto) solo perché vi sono queste clausole che il fondo stesso legge come "riduzione di rischio" dovuta all'intervento dell'operatore pubblico.
4. Va semplificata la gestione della fase finale del periodo di investimento, nella quale le Sgr non deliberano più, ma possono effettuare il *follow on*, che andrebbe legato alla possibilità del pubblico di uscire dall'investimento, liberando in tal modo i fondi non utilizzati. In questo modo, la disponibilità dei fondi non impegnati consentirebbe di lanciare un nuovo bando, con una nuova sottoscrizione da parte privata e con nuove Sgr da impegnare per il successivo periodo di investimento. Si tratta, in sostanza, di trasformare lo strumento in un fondo rotativo, che si autoalimenta nel tempo.

4. IL PUNTO DI VISTA DI

4.1 L'industria bancaria

Giovanni Sabatini, ABI

L'Agenda Digitale è un cantiere aperto: qualcosa si sta muovendo, molto resta da fare; sarà fondamentale dare rapido impulso alle attività in autunno per rispettare le scadenze e i piani ipotizzati.

Dotarsi di una “to do list digitale” è un'indicazione forte che viene direttamente dall'Europa: la Commissione europea nel maggio 2010 ha infatti indicato l'Agenda Digitale come una delle sette iniziative faro della strategia Europa 2020. L'idea di fondo è sfruttare al meglio il potenziale delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione per favorire l'innovazione, la crescita economica e il progresso.

A livello nazionale, la riduzione del gap competitivo del Paese richiede un'azione forte, immediata e concertata da parte di tutti i principali attori interessati, sia pubblici che privati, in modo da allineare gli interessi in gioco e sfruttare tutte le leve in maniera sinergica.

In un simile scenario, il settore bancario è naturalmente chiamato a svolgere un ruolo importante e ad assumersi responsabilità rilevanti nel contribuire alla digitalizzazione del Sistema Paese.

In linea con questo orientamento, l'ABI ha quindi predisposto nel marzo 2012 l'Agenda Digitale per l'industria bancaria.

Le indicazioni e i suggerimenti che vi sono contenuti hanno l'obiettivo di accelerare il processo di digitalizzazione in atto, con importanti ricadute anche su altri settori dell'economia. In particolare, all'interno dell'Agenda, sono state individuate tre iniziative sulle quali risulta prioritario intervenire e che si caratterizzano per la loro interconnessione reciproca: normativa digitale "amichevole", ecosistema digitale pubblico, stimolo verso comportamenti digitali.

Si ritiene, invero, che queste macro aree di intervento possano agire positivamente sui principali vincoli alla digitalizzazione che ancora adesso rimangono principalmente focalizzati su temi di carattere normativo, comportamentale e tecnologico.

Le banche dimostrano una grande attenzione verso il rafforzamento dei comportamenti digitali della clientela, come emerge da una indagine di inizio 2013 in cui ABI Lab, attraverso il suo Consiglio Direttivo, ha analizzato il "sentiment" sui temi dell'Agenda Digitale.

Contestualmente è emersa, come dicevamo, una qualche disaffezione per queste tematiche a seguito delle aspettative non raggiunte negli anni passati che potrebbe però, ora, fungere da stimolo per portare avanti le attività in maniera più adeguata con tempistiche rapide e più efficienti.

La priorità più avvertita è la rimozione degli ostacoli normativi che rappresentano, ad oggi, un freno al pieno sviluppo della digitalizzazione nei rapporti banca-cliente. In tale direzione si iscrive ad esempio il forte interesse per i nuovi strumenti di identificazione remota del cittadino e su un più ampio uso di apparati di pagamento elettronici.

Qualcosa si muove, si è accennato in apertura. E il settore bancario intende cogliere a pieno tutte le iniziative normative già sviluppate. In particolare, la legge "Crescita 2.0" e il

decreto del Fare hanno creato numerose opportunità che possono ora concretizzarsi anche grazie al diretto coinvolgimento operativo delle banche.

L'ABI, in rappresentanza del comparto finanziario, ritiene quindi prioritaria la collaborazione con la cabina di regia dell'Agenda Digitale per costruire un dialogo strutturato in merito ai punti aperti e ai prossimi passi riguardanti il tema della digitalizzazione. Tale opportunità potrà integrare l'interazione progettuale già attiva con l'Agenzia per l'Italia Digitale per lo sviluppo e la realizzazione dei temi previsti negli ultimi decreti.

Come prossimi passi sarà importante, oltre a monitorare le fasi attuative e progettuali delle norme connesse all'Agenda Digitale, comprendere cosa il settore bancario potrà ancora fare per dare impulso alla digitalizzazione a “regole costanti” ovvero con la legislazione vigente.

Infine, in termini più generali, un ultimo aspetto che riveste un carattere di concretezza operativa, e che quindi può rappresentare la “chiave per accendere il motore dell'Agenda Digitale”, consiste nell'affrontare gli aspetti legati al finanziamento degli investimenti in infrastrutture tecnologiche per le PA e le possibili agevolazioni per investimenti ICT in ricerca e sviluppo da parte delle aziende.

4.2 L'industria assicurativa

Aldo Minucci, ANIA

L'industria assicurativa vuole fornire un contributo significativo al processo di diffusione della tecnologia digitale, promuovendo l'innovazione sia sul fronte della gestione interna sia su quello delle relazioni con gli assicurati.

L'importanza della tecnologia nel settore assicurativo è testimoniata dal fatto che le principali innovazioni negli ultimi due decenni, sia di prodotto sia di processo, sono state determinate dallo sviluppo tecnologico. Basti pensare alla crescente diffusione dei canali di vendita diretta, che ha avuto un impulso decisivo in tutta Europa grazie all'utilizzo sempre più ampio di Internet. Oppure al lancio di nuovi prodotti, più articolati e meglio calibrati sui profili di rischio e sui bisogni assicurativi dei clienti, grazie alla maggiore disponibilità di dati resa possibile dalle nuove tecnologie.

È facile prevedere che l'evoluzione tecnologica continuerà, anche in futuro, a esercitare un notevole influsso sull'industria assicurativa.

La tecnologia digitale, in particolare, è destinata a influenzare l'operatività delle imprese assicuratrici, consentendo una gestione più efficace delle diverse aree di business e un migliore rapporto con la clientela.

Sotto il primo profilo, ormai, l'enorme massa di dati disponibili richiede un approccio unitario alla gestione dei dati, su-

perando le logiche basate su una segmentazione secondo le diverse funzioni aziendali. Serve un approccio globale, che consideri i dati – e gli strumenti per elaborarli – come elemento fondamentale della catena del valore e permetta miglioramenti significativi nell'intera gestione aziendale. Sotto il secondo profilo, la tecnica digitale offre l'opportunità di trasformare la relazione con una clientela sempre più evoluta da una semplice transazione a un'interazione personalizzata, a forte contenuto informativo e formativo.

Anche gli sviluppi regolamentari avranno un impatto rilevante: basti pensare a Solvency II, la futura normativa europea in materia di solvibilità e di vigilanza prudenziale, la cui portata innovativa sta provocando un profondo ripensamento sia delle basi di dati necessarie per una gestione efficace dei rischi sia dei sistemi informativi da utilizzare per le relative elaborazioni.

Ma, in attesa di Solvency II, progetto destinato a occupare l'agenda delle nostre imprese nei prossimi due/tre anni, vorrei ora soffermarmi su alcuni dossier più urgenti, su cui l'industria assicurativa italiana è fortemente impegnata e che stanno richiedendo cospicui investimenti.

Mi riferisco ad alcuni aspetti centrali per l'operatività delle imprese, che hanno costituito, di recente, oggetto di intervento normativo e/o regolamentare: *web insurance*, *black box*, dematerializzazione dei documenti assicurativi, potenziamento dell'attività antifrode.

Per quanto concerne la *web insurance*, la legge n. 221/2012, di conversione del decreto "Crescita-bis", ha stabilito l'obbligo di predisporre apposite aree sui siti internet delle imprese, per rendere accessibile ai contraenti la consultazione delle polizze sottoscritte, la verifica dello stato dei pagamenti e delle relative scadenze, nonché il controllo dei va-

lori di riscatto e delle valorizzazioni aggiornate nell'ambito delle polizze vita.

La finalità della norma è quella, naturalmente, di favorire una più efficace gestione dei rapporti assicurativi, valorizzando il canale di comunicazione telematico quale strumento per accrescere la trasparenza e rendere più diretti i contatti fra imprese e assicurati.

Si tratta di un'innovazione importante, su cui peraltro le imprese assicuratrici stavano già lavorando, attraverso il progressivo arricchimento dei propri siti Internet in favore di una maggiore interazione con la clientela. L'intervento del legislatore, comunque, ha impresso una forte accelerazione alle varie iniziative già avviate dal mercato.

Anche per quanto riguarda l'utilizzo della scatola nera (*black box*) gli sviluppi del mercato si intrecciano con le iniziative del legislatore.

Già da diversi anni, infatti, alcune imprese hanno promosso coperture assicurative RC auto che prevedono l'utilizzo delle scatole nere al fine di favorire comportamenti più prudenti alla guida e disporre, nel contempo, di maggiori flussi informativi utili per la ricostruzione della dinamica del sinistro e per la personalizzazione del profilo di rischio (polizze legate allo stile di guida e alla percorrenza).

Il tema ha assunto grande attualità dopo la conversione in legge del cosiddetto decreto "Liberalizzazioni" del 24 gennaio 2012, che ha previsto, al fine di incentivarne l'utilizzo, il diritto degli assicurati a una significativa riduzione del premio qualora acconsentano all'installazione di scatole nere. È stato altresì stabilito che tutti i costi di impianto e di gestione di tali dispositivi siano a carico delle imprese di assicurazione.

La posizione dell'industria assicurativa è che l'utilizzo di questi strumenti debba essere incentivato, per i benefici che

deriverebbero all'intero sistema assicurativo e non solo, senza però l'imposizione di limiti alla libertà contrattuale delle parti. Occorre, in particolare, evitare l'introduzione di obblighi che potrebbero, in ultima istanza, ostacolare – anziché promuovere – la diffusione delle scatole nere.

Una prospettiva percorribile – da coordinare in sede europea – potrebbe essere quella di dotare tutte le nuove autovetture del dispositivo in questione. Già oggi, come ho accennato, l'utilizzo delle scatole nere permette a tanti cittadini di ottenere prezzi migliori, in quanto riduce la possibilità di comportamenti illeciti. Un utilizzo ampio e diffuso comporterebbe minori costi per l'intero sistema.

Considerata l'importanza del tema (pensiamo anche ai profili di tutela della privacy), ANIA ha chiesto la riapertura di un tavolo tecnico al fine di riconsiderare tutta la relativa disciplina attuativa. Tra gli obiettivi vi è quello di arrivare all'approvazione di un modello di *black box* omogeneo, risolvendo le problematiche tecniche che oggi ne frenano, ad esempio, la portabilità.

Un'ulteriore area in cui la tecnologia svolge un ruolo cruciale e in cui – ancora – l'intervento del legislatore si affianca alle iniziative già intraprese dal mercato è quella della dematerializzazione dei documenti assicurativi, in primis il contrassegno e l'attestato di rischio.

La dematerializzazione, infatti, è stata prevista dalla legge di conversione del citato decreto "Liberalizzazioni". Per quanto concerne più nello specifico il contrassegno, è stato predisposto uno schema di decreto ministeriale che prevede la progressiva, totale sostituzione dei documenti cartacei con sistemi elettronici e telematici, che dovranno consentire la verifica della regolarità della copertura assicurativa tramite la consultazione di banche dati, utilizzando anche i di-

spositivi di controllo a distanza dei veicoli previsti dal codice della strada. Occorre sottolineare che la realizzazione di tale progetto eliminerebbe alla radice un problema che sta diventando di portata sempre più ampia, ossia quello della mancata assicurazione di milioni di veicoli in circolazione.

ANIA aveva avviato già più di due anni fa, in via volontaria, un progetto di dematerializzazione della documentazione RC auto. Dopo il varo del decreto “Liberalizzazioni”, l’Associazione ha intensificato le attività di sensibilizzazione nei confronti delle imprese per la messa in opera degli interventi strategici e operativi necessari a completare il processo di implementazione delle banche dati SITA (coperture assicurative r.c. auto) e SITA-ATRC (attestati di rischio).

È opportuno che venga al più presto completato il quadro normativo, in modo da introdurre senza indugio un’innovazione che, oltre a consentire un risparmio di costi, rappresenta un importante strumento nella lotta alla contraffazione.

Infine, più in generale, è il complessivo tema della attività antifrode che presenta strette relazioni con lo sviluppo della tecnologia.

La disponibilità in tempo reale di dati aggiornati, la creazione di archivi integrati, l’installazione di dispositivi di monitoraggio dei comportamenti alla guida sono tutte iniziative rese possibili dallo sviluppo tecnologico e in grado di dare un contributo significativo alla prevenzione di fenomeni criminali che, purtroppo, incidono pesantemente sul funzionamento del “sistema RC auto” in Italia.

Anche in questo campo si sono registrati recenti sviluppi sul fronte normativo: il decreto “Crescita-bis”, infatti, ha attribuito all’IVASS le competenze per la prevenzione delle frodi nel settore dell’assicurazione RC auto.

Per lo svolgimento dell’attività antifrode, l’IVASS si avvarrà,

oltre che della propria banca dati sinistri r.c. auto, di un archivio informatico integrato, connesso con una serie di banche dati pubbliche e private, che dovrebbe evidenziare alle imprese assicuratrici che si conetteranno al servizio l'esistenza di eventuali indicatori di anomalie (ad esempio, il fatto che certi nominativi o certi autoveicoli ricorrano con particolare frequenza nei casi di sinistro), utili nella prevenzione delle frodi in fase sia di assunzione del rischio sia di liquidazione del sinistro.

L'integrazione delle fonti informative, come ho accennato, è un passo fondamentale ed era atteso da tempo. Per fornire un contributo utile alla definizione della disciplina regolamentare riguardante la prevenzione delle frodi, ANIA ha condotto un'analisi di benchmarking internazionale sulle strutture antifrode e un'analisi a livello nazionale sul sistema di prevenzione adottato in materia di antiriciclaggio.

È stato inoltre definito un possibile modello organizzativo da utilizzare per ottimizzare i rapporti di collaborazione tra imprese assicuratrici, Autorità di Vigilanza e Forze di polizia e rendere quindi realmente efficace l'azione antifrode non solo in sede di prevenzione, ma anche di repressione dei comportamenti criminosi.

Ho cercato, in queste poche pagine, di mettere in evidenza l'importanza che la tecnologia riveste per il settore assicurativo e le iniziative che sono state intraprese in alcune aree di grande rilevanza.

Gli investimenti delle imprese assicuratrici in questo campo sono stati cospicui in passato e continueranno a esserlo in futuro, essendo lo sviluppo tecnologico alla base dell'efficienza e del successo sul mercato.

Anche l'industria assicurativa, dunque, intende svolgere il proprio ruolo nel processo di modernizzazione del Paese.

L'auspicio è che si proceda in tempi ragionevoli all'attua-

zione delle misure previste dall'Agenda Digitale: ne deriverebbero enormi benefici per le famiglie e per il sistema produttivo. Sarebbe un passo decisivo per rafforzare la competitività dell'Italia.

4.3 L'industria del risparmio gestito

Manuela Mazzoleni, ASSOGESTIONI

L'industria del risparmio gestito è un'industria fortemente caratterizzata dall'utilizzo dell'Information Technology sia per quanto riguarda la gestione dei processi interni sia per quanto riguarda i flussi informativi tra gli attori chiave.

Il maggior sforzo di automazione è stato compiuto all'inizio dello scorso decennio con investimenti che nel giro di pochi anni hanno visto aumentare di oltre il 50% il peso dell'IT sui bilanci delle Sgr italiane e hanno portato la spesa totale IT del settore stabilmente intorno ai 100 milioni di euro annui con un'incidenza dell'oltre 11% sul totale dei costi operativi.

Questo quadro è dovuto alla storia del settore ma anche alle forze che ne hanno influenzato l'evoluzione. La natura del business in sé, la relativa giovane età dell'industria nata senza il gravame di consolidati processi manuali, uno staff mediamente giovane e altamente qualificato sono tutti fattori che hanno sicuramente contribuito a definire un'industria in cui i sistemi informativi svolgono un ruolo fondamentale.

Due fattori hanno poi contribuito a stimolare ulteriormente l'investimento in IT in questi anni: il frequente adeguamento normativo da una parte e l'apertura del mercato e la sfida competitiva proveniente anche dai concorrenti esteri dell'altra.

I carichi informativi imposti dalla normativa antiriciclaggio o la modifica del regime fiscale sui fondi – per citare solo due casi – hanno senz’altro imposto al settore forti investimenti nel settore IT; i crescenti requisiti di reporting, trasparenza e mitigazione del rischio generati dalle due normative Emir e MiFid/Mifir attualmente in via di applicazione spingono anch’essi nella medesima direzione.

Accanto a quegli investimenti “reattivi”, derivanti cioè dall’implementazione del dettato normativo, ci sono stati e continuano a esserci investimenti che scaturiscono dall’esigenza di rispondere ai bisogni del mercato. La concorrenza ha infatti costituito un driver all’investimento IT tramite la spinta da una parte all’innovazione di prodotto e alla modifica delle modalità di offerta, dall’altra alla riorganizzazione e all’efficientamento dei processi per una riduzione dei costi e dei rischi operativi.

Il successo dell’industria del risparmio gestito, non diversamente da molti altri settori, dipende anche dalla capacità di innovare e di adeguarsi alle richieste di una clientela che cambia. In una fase in cui il processo di consulenza diventa sempre più rilevante è importante per chi si interfaccia con il cliente poter utilizzare strumenti agili e in linea con le abitudini del cliente. Pc, tablet, smartphone si stanno configurando come veicoli fondamentali per rapportarsi con un investitore sempre più abituato all’utilizzo di questi strumenti. Si sta assistendo infatti allo sviluppo di un’ampia offerta di applicazioni che supportano e arricchiscono l’interazione con l’investitore. Ad esempio, grazie a queste applicazioni, tablets con contenuti interattivi possono essere utilizzati durante gli incontri con l’investitore e anche successivamente per offrire informazioni e assistenza.

Ma non è solo il punto di contatto tra offerta e cliente – sia

esso sportello bancario, promotore finanziario o sito Internet – che deve essere all'altezza e al passo con la domanda che arriva da un cliente sempre più "informatizzato"; è l'intera catena del valore che deve diventare sempre più dinamica mantenendo però sotto controllo costi e rischi operativi, utilizzando in modo efficace quanto offerto dagli strumenti informatici e dalle reti.

In questo contesto si inserisce il processo di standardizzazione dell'operativa dell'industria che vede impegnati società di gestione del risparmio, collocatori e banche depositarie. È un tipo di processo che non tanto, o non solo per i contenuti, ma piuttosto per i problemi e le sfide che ha posto e sta ponendo e per gli strumenti adottati, può essere letto, in piccolo, come un laboratorio della migrazione verso il digitale di sistemi più grandi e più complessi.

Si tratta di un'iniziativa nata nel 2010 su sollecitazione dell'Autorità di Vigilanza per rendere più facile la creazione di nuovi rapporti distributivi per i prodotti del risparmio gestito e rendere così più dinamica l'industria. Lo strumento per raggiungere questo obiettivo è stato individuato da Autorità di Vigilanza e rappresentanti dell'industria nella standardizzazione dei processi e della modalità automatizzata di scambio dei flussi informativi tra gestore, distributore e service provider. Il progetto è partito dall'individuazione di best practice condivise nella gestione dei processi e dall'elaborazione di linee guida per la standardizzazione dell'operatività.

Una volta definiti gli standard, l'industria ha intrapreso – dapprima con l'aiuto di un manipolo di operatori cosiddetti pilot e poi con il coinvolgimento progressivo di tutti i maggiori player del mercato italiano – un percorso di migrazione, ovvero di implementazione degli standard. Le aree inizialmente investite da questo processo sono state relative ai processi or-

ganizzativi, ai flussi informativi e alla messaggistica ISO riguardante l'apertura dei rapporti con l'investitore, l'invio degli ordini di sottoscrizione e rimborso, i trasferimenti e il Fund Processing Passport. Successivamente il perimetro è stato esteso – su iniziativa esclusiva degli operatori e senza bisogno di ulteriore sollecitazione da parte delle Autorità di Vigilanza – anche all'area relativa ai movimenti di iniziativa, alle riconciliazioni e, più di recente, di adeguamento alla normativa Fatca.

È interessante notare come il processo non sia stato facile soprattutto all'inizio quando negli operatori, che pur condividevano per linee generali gli obiettivi dell'iniziativa – efficientamento dei costi, apertura di mercati, riduzioni dei rischi operativi –, prevalevano la preoccupazione per gli ingenti investimenti necessari e l'impegno di risorse IT già a pieno regime. A ciò si accompagnava la preoccupazione di essere i primi a partire – sopportando i costi e i rischi tipici degli *early adopter* senza godere dei benefici che si manifestano solo quando il tasso di adozione delle nuove pratiche consente di raggiungere una massa critica. La natura sistemica dei processi operativi in questione rendeva necessario infatti un approccio coordinato e simmetrico di più operatori.

A queste difficoltà si affiancavano le resistenze non tanto legate a un'ostilità culturale verso l'automazione quanto piuttosto a un disallineamento tra il tipo di automatizzazione già raggiunto pochi anni or sono – grazie a pesanti investimenti – e quanto richiesto dai nuovi standard in elaborazione. Per quanto riguarda il settore del risparmio gestito ci troviamo infatti di fronte a una sorta di seconda digitalizzazione, dopo quella dei primi anni 2000: già prima dell'elaborazione delle Linee Guida, il settore e i processi oggetto della standardizzazione avevano infatti raggiunto un elevato livello di

automazione dei processi interni e di comunicazione tra Sgr e banche dello stesso gruppo (prossimo al 100%) ma un livello di standardizzazione assai basso e conseguente bassa “interoperabilità” tra società appartenenti a diversi gruppi. Se la prima ondata di investimenti IT era scaturita dall’industria grazie alla spinta competitiva, la seconda ha avuto un’eterogeneità ed è stato necessario lo stimolo delle Autorità di Vigilanza. Superare queste difficoltà – ovvero superare la resistenza a muoversi quando, per lo meno nella fase iniziale, non è evidente e immediato il ritorno per il singolo – è un ostacolo che non riguarda solo la standardizzazione dell’operatività, ma è senz’altro una sfida che anche il sistema paese deve affrontare nel cammino verso la digitalizzazione.

Nelle esperienze dell’industria del risparmio gestito, è stata ed è ancora necessaria l’azione di una molteplicità di fattori e la collaborazione di tutti gli agenti coinvolti perché la sfida sia vinta e gli ostacoli siano superati. La combinazione di moral suasion da parte delle autorità – perseveranti e coerenti nel continuare a indicare la strada da percorrere – insieme all’azione di facilitazione e di coordinamento svolta da parte delle associazioni di categoria è stata fondamentale non solo per avviare il processo ma anche per continuare a spingerlo sui binari intrapresi e rimuovere gli ostacoli che di volta in volta si sono incontrati; d’altro canto tali sforzi sarebbero stati vani senza l’impegno e la buona volontà degli operatori più lungimiranti che hanno saputo cogliere le opportunità che le nuove modalità di gestione dei processi potevano offrire.

5. QUALE ROAD MAP?

La testimonianza di Giovanni Pirovano

MEMBRO DEL COMITATO DI PRESIDENZA ABI
CON DELEGA ALL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA

Dott. Pirovano, per superare la crisi si parla molto di innovare e di innovazione. Cosa ci può dire sul tema?

In questi anni di difficoltà sia a livello istituzionale che a livello produttivo, il tema dell'innovazione rappresenta una leva importante per realizzare cambiamenti che consentano di recuperare competitività e spingere le imprese verso una nuova crescita. Il progresso tecnologico, da un lato, e i nuovi modelli organizzativi dall'altro, hanno reso possibile negli ultimi decenni lo sviluppo di efficienza e la flessibilità nell'economia dei servizi. Tuttavia è importante continuare a promuovere e a sostenere forme di innovazione trasversali che vedano coinvolti diversi settori economici (dalla finanza all'industria ICT), centri di ricerca, enti, università e Pubblica Amministrazione anche attraverso la partecipazione a network e community per la condivisione di esperienze e competenze.

Lei è membro del Comitato di Presidenza dell'ABI con deleghe per l'innovazione. Cosa può dirci sull'attenzione verso il tema da parte del settore bancario?

In questa testimonianza, posta a chiusura del volume, il dr. Giovanni Pirovano, rispondendo ad alcune domande poste dalla FeBAF, fa il punto sulle nuove frontiere dell'innovazione bancaria, sui suoi principali ambiti di sviluppo e sul ruolo delle banche italiane e dell'ABI.

In un contesto di mercato in continua evoluzione, anche le esigenze della utenti si stanno modificando: si sta assistendo a un rapido incremento delle loro competenze e all'evoluzione del panorama che li circonda. A titolo esemplificativo, negli ultimi anni la diffusione di smartphone e tablet ha permesso alla clientela di usufruire dei servizi bancari ovunque essa si trovi: risulta strategico quindi soddisfare ogni richiesta attraverso la diversificazione delle modalità di offerta di prodotti e servizi, in modo da essere sempre competitivi. L'innovazione, pertanto, rappresenta per le banche un driver rilevante per definire nuove strategie interne e anticipare le esigenze di una clientela in trasformazione, sempre più competente e orientata a riconoscere nuovi prodotti e servizi integrati con i distretti territoriali e la comunità di appartenenza. Ma l'innovazione in ambito bancario non è solo tecnologica: la relazione con le imprese, lo sviluppo del territorio e l'impegno per il sociale sono i punti di forza sui quali le banche fanno leva per i propri progetti innovativi, così come la focalizzazione verso il miglioramento dei processi interni e l'incremento della multicanalità.

Se dovesse quindi identificare le nuove frontiere dell'innovazione bancaria, questi ultimi aspetti potrebbero rappresentare i principali ambiti di sviluppo?

In parte sì. Al pari degli altri settori industriali, il progresso tecnologico ha enormi risvolti sull'attività bancaria, in tutti i suoi ambiti: consapevole di tale evidenza, il settore bancario investe più di 4 miliardi di euro in tecnologie ogni anno. Ciò a cui si sta assistendo è un progresso tecnologico tout-court: si colgono, come dicevamo, sempre più proposte di prodotti e servizi innovativi, iniziative all'avanguardia volte a snellire i processi interni delle banche, nuove modalità di comunica-

zione con i diversi attori operanti nel mondo bancario.

In particolare, sul versante dei canali si evidenzia un impegno in termini di potenziamento dei servizi on-line verso la clientela e di miglioramento del grado di integrazione con un numero rilevante di iniziative dedicate al mobile banking.

Per quanto riguarda invece il miglioramento e l'adeguamento dei sistemi IT e TLC, si denota un impegno rilevante nelle iniziative di consolidamento e virtualizzazione, nelle attività di sostituzione anche parziale dei sistemi di core banking e nell'evoluzione degli strumenti di business intelligence. Possiamo inoltre riscontrare un interesse notevole per le opportunità che potrebbero derivare dall'adozione di modelli di cloud computing.

Anche per le attività relative ai processi interni, si conferma il costante e forte impegno per le iniziative di dematerializzazione, accompagnato da un livello di attenzione per le iniziative di ristrutturazione dei processi e di efficientamento dei back office.

A completamento del quadro globale, si rileva la presenza di molte iniziative legate alle problematiche di sicurezza, in particolare con riferimento alla sicurezza dei canali remoti, alla business continuity, e alla sicurezza dei dati e delle applicazioni.

L'Associazione Bancaria Italiana come si sta muovendo per supportare le banche in tale ambito?

L'Associazione Bancaria si pone come punto di riferimento per incentivare l'innovazione all'interno del settore. Nel quadro delle iniziative in atto per promuovere tale aspetto, l'Associazione ha istituito il "Premio ABI per l'Innovazione nei Servizi Bancari", un'iniziativa che, arrivata alla terza edizione, rappresenta un'opportunità per tenere viva l'attenzio-

ne sul tema, grazie anche al contributo di ABI Lab (il Centro di Ricerca e Innovazione per la Banca promosso dall'Associazione), con l'obiettivo di inserire il mondo bancario nel percorso per la valorizzazione dell'innovazione tecnologica e organizzativa, lo sviluppo dell'interazione e del coinvolgimento evoluto dei diversi utenti per ottimizzare sistemi, processi, operazioni e rispondere alla crescente velocità e complessità dei mercati. Il Premio ABI assegna un riconoscimento simbolico ai progetti che si sono distinti nelle diverse categorie, "La banca al servizio dei clienti", "La nuova banca: digitale e per processi" e "La banca solidale e sostenibile".

In tal senso l'iniziativa ha riscosso, nei primi tre anni di vita, particolare successo a dimostrazione della consapevolezza all'interno del settore bancario dell'importanza di mantenere un presidio attivo verso l'innovazione, considerata con sempre maggior vigore una leva imprescindibile per lo sviluppo economico e sociale del sistema Paese.

Alla luce di quanto ha raccontato, su quali progetti si stanno concentrando gli sforzi delle banche in questi anni?

Come le avevo anticipato, le banche hanno partecipato alle edizioni del Premio con entusiasmo e dedizione accogliendo l'iniziativa con grande favore in relazione a tutti gli ambiti proposti. Abbiamo raccolto e analizzato circa 150 progetti dedicati all'innovazione tecnologica verso la clientela, iniziative volte alla digitalizzazione e all'innovazione applicate ai nuovi canali e ai processi interni e molti progetti dedicati alla banca solidale e sostenibile.

Tra questi vorrei sottolineare alcuni progetti interessanti quali la nuova modalità di pagamento dei bollettini con fotocamera dello smartphone, la realizzazione di Reti d'impresa che forniscano integrazioni di alcuni processi tra aziende pur

mantenendo la propria identità e fisionomia al fine di ottenere il miglioramento della loro competitività nel mercato nazionale e internazionale e la emissione di social bond come strumenti finanziari a sostegno di iniziative di rilevante valore sociale

Lo sviluppo di tali iniziative, e di molte altre, confermano come il settore bancario sia particolarmente attento alle tematiche innovative riservando risorse e sforzi economici per offrire tutti quei servizi che il mercato richiede e soddisfare le nuove esigenze.

Vorrei evidenziare come, alla luce del consolidato successo dell'iniziativa, l'Associazione coinvolgerà periodicamente le banche partecipanti con l'obiettivo di costituire un "Club degli innovatori", al fine di confrontarsi e di valutare ulteriori iniziative di promozione dell'innovazione nel settore bancario.

Potrei concludere affermando quindi che le banche sempre impegnate in molti fronti sono pronte a fornire il proprio proattivo contributo alla digitalizzazione e allo sviluppo dell'innovazione, non solo tecnologica, all'interno del settore e dell'intero sistema Paese.

Lista degli autori

Alessandra Bechi, dirige l'Ufficio Tax & Legal e Affari Istituzionali di AIFI (Associazione Italiana del Private Equity e Venture Capital). Dal 2012 è Amministratore Delegato di AIFI Ricerca e Formazione. Dal 2011 è membro del Consiglio di Amministrazione di Incipit Campania, incubatore per la creazione e lo sviluppo di imprese ad alta tecnologia finanziato dal Ministero dello Sviluppo Economico.

Luigi Cannari, è economista nell'area Ricerca economica e relazioni internazionali della Banca d'Italia. Tra i suoi principali lavori si ricordano: *Imprese o intermediari? Aspetti finanziari e commerciali del credito tra imprese in Italia* (con Salvatore Chiro e Massimo Omiccioli), *Il Mulino, Bologna, 2005*; *Il sistema finanziario e il Mezzogiorno. Squilibri strutturali e divari finanziari* (con Fabio Panetta), *Cacucci, Bari, 2006*; *La ricchezza degli italiani (2006) e Le famiglie italiane (2010)*, con Giovanni D'Alessio, *il Mulino, Bologna*; *Critica della ragione meridionale: il Sud e le politiche pubbliche* (con Marco Magnani e Guido Pellegrini), *Laterza, Bari, 2010*.

Giancarlo Capitani, è Professore presso il Politecnico di Milano dove svolge attività didattica e di ricerca sull'impatto delle innovazioni tecnologiche sui distretti industriali e le aree metropolitane. È stato fondatore e Presidente di Nomos Ricerca, società specializzata in analisi di mercato e consulenza nel settore dell'informatica e delle telecomunicazioni, dal 1975 al 1995, anno in cui questa è passata sotto il controllo di Gartner Group. Dal 1995 al 1998 è stato Presidente di Gartner Italia e Vice President Worldwide di GartnerConsulting. Dal 1999 è Amministratore Delegato e partner di NetConsulting, società leader in Italia nella consulenza e nelle analisi di mercato nei settori delle telecomunicazioni dell'informatica e dell'e-business. È membro del Comitato Scientifico di Prospera.

Carlo Alberto Carnevale Maffè, è Docente Senior della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi. Ha insegnato in corsi internazionali per Columbia Graduate School of Business, Wharton School, Stern School - NYU, IMI - Indian Management Institute, HEC Lyon, Steinbeis University - Berlin, University of Malta,

Scuola Superiore S. Anna - Pisa. È membro del comitato scientifico di riviste di management ed editorialista presso testate economiche nazionali, e coordinatore del Comitato Scientifico del premio ABI per l'innovazione bancaria. Svolge il ruolo di consigliere indipendente presso società quotate.

Mario Dal Co, economista, ha svolto ricerche sul mercato del lavoro e la politica fiscale, curando il primo Rapporto sullo Stato dell'industria di CER-IRS per il Mulino. Dirigente dell'Olivetti ha delineato il primo contratto aziendale con premio legato ai margini operativi e contribuito allo sviluppo dei contratti di servizi informatici in project finance e fleet management. In Enel ha seguito la comunicazione dell'IPO e l'avvio del portale internet. È stato Direttore generale dell'Agenzia per l'innovazione della Presidenza del Consiglio sviluppando la promozione delle PMI innovative, in particolare in Cina. Attualmente è dirigente dell'Agenzia per l'Italia Digitale.

Pierfrancesco Gaggi, lavora presso l'Associazione Bancaria Italiana dove dal Novembre del 2010 è Responsabile del Servizio Relazioni Internazionali. In precedenza aveva ricoperto ruoli di responsabile di settore e di area in ambito Pagamenti/Infrastrutture. Attualmente ricopre anche responsabilità in alcuni dei Consorzi e delle associazioni satelliti di ABI (Consorzio Bancomat, ABI Lab e ABI Energia). È Delegato ABI nell'Executive Committee della Federazione Bancaria Europea nonché membro della Plenary dell'European Banking Industry Committee e dell'International Banking Federation.

Paolo Garonna, è Professore ordinario di Economia Politica (Dipartimento Scienze Politiche) dell'Università Luiss Guido Carli. È Segretario Generale della Federazione delle Banche delle Assicurazioni e della Finanza (FeBAF) e Presidente dell'IRSA, l'Istituto di Ricerca e Sviluppo delle Assicurazioni. Da maggio 2013 è Vice Presidente Vicario della Società Cattolica di Assicurazione. È stato Direttore Generale dell'ANA e Vice-Segretario Esecutivo dell'ECE di Ginevra. Entrato all'ONU come Direttore della Divisione Statistica, ha ricoperto la carica di Vice-Segretario Esecutivo e Segretario Esecutivo ad interim della stessa organizzazione. Ha diretto il Centro Studi di Confindustria, è stato Vice-Presidente del Comitato ECOFIN dell'UNICE, Direttore Generale dell'ISTAT e Presidente della Conferenza degli Statistici Europei. Prima di allora, ha avuto la Vice-direzione Generale dell'OCSE di Parigi per il settore Lavoro, Affari Sociali e Istruzione.

Gian Bruno Mazzi, laureato in Scienze Politiche presso l'Università di Bologna, inizia la propria attività professionale in SIP. Passa poi nella divisione Financial Services di Andersen Consulting di cui diviene Partner nel 1989. Nel 1996 entra in Cassa di Risparmio di Bologna in qualità di Responsabile Area Risorse come Direttore Centrale per poi assumere analogo ruolo a livello di Gruppo Bancario Cardine. Nel 2003 entra in SSB di cui diviene Amministratore Delegato e successivamente nel 2007, Direttore Generale di SIA, dopo la fusione tra SSB e SIA.

Manuela Mazzoleni, dal 2004 in Assogestioni, Manuela Mazzoleni è dal

2011 Direttore Area Operations e Mercati e responsabile dell'Italian Fund Hub. Laureata in Economia Politica presso l'Università Bocconi di Milano, ottiene un MSc of Development Studies nel Regno Unito. Ha lavorato come analista per la Commissione europea a Lussemburgo e a Londra e come consulente strategico presso Bain & Company in Italia. Dal 2011 è membro del Consiglio del Forum per la Finanza Sostenibile.

Aldo Minucci, nato nel 1946 a Reggio Calabria, lavora nel settore assicurativo da più di 40 anni. Nel 2011 è stato eletto Presidente dell'ANIA, di cui è stato Vicepresidente nel biennio precedente. Presiede anche la Fondazione ANIA per la sicurezza stradale. Laureato in giurisprudenza, ha iniziato la sua attività professionale nel 1972, lavorando nella consulenza fiscale per le Assicurazioni Generali; qui il suo percorso di carriera lo ha portato a essere nominato Direttore Centrale nel 1993 e, nel 1995, Vicedirettore Generale. Aldo Minucci ha rappresentato il gruppo Generali nei consigli di amministrazione di numerose imprese assicuratrici, bancarie e industriali. Attualmente è Presidente di Genertel e Vicepresidente di Telecom Italia.

Stefano Parisi, nato a Roma nel 1956, si è laureato in economia. Nel 1992 viene nominato a Capo del Dipartimento Affari Economici della Presidenza del Consiglio. Dal 1997 al 2000 è "City Manager" al Comune di Milano. Dal 2000 al 2004 è Direttore Generale di Confindustria. Dal 2004 al 2010 è Amministratore Delegato di Fastweb e nel biennio 2009-2011 ricopre l'incarico di Presidente di Assotelecomunicazioni-ASSTEL. Dal 2011 è Pre-

sidente di Confindustria Digitale. Nel 2012 fonda CHILL-TV SpA, di cui è principale azionista e Presidente.

Davide Passero, nato nel 1960, si è laureato in economia politica all'Università Bocconi. Nel Gruppo Generali dal 2001, attualmente è Amministratore Delegato e Direttore Generale di Genertel e di Genertellife e Chief Marketing Officer in Generali Italia. Ha lavorato nel gruppo Class Editori come Direttore Generale del canale televisivo CFN/CNBC e Amministratore Delegato di Radio Classica. Nel 2000 è stato Amministratore Delegato di Rainet, società capofila per i new media del Gruppo Rai. Dal 1996 al 1999 è stato Amministratore Delegato di Finanza & Futuro Consulenza, società di distribuzione di servizi finanziari e assicurativi del Gruppo Deutsche Bank. Ha partecipato alla nascita di Omnitel (oggi Vodafone Italia) come Direttore Marketing e Amministratore Delegato del canale negozi in franchising.

Giovanni Pirovano, oltre alla carica di Vice Presidente di Banca Mediolanum e membro del Comitato di Presidenza ABI (Associazione Bancaria Italiana), riveste il ruolo di Vice Presidente dell'Associazione Sviluppo Studi Banca e Borsa (ASSBB) e consigliere dell'Associazione Banche Private (Assbank). È Presidente di Mediolanum Fiduciaria SpA, nonché Consigliere di Amministrazione di Banco Mediolanum (Spagna) e di Banklenz (Germania). Precedentemente ha ricoperto la carica di Direttore Generale di Banca Mediolanum, Direttore Centrale Finanza della Banca Popolare di Novara e Responsabile Finanza del Banco Ambrosiano Veneto.

Giovanni Sabatini, direttore Generale dell'ABI dal luglio 2009, ricopre anche la cariche di Presidente dei Consorzi Bancomat e CBI e del Comitato di Consultazione di Borsa Italiana. Presso Consob è stato Condirettore Centrale e Responsabile della Divisione emittenti e, in precedenza, Responsabile della Divisione intermediari e dell'Ufficio organizzazione mercati. È stato Dirigente generale della Direzione Sistema Bancario e Finanziario presso il MEF e rappresentante del Ministero nel Consiglio Superiore della Banca d'Italia. È stato, inoltre, Ad di Monte Titoli SpA e Presidente dell'ECSDA. Laureato in Economia e Commercio presso la Luiss Guido Carli, ha svolto attività di docenza presso la stessa Luiss e l'Università La Sapienza di Roma.

Alberto Tripi, nato a Roma nel 1940, è laureato in Ingegneria. È azionista di maggioranza e Presidente di AlmavivA SpA - The Italian Innovation Company, operativa nel campo dell'informatica e delle telecomunicazioni. A luglio 2013 è stato eletto Vice Presidente Vicario di Assinform. È componente del Consiglio di Asphi Onlus - Fondazione per lo Sviluppo di Progetti per ridurre l'Handicap mediante l'informatica e del Consiglio per le relazioni fra l'Italia e gli Stati Uniti. Attualmente fa parte del Consiglio Direttivo e della Giunta di Confindustria. Nel sistema Confindustria è stato presente con incarichi rappresentativi dal 1977, ove è stato Presidente di Anasin, Federcomin e Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici. Nel

1983 lascia IBM Europa — dove era responsabile delle attività per lo sviluppo del mercato dei servizi nelle aree Europa, Africa e Medio Oriente — e fonda la COS SpA (ora AlmavivA) per realizzare servizi di informatica e telecomunicazioni. Ha lavorato per 17 anni in IBM, dove ha ricoperto importanti ruoli manageriali. Alberto Tripi è stato per cinque anni Consigliere di Amministrazione dell'IRI.

Stefano Venturi, amministratore Delegato del gruppo HP in Italia e Corporate VP Hewlett-Packard Inc. In questa posizione, che ricopre da dicembre 2011, Venturi ha la responsabilità di guidare le attività del gruppo e di indirizzarne la crescita nel mercato italiano. Formatosi in Olivetti dal 1979 al 1984, cresce in HP dal 1984 al 1991. In seguito, Venturi ha ricoperto il ruolo di Country Manager di Wyse Technology Italy, Managing Director EMEA South in Sun Microsystems, Amministratore Delegato di Cisco in Italia per 15 anni e successivamente VP Europe per il Public Sector. Dal 2008 al 2011 è stato Vice Presidente di Assolombarda Terziario Innovativo, dal 2009 al 2013 è membro del Consiglio direttivo e della Giunta con la responsabilità del progetto "Semplificazione". Nel 2013 è stato riconfermato nel Consiglio direttivo e nella Giunta con la responsabilità del progetto "Attrazione Investitori Esteri e Semplificazione". Dal 2013 è anche tornato a ricoprire l'incarico di VP della Camera di Commercio Americana in Italia.

Lista delle pubblicazioni FeBAF più recenti

- ACCADEMIA DELLA CRUSCA in collaborazione con FeBAF, *Italiano per il mondo. Banca, commerci, cultura, arti, tradizioni*, 2013.
- ANGELONI I. (Banca Centrale Europea), “Verso un’Autorità di vigilanza per l’area dell’euro”, in *Incontri*, n. 1, 2013.
- COTTARELLI C. (Fondo Monetario Internazionale), “Towards a European Financial Transaction Tax?”, in *Incontri*, n. 4, 2013.
- ENRIA A. (Autorità Bancaria Europea), “L’Unione bancaria europea vista da Londra”, in *Incontri*, n. 3, 2013.
- FEBAF, *Il risparmio degli italiani: tendenze e nuove sfide*, Bancaria Editrice, 2011.
- *Assicurazioni e sviluppo: lezioni dalla storia*, Bancaria Editrice, 2012.
 - “The Long-Term Financing of the European Economy: the views of the Italian Banking, Insurance and Finance Community”, in *Quaderni*, n. 6, 2013.
- GARONNA P. (Luiss e FeBAF), “L’assicurazione della responsabilità professionale: un punto di svolta”, in *Interventi*, n. 5, 2013.
- GILIBERT P. (Banca Europea per gli Investimenti), “Strumenti finanziari previsti dalla BEI per il rilancio dell’economia europea”, in *Incontri*, n. 2, 2013.

© Copyright 2013
Bancaria Editrice

BANCARIA EDITRICE
Divisione di ABIServizi Spa
Via delle Botteghe Oscure, 54
00186 Roma
Tel. (60) 6767.391-2-3-4-5
Fax (06) 6767.397
www.bancariaeditrice.it
servizioclienti@bancariaeditrice.it

È vietata la riproduzione, anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia, anche ad uso interno o didattico, non autorizzata.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano e-mail: autorizzazioni@clearedi.org
sito web: www.clearedi.org.

Grafica e impaginazione: www.archimediacomunicazione.it - Roma

Finito di stampare nel mese di novembre 2013
presso Varigrafica Alto Lazio S.r.l.
Via Cassia bis km 36,300 – Zona Ind.le Settevene 01036 – Nepi (VT)

Italia 2020: Finanza e ICT per l'Agenda Digitale

«Quella che definiamo ormai tutti «Agenda Digitale» è tema talmente centrale per lo sviluppo del Paese che va al di là degli interessi specifici della partnership che abbiamo avviato tra industria dell'ICT e comparto finanziario. Tutti avremmo e avremmo un grande vantaggio se questo Paese fosse molto più «digitale». (...)

Dobbiamo far sì che la Pubblica amministrazione divenga sempre più digitale con un vantaggio straordinario sia in termini di costi, e quindi di efficienza, sia in termini di penetrazione, rendendo la tecnologia digitale necessaria e indispensabile per tutte le famiglie e le imprese italiane. (...)

Il secondo ambito di collaborazione che riteniamo fondamentale riguarda lo sviluppo dei servizi, sempre in un'ottica pre-competitiva: spingere i modelli di innovazione all'interno del mondo dei servizi. Più il sistema bancario, finanziario e assicurativo spingono nella direzione di offrire servizi ai cittadini e alle imprese sul web, utilizzando le tecnologie digitali, come il «mobile», più si allarga la conoscenza e l'attitudine del nostro Paese a valersi di questi strumenti. (...)

C'è una terza area importante per la nostra partnership, che riguarda la finanza per l'Agenda Digitale. Essa rappresenta un'altra questione centrale perché l'industria bancaria e finanziaria nazionale può diventare interprete della natura dell'industria ICT nella sua evoluzione verso l'innovazione tecnologica, lo sviluppo, l'internazionalizzazione, a partire dalle imprese consolidate fino al venture capital e alle start-up. Se la collaborazione tra i due comparti si realizza appieno, essa può davvero diventare una delle leve principali in grado di generare crescita e sviluppo. (...)

Perché l'Agenda Digitale non sia solo un libro di belle intenzioni e pii desideri. Perché essa sappia approfittare e valorizzare le straordinarie risorse materiali e immateriali di cui il nostro Paese continua ad essere ricco».

(dalla *Introduzione* di P. Garonna e S. Parisi)



€ 20,00 200007881