



VIDEO: REPLAY | ACCENTURE BANKING CONFERENCE ON AIR – BUILDING RESILIENCE FOR TODAY, AND FOR TOMORROW

TRASCRIZIONE DEL VIDEO

buongiorno buongiorno a tutti settima
edizione accenture banking conference
assumo io la sorgente della seconda
edizione di seguito e in cui sono con
voi beh devo dire che c'è qualche
differenza con la precedente edizione
questa è sicuramente un'edizione unica
non potrebbe essere diversamente vista
anche la modalità con cui sarà
realizzata prima di presentare l'agenda
i relatori collegati con noi
lasciatemi dire giusto una precisazione
sul momento in cui arriva questa
edizione c'eravamo lasciati lo scorso

anno con un uno stato molto proiettato
all'ottimismo da una parte i risultati
societari di i compiti a casa fatti
soprattutto sul tema degli anti l'open
venga che diventava la realtà leader
forte salto che tutti gli operatori
finanziari avevano fatto sul tema della
digitalizzazione che cosa sta cambiando
adesso sta cambiando e che sicuramente
il momento in cui le marche si trovano
e un momento delicato delicato fino a un
certo punto però non è questa volta una
crisi partita dal mondo finanziario le
banche hanno sempre di più ruolo sociale

Io vedremo nel corso di questa mattinata il decreto liquidato che in qualche modo le ha messo in primo piano per il sostegno delle famiglie e delle imprese quindi alle banche viene chiesto tanto però allo stesso tempo e lo abbiamo visto già con i primi risultati del trimestre il leit motive diventa gli accantonamenti che aumentano sempre di più perché non si conosce sia la durata dell'emergenza sanitaria sia allo stesso tempo quello che sarà sostanzialmente l'impatto per l'economia quindi accantonamenti che aumentano ricavi che si riducono non potrebbe essere diversamente e anche qui a leggere un po le diverse previsioni si cerca di capire quanto effettivamente questo primo primo mese sta già scontando il brutto deve ancora arrivare nei conti l'altro aspetto importante però se vogliamo che può giocare a favore delle banche tutto il sostegno che arriva dal versante della liquidità

mi riferisco alle ultimissime operazioni anche della banca centrale europea a miliardi di stimolo quindi nella programma di emergenza le condizioni più favorevoli del tir tr o quindi qualcosa di concreto è stato fatto possono in qualche modo le banche approfittarne in che direzione vanno sostanzialmente e vediamo anche la slide della giornata passeremo insieme un paio d'ore un perdonata in cui vogliamo darvi il senso di quello che effettivamente le banche stanno facendo come stanno concretamente affrontando l'emergenza però sono molto proiettate sui prossimi mesi su quelli che saranno poi i modelli base che cosa resterà di questa esperienza perché lo sentiamo dire da più tempo non torneremo indietro non torneremo mai al punto pre emergenza è proprio così e quindi che considerazioni vanno fatte in tema di modelli in tema di piattaforme quindi cerchiamo di proiettarci il più possibile la io vi ricordo che tutti i

partecipanti possono farci arrivare le domande potete utilizzare quindi lo spazio riservato per le domande nelle vostre piattaforme io man mano l darò ai relatori volevo fare proprio a loro ai protagonisti di questa mattinata un saluto veloce allora vediamoli vediamoli pure insieme collegati con noi così li salutiamo dovremmo avere giovanni sabatini direttore generale dell'abi pastore direttore generale crea banca azzurrino gregori direttore generale di credem ce l'aveva lei cir campiotti sera per l'italia di deutsche bank e ancora liliana fratini tassi di cibi ranieri de marchis cocif o per in officer di unicredit e doyle ha ben arrivato a tra poco daremo loro la parola mauro macchi e quindi massimiliano colangelo per accenture libro centre o tra pochissimo non mi resta in qualche modo di chiedergli i tempi tempi veloci così abbiamo modo davvero di confrontarci su quella che è la realtà e proiettarci in questo futuro che ormai ci vede già

protagonisti lascio la parola a mauro ma che capo strategia consulting per accenture europa ma chi ben ritrovato dicevo che rispetto allo scorso anno tante cose sono cambiate la difficoltà più grande è capire se c'è davvero in prima e un dopo cosa portarsi dietro da questa esperienza e soprattutto se è possibile in qualche modo resettare e ricominciare
buongiorno due milioni grazie per introduzione ai già un po evidenziato i grandi temi che disputeremo oggi questa è la settima edizione come dicevi ovviamente la novità che virtuale e quindi spero ovviamente che tutti stati bene che questa quarantena non abbia minimamente intaccato la voglia di affrontare con entusiasmo le nuove sfide che ci aspettano per quanto difficili aste saranno inoltre molto bello poter vedere troppo non siamo fisicamente insieme negli anni passati però meno vedere sullo schermo sullo schermo così tante i volti di colleghi collaboratori



con cui frequentemente ci vediamo e discutiamo di questi di questi tempi è fino a poche settimane fa come dicevi tu ce avrei dovuto introdurre questo appuntamento facendo riferimento al settore finanziario e oltre alle sfide epiche sfide che dovrà affrontare attraversare quindi complessità dovute al contesto economico al contesto regolatorio al rinnovamento tecnologico alla trasformazione delle competenze poi però è arrivato lui il cigno nero molto spesso leggevamo nei libri questa storia del cigno nero questi eventi incredibili e francamente se io non molti la nostra generazione non ha mai visto veramente quindi arrivato questo cerchio nero trovati davanti ad un contesto di mercato finora sconosciuto e negli ultimi due mesi abbiamo dovuto affrontare una situazione di emergenza senza precedenti e visto che ciascuno di noi ha il suo seminario per garantire la continuità e

nostra attività del business ecco devo dire che in questi ma ne abbiamo parlato con molti top manager abbiamo riscontrato anche in volta sorpresa da parte loro nella gestione di questa situazione prima fra tutte la capacità di essere veramente rapidi comunque nel reagire e di riuscire ad adottare delle soluzioni di smart working di servizio remoto alla clientela mettendo in sicurezza i dipendenti e garantendo la continuità operativa quindi grandi capacità di reazione oltre a sempre bancario non ha molteplici iniziative di solidarietà tra operatori privati e la pubblica amministrazione luisi sarebbe facile e naturale farci delle domande come per esempio anche come sarebbe stato essere ancora più digitali ancora più alti nei modelli operativi però queste domande sono inutili perché oggi bisogna concentrarsi su tre nuove energie che devono essere convogliate su immediato sul prossimo

futuro

quindi questo mio breve intervento come tu che devi anche per avere massima interazione durante questa questa edizione volevo toccare tre veloci spunti di riflessione allora la prima riflessione è che quella che ci attende sarà la più complessa prova di leadership a nostra memoria questo shock ha toccato tutti nel profondo e ci sarà bisogno di pensare ancora di più a tanti temi software la leadership a dovrà trasmettere rinnovate sensazioni ho messo alcuni termini slide penso all'anti fragilità cioè perché principio dell'anti fragilità è applicabile a qualsiasi situazione sistema indica la sua capacità di modificarsi a fronte di sollecitazioni fattori di stress quindi un sistema e non si protegge ma un sistema che si adatta e non a caso sistema anti fragile ama l'inter c'è l'inter c'è l'incertezza usate e ama gli eventi come i cosiddetti ciminelli e

ricorda tra l'altro che nell'informatica a un principio dell'anti fragilità ha permesso di definire delle metodologie come il tema della giles stiamo mettendo lavorando oggi quindi tema dell'anti facilità sarà molto molto titta tutti è discusso per costruire modelli più resilienti poi ci sarà molto più bisogno di ancora apatia autenticità per conquistare fiducia fiducia di tutti gli italiani in questi anni abbiamo costruito delle organizzazioni che sono delle perfette macchine industriali ecco forse le organizzazioni diventeranno un pochettino di più come degli diciamo degli organismi biologici dove i dipendenti saranno i veri e propri sensori e del contesto dell'ambiente strutture con cui dovremo confrontarci molto di più vedremo delle strutture molto più orizzontali meno silos verticali e capacità di collaborazione nell'affrontare insieme le sfide

aziendali e poi sicuramente in tutti i settori operano avere delle grandi capacità previsionali capacità di anticipazione nuovi approcci alle previsioni alle costruzioni di scenari e quindi capacità di realizzare poi in modo esponenziale quindi penso che si possa dire che sta passando tra l'età dell'automazione qua dell'informazione avari di emozioni effettivamente tutti sono stati toccati nel profondo quindi prima riflessione è la prova dividersi ci aspettano seconda riflessione riguarda invece è l'accelerazione l'accelerazione che stiamo vivendo in queste latitudini dei comportamenti e fino a poco tempo fa queste avevano una maggiore gradualità quindi possiamo sintetizzare in questa tavola tre anni tendenze cielo facendo diversi studi diversi di versato ri per capire l'abitudine dei consumatori in alcuni settori e addirittura si esaltati a cinque dieci anni rispetto alle curve previsionali la

media in più o meno tre anni in tre mesi cioè ovviamente questo aspetto è molto importante perché già evidente che anche dopo il periodo di eliminazione delle restrizioni dopo speriamo arrivano che del bacino di comportamento e comunque rimarranno modificati ed è accaduto in soli tre mesi qui sopra un gradino il cambiamento e quindi è ovvio richiamo alla crescita esponenziale le tecnologie digitali ma quello che invece sorprende ancora di più e che diverse ricerche fatte in questi questi giorni dimostrano che le persone vogliono cambiare a parte dello stile di vita e quindi alcuni temi con verremo fuori limiteranno per esempio molto più strutturali già oggi la metà degli intervistati in diverse aziende sta dicendo che vorrebbero continuare a lavorare almeno due tre giorni su cinque a settimana in lire mondo e quindi se avevano sentito parlare anche di molto di più di dg dalla systems sistemi online cresceranno le tecnologie e gli approcci conta che

l'essere tecnologia brevissimo esempio come la fece recognition rispetto alle tecnologie perché oggi nessuno vorrà lasciare un impronta su una superficie stata toccata da qualcun altro quindi ci saranno molti cambiamenti come dicevo i settori pensiamo alla produzione no in molti casi si sta parlando di ripensare alcuni capisaldi della globalizzazione l'altro giorno ero in conference con una banca inglese che ha costruito moltissimo quindi ma ripensando completamento di andare in via sora quindi per questo video delle maggiori sicurezze ci pensa alle telefonate servizi e competenze equity pezzi cambiamenti che ci porteranno a ripensare i modelli modelli di business quindi sono cambiamenti sociali che avranno impatto come dicevo i settori con conseguenze molto differenti basta pensare al settore del viaggio ci sono dei settori che oggi sono distrutti ed ora fortemente

ristrutturati per il caldo la domanda piuttosto quella dell'inter e la distribuzione invece dovranno ripensarsi a fronte di un aumento della vita domestica quindi assisteremo anche a maggior ricorso a sistemi di produzione come dicevo circolare più locali alla digitalizzazione di settori che fino a poco tempo fa erano un po più tradizionali e siamo naziste l'education alla di sky al gore la bicicletta quindi tutto ciò comporterà modifiche quindi anche a quella normativa e alle regolamentazioni perché tutto sta arrivando in questo in questo quindi bisogno della sua prova di leadership la seconda l'asp la sua velocità l'accelerazione è una terza di fissione la prima riflessione è quella sul sul fatto che in una crisi non va sprecata ma l'occasione per fare cose che prima non si pensava si potessero fare ieri leggevo un interessante articolo che una una petroliera che sarà venduta

completamente online
cos'è leggeremo tante le cose che magari
prima non immaginavamo potesse succedere
e in testimone si è parlato molto di now
perché tutti come diceva all'inizio
hanno dovuto gestire l'emergenza e
quindi riprendere il controllo
dell'operatività
ma ora si sta parlando molto di next
cioè passare da strategie e modelli
tradizionali e per abili agli shock a
strategie e modelli adattivi molto più
resilienti ogni analisi che abbiamo
effettuato negli ultimi due tre
settimane
i confronti fatti con le precedenti
crisi dimostra gli ultimi cent'anni
dimostra che non c'e nessun confronto
come scala velocità e quindi impatto e
quindi è già in corso questa frase
chiamata dire sette è un po come quando sul
nostro personal computer molto spesso
devo fare contro al delete per fare
risente ma magari in questo caso lo
vediamo più in un'ottica a partita

quindi l'iter questo punto
togliere tutte quelle iniziative rim in
aree quelle iniziative che aldo sforzo
basso impatto nel nuovo testo alte
perché il momento sarà anche un momento
un po di riflessione ma deve essere un
veloce momento di aggiornamento e che lo
stato si può per programmare dei nuovi
sprinta di rinnovamento e contro per
prendere il controllo di iniziative in
portafogli di iniziative per rimettersi
in pole position dopo la ripresa tutti i
settori ripenseranno come dicevo
completamente la propria catena del
valore alcune avranno dei contratti
colpi pazzeschi altri spingeranno
indubbiamente sull'acceleratore in
generale l'adozione di nuove tecnologie
scalera verso forme molto più agili a
costi variabili si parla di giorni to
cloud giorni to intelligence come si usa
dire so perché poi sulle conseguenti
modalità innovative di gestire i dati
quindi penso che anche le tecnologie che
si stavano incominciando a sperimentare

dell'intelligenza artificiale scaleranno
in quest'ottica ci sarà un cambiamento
epocale nella gestione di laura fossa
ecco per ristorare bancari oggi ne
sentiremo parlare molto delle sfide che
subito ne emergono ci saranno delle
importanti decisioni da prendere ci
saranno i temi legati alle rinnovate
capacità previsionali pensa al settore
del credito
ovviamente erano centrale nel sistema
dare inizio e in sala ricerca di
maggiore efficacia e produttività nella
gestione a distanza
penso alla maggior agilità del
rinnovamento tecnologico
ecco quindi tanti temi che penso oggi
verranno toccati come fattore comune un
po lei ha accennato a mettere l'accento
alla l'ulteriore crescita del senso di
responsabilità di burgos si incominciava
a parlarne prima di questa crisi però
durante ci pensiamo durante il lock down
i cittadini sono stati chiamati a un
dovere civico e sacrifici collettivi e

nella fase della ripresa e consumatori
si aspetteranno lo stesso dalle imprese
spetteranno dalle imprese la stessa
responsabilità tra loro dimostrata
e quindi questa crescita nel senso di
purpose di scopo all'interno
dell'azienda e vincitori ed ovviamente
saranno quelli più in realtà più fluide
più agili capaci di costruire legami di
fiducia con il proprio sistema e
capacità di trasmettere questo senso di
propos politica e lasciatemi concludere
questi dieci minuti di introduzione una
piccola provocazione bettino l'accennata
che terra senza sentirci all'inizio cioè
se non la precedente crisi del duemilaotto le
banche ovviamente a livello
internazionale venivano un po additate
come il problema e penso che invece in
questa crisi visto rinnovato ruolo
l'importanza che ricopriranno del
sistema economico possono essere viste
come la soluzione quindi io vi auguro
buona continuazione e rimango in attesa
per eventuali domande e risposte simili

due ore e a sola parola di muoio
grazie grazie ma che allora io racconto
un po di spunti che ovviamente giro già
nel corso della primo pane li avete già
visti li richiamo nazzareno gregorii
credem mauro pastore crea banche a
sabatini giovanni sabatini dietro ai
dell'abi flavio valeri per deutsche bank
a italia da sabatini parto subito da lei
il ruolo diverso che hanno le banche
senza andare troppo lontano quindi alle
banche adesso viene chiesto uno sforzo
in più però anche vero che c'è una
riconoscimento di quello che si sta
facendo io le chiedo di farci un
aggiornamento rapidissimo sul decreto
liquidità in che modo diventa poi un po
il business portante il sostegno di
famiglie e imprese come alla fine viene
stravolto le nostra volte le priorità
delle banche in questo modo
buongiorno a tutti buongiorno ai
colleghi del settore bancario
velocissimamente partiamo un attimo dai
numeri perché i numeri in campo danno la

dimensione dell'enorme sforzo che sta
facendo il settore per erogare liquidità
a imprese e famiglie
partendo dal dato delle moratorie due virgola
due
milioni di domande di adesione alle
moratorie sui prestiti a fronte di uno
stock di debito residuo di oltre duecentotrentatre
miliardi per dare un termine di paragone
nel periodo della crisi nei dieci anni
della crisi dal duemilanove al duemiladieci le
domande
di moratoria da parte dell'impresa
l'hanno solo quattrocentomila ecco quindi qui
stiamo parlando di poco più di un mese e
mezzo i finanziamenti per la liquidità
quindi mare quelli con la garanzia del
fondo di garanzia gestito dal
mediocredito centrale
questa mattina oltre centosettanta mila domande
a
fronte di otto virgola sette miliardi di
finanziamenti
di cui quasi centocinquanta mila domande per i
finanziamenti fino a venticinquemila euro per un
valore di tre virgola due miliardi di finanziamenti
erogati quindi uno sforzo veramente

rilevante ma uno sforzo basato su una considerazione i problemi di liquidità e il mese delle famiglie di oggi se non affrontati tempestivamente diventano poi i problemi delle banche abbiamo tutti ben presente cosa accadde tra gli undici e Dodici quando la crisi del debito sovrano si trasformò in crisi economica e la crisi economica poi diede luogo all'esplosione dei crediti deteriorati nei bilanci delle banche che poi le banche italiane hanno dimostrato di sapere gestire con grande velocità con grande rapidità e i dati dettaglio dimostravano proprio questo dato dello stock di sofferenze si fosse fortemente ridotto l'intervento tempestivo in questa situazione al supporto di imprese e famiglie dovrebbe cercare di contenere a fronte di uno shock economico elezioni piste rendiamoci conto che oggi stiamo osservando uno shock di domanda e di offerta contest un qualcosa che in tempi di pace non si è mai vista quindi è chiaro le banche in questa fase debbono

sostenere imprese e famiglie nella logica di aiutare la ripresa del paese nella logica anche di ridurre i potenziali rischi di una ripresa del rischio di credito e quindi di una nuova fase di difficoltà che poi non aiuterebbe nella fase della ripresa l'economia con ovviamente bilanci appesantiti dal carico delle dei decreti deteriorati un osservazione vorrei fare ovviamente affrontiamo questa crisi inaspettata determinata da variabili del tutto esogene rispetto al sistema finanziario ma anche il sistema economico in una posizione è notevolmente rafforzata rispetto a quella che le banche avevano nel nel una posizione rafforzata sia sotto il punto di vista patrimoniale e qui ricordiamo anche che lo sforzo delle banche italiane che è praticamente raddoppiato il coefficiente di patrimonializzazione il check quan siamo quasi al quattordici per cento quindi in linea con lo standard europeo di fatto solo

con aumenti di capitale finanziati dal settore privato e con un minimo apporto da risorse pubbliche sono aumentati tra i coefficienti di liquidità e aumentata la qualità degli attivi ricordavo prima come ridotte rapidamente grazie anche alla capacità sia di gestione interna attraverso la cessione con le cartolarizzazioni lo stock di crediti deteriorati che oggi in da tonetto sono poco più del in termini di totale deteriorati sul totale degli attivi intorno al tre virgola tre per cento quindi ricordiamo che questo dato al di trentadue mila rischiera il novantasei per cento tra l'altro le banche italiane hanno anche accumulato un'esperienza nella gestione dei crediti deteriorati che anche in prospettiva sicuramente nonostante le misure adottate dai governi e quindi anche gli effetti positivi e decreti vibilità delle garanzie anche una maggiore flessibilità del quadro regolamentare europeo

comunque dovremo aspettarci un incremento dei crediti deteriorati però da questo punto di vista c'è una maggiore anche esperti nella gestione di questi di questi treni infine devo dire anche il quadro regolamentare qui è apprezzabile il rapido sforzo fatto dalle autorità europee in primis dal singolo supervisory meccanismo quindi dal presidente energia nell'utilizzare tutti i margini di flessibilità consentiti dal quadro regolamentare europeo per aiutare le banche a continuare a erogare credito a imprese e famiglie devo dire in questi anni le banche hanno fatto anche un grandissimo sforzo in termini di efficientamento oggi il rapporto cost income del settore bancario italiano è in linea con la media europea è anche superiore a quello meglio di altri settori bancari di grandi paesi dall'area dell'euro quindi il processo di riorganizzazione il processo di riduzione della rete

distributiva è stato importante e tra l'altro anche senza come dire impatti sociali perché ricordiamo che anche la riduzione del numero degli occupati in italia venite avvenuta sempre sulla base di accordi sindacali utilizzando l'ammortizzatore di settore il fondo esuberi completamente finanziato dal set avvio e quindi anche qui una grande capacità del settore di reggere le trasformazioni di continuare a supportare l'economia italiana
ecco sabatini e la sua vita rompendo perché alla luce di questa panoramica resta il grande punto di domanda di dove si trova la redditività ritorno dalle tra poco mi faccia capire come stanno ragionando le banche su alcuni di queste variabili che lei ha evidenziato parto da gregori e allora gregori che cosa è cambiato concretamente per voi da una parte il ruolo sociale ce l'ha spiegato chiaramente sabatini quelli tra moratorie decreto liquidità che ha

chiamato le banche quindi in primo piano diciamo subito ad intervenire dall'altra il quadro regolamentare che vede in qualche modo una maggiore flessibilità tutto questo a che considerazioni mi ha portato a che ragona vi siete dati tentato buongiorno a tutti e gratuito di questi temi che credo che la condizione fianco un altro valore importante di coppa ma vorrei partire dall'abito al cubo nostro problema che abbiamo trovato è in quanti i percentili però era una business continuità diversa quel che riguarda il settore e tutti i settori e quindi noi avevamo anche una responsabilità in più abbiamo deciso di approcciare questo tema però con delle priorità e le priorità era la protezione delle diverse persone con gol per il personale collaboratori ma anche clienti quindi questo approccio se volete un approccio anche di valore perché scadenti rita in una situazione come la pandemia evidenziato un altro aspetto

che ci eravamo dati e di rispettare le regole dalle autorità perché la disciplina in questi momenti è molto molto importante che cosa abbiamo trovato per arrivare anche alla risposta alla sua domanda è innanzitutto una disponibilità alla partecipazione di tutte le nostre persone un senso di squadra veramente veramente encomiabile ma unico che sarebbe stato difficile trovare in altre situazioni credo che le sfide animino tutti mi hanno coraggio a tutti e questa è una leva sulla quale noi abbiamo agito anche nelle settimane successive ci siamo preoccupati per tutti i nostri clienti dell'operatività quotidiana perché allora era anche questa la risposta da dare ma non solo avete parlato a lungo del discorso dei tre viti che sono fondamentale in questa fase è nella fase di ripresa ma io vorrei sottolineare che queste settimane i mercati hanno anche sofferto quindi le banche avevano anche il dovere di tranquillizzare i clienti

che i propri investimenti quindi noi abbiamo trovato che le banche avevano un ruolo centrale noi abbiamo fatto di tutto per garantire questo ruolo alla nostra clientela trovando una collaborazione fra le persone veramente come dicevo prima primaria ecco devo dire che sono d'accordo che questa situazione è una situazione che ci deve fare apprendere molto per replicare dobbiamo trasformare una minaccia che ancora reale ma in una grande opportunità di rinascita non tanto e solo come singola banca come industria anche come paese vorrei sottolineare il discorso della burocrazia cioè in questo periodo e incontriamo difficoltà proprio generate anche da un eccesso di burocrazia ecco questa è una sfida che anche il paese deve vincere quindi per risponderle secondo noi abbiamo imparato moltissimo e siamo pronti per il futuro credo che questa riflessione la debbano

fare tutti proprio per portare valore o valori a tutte le persone alle famiglie alle imprese e diciamo al paese insomma grazie gregorì volevo sentire su questo anche pastore pastore che i cre avanza come sapete lo ricordiamo è molto vicino al territorio sono altro per il numero delle filiali quindici per riportare anche un po il tema dei diversi comuni delle diverse realtà che cosa chiedono alle banche qual è la difficoltà maggiore in questo momento pastore grazie innanzitutto buongiorno a tutti anche da parte mia e congratulazioni per aver voluto anche quest'anno portare avanti il vostro percorso di informazione sulle attività che si stanno facendo nel settore bancario negli altri settori industriali in complimenti davvero di riferimento alla domanda io non mi soffermo sulla business contenuti perché diciamo mi trovo in linea con le parole del collega gregorì la vicinanza al territorio che è tipica del nord del mondo del credito cooperativo noi la

sentiamo davvero forte si fanno appelli alla responsabilità delle banche bene noi sentiamo davvero la responsabilità di dover essere il supporto per lo spì che la tenuta adesso per lo sviluppo immediatamente dopo dei territori attraverso il sostegno alle famiglie alle imprese che quei territori vivano in questo momento l'esigenza principale è quello di assicurare una liquidità fatemi dire di sostentamento ma ci stiamo preparando per poter dare alle imprese un supporto per la fase dell'investimento successivo a quello della iniziale superamento di questo momento e quindi vogliamo affiancare le imprese in un progetto di sviluppo che evidentemente tenga conto per loro del mutato scenario della domanda e dell'offerta e per quanto ci riguarda vogliamo cercare di utilizzare tutta la strumentazione possibile per perché questo si possa realizzare dal punto di vista industriale il

modello di business evidentemente deve subire delle repentine variazioni questo perché lo avete già detto vi saranno dei cali di ricavi e per alcuni settori e necessità di ulteriori accantonamenti che per quanto tutti ci adopereremo affinché la qualità delle imprese rimanga sempre buone e evidente che ciò non sarà possibile nella totalità dei casi e quindi ci dobbiamo preparare a fare maggiori accantonamenti meno ricavi più accantonamenti evidentemente dobbiamo rispondere a questa nuova sfida per il settore bancario e la sfida a mio parere si deve affrontare attraverso un ridisegno del modello di business che deve prevedere una maggior esternalizzazione di una serie di servizi che prima le banche svolgevano direttamente mente per generare efficienza all'interno delle banche e anche economie della delle singole opera di pastore mi scusi era interrotto perché stanno arrivando

diverse domande nel disegnare il modello di business così risparmiamo predisponiamo anche a qualche domanda state facendo qualche riflessione in merito allo smart working ma chi prima nella sua introduzione a diceva ci sono cose che resteranno che non ci potranno cancellare magari si farà una mediazione quindi la domanda chi arriva essere la diffusione dello smart working può impattare sui patrimoni immobiliari delle banche sì certamente va detto che come come gruppo bancario e crea abbiamo favorito immediatamente una sma working diffusissimo e devo dire che è stata anche una bella prova di tenuta del sistema di continuità perché non vi sono stati problemi per l'erogazione dei servizi anche perché le nostre filiali e sono rimaste aperte in percentuale superiore a quello che adesso del sistema data l'atp la tipica e vicinanza locale spesso siamo insediati in comuni dove

c'è solo alla banca di viadeo cooperativo e quindi abbiamo avviso avevamo bisogno di assicurare a quella collettività un supporto bancario è chiaro che la presenza in filiale era molto lira data per appuntamento distanziata rispettando delle migliori prassi che le migliori misure però dicevo che queste attività sia lo smile working pro futuro e sia le attività di necessario diciamo reindirizzo della produzione dei servizi attraverso come dicevo degli accentramenti di attività di back office che prima magari erano soltanto risalita su altri settori il resto dovranno essere portate avanti anche non solo nel settore del credito della finanza tante altre cose sia centrando all'interno della capogruppo e crea e sia eventualmente crea stessa una volta che riceve l'accentramento di questi servizi da parte delle banche provvederà a fare delle partnership ed all in con le strutture specializzate del settore

perché anche lì va cercata alla massima efficienza della massima industrializzati tornando alla sua seconda domanda è chiaro che patrimoni immobiliari dovranno essere rivisti alla luce del fatto che vi sarà una minore densità di presenza fisica del personale all'interno delle strutture e questo diciamo riguarderà sia forse il dimensionamento delle filiali che le sedi delle banche nel mondo del credito cooperativo il problema esisteva già perché come sapete quando si procede ad un accorpamento di due banche richiede cooperativo in qualche modo ci sono due sedi direzionali due serie a ministri e vengono a confluire in uno stesso soggetto bancario quindi al tema a cui siamo abituati a rispondere e risponderemo velocemente anche in questo caso allora io mi appello a tutti i relatori davvero essere brevi perché stanno arrivando tante tante domande passione prima di togliere la parola in

qualche modo perché voglio sentire
valeri chiedono gli impatti del copit
possono ritardare o pesare in qualche
modo il processo di messa a terra della
riforma del credito cooperativo che è sì
in fase avanzata ma non è stata ancora
del tutto completata

no secondo me la accelera perché sempre
più essenziale che vi sia una struttura
centrale ted che possa fare le scelte
strategiche e proporre i prodotti e
servizi e le infrastrutture declino
tecnologiche necessarie affinché le
barche rivideo cooperativo possano
permanere sul territorio avere
quell'assistenza locale che gli è
propria però attraverso diciamo una
accentramento di intelligenze e di
strategie di investimenti che può fare
soltanto una capogruppo grazie pastore
flavio valeri in collegamento con noi
valeri allora

arrivano da domanda anche su quello che
sarà l'impatto occupazionale e magari mi
risponde tra poco ma veniamo anche per

lei un po al momento in cui è arrivato
anche perché era un momento un po
particolare

se non altro perché eravate coinvolti in
primo piano in una processo di
trasformazione della piattaforma
operativa da un sistema tedesca un
sistema italiano quindi le chiedo se
questo in qualche modo ha ritardato
piuttosto che ha determinato un
accelerazione le chiedo anche se può
farci un po un confronto a questo punto
con italia air europa in particolare mi
riferisco alla germania magari
buongiorno buongiorno buongiorno e
grazie grazie per per l'invito
allora sì direi assolutamente concordo
con tutto quello che ha detto il
direttore sabatini pastore e l'amico
gregori e chiaro che tutti gli istituti
negli ultimi nelle ultime otto dieci
settimane si sono mossi sulla triplice
diciamo strada la prima è la protezione
dello staff dei colleghi dei clienti la
seconda la stabilizzazione dei modelli

operativi e il terzo il supporto a imprese e famiglie nei loro bisogni finanziari direi che tutti quanti abbiamo agito secondo quest'ottica tutti quanti abbiamo avuto delle bellissime risposte di senso di squadra come diceva nazareno e di tutti quanti diciamo abbiamo scoperto forse un'unità operativa che davamo per scontata ma ma è bello vederla e chiaro che adesso si pone un tema del business model del futuro più o meno tutti gli istituti hanno lavorato con non più del dieci per cento di presenza fisica nelle direzioni centrali e in più o meno diciamo solamente il venti trenta per cento su base media degli sportelli delle ore media di sportelli aperti si ricordava prima appunto per appuntamento in maniera diciamo a pelle di leopardo come presenza fisica quindi questo ha confermato un trend che noi ed altri chiaramente avevano visto due o tre anni fa e che il trend dell'agilità operativa cosa intendo per l'agilità operativa

allora tendenzialmente le banche in italia hanno dal punto di vista operativo sviluppato delle piattaforme proprie proprietarie soprattutto di back end chiamiamolo il motore in maniera abbastanza sorprendente ci sono circa venticinque piattaforme operative in italia così ci fossero venticinque supsi per fare le automobili e queste venticinque piattaforme chiaramente molte sono proprietarie si è capito che hanno bisogno di un'economia di scala differente quindi il concetto di muoverci su delle piattaforme condivise state avviate quindi esternalizzati è sicuramente un concetto che ha preso ancor più vigore durante durante questa crisi io ricordo sempre io ricordo sempre che più o meno un istituto spende il dieci per cento dei propri ricavi in ai di haiti purtroppo visto la loro scelta in molti casi le dei nostri sistemi operativi due terzi di questi danari sono usciti sono diciamo dedicati alla manutenzione di

quello che viene chiamato in legacy business è quello che c'è è solo un terzo è dedicata all'innovazione quindi cercare di avere un modello di esternalizzazione soprattutto della macchina operativa e assolutamente importante è chiaro che la crisi ci ha insegnato che musici muoveremo come business model su business di piattaforme e meno su business chiamiamoli di presenza fisica e questo ancor di più rispetto piani di efficientamento che sono stati fatti negli ultimi cinque dieci anni che ricordava il direttore sabatini ora cambiare una macchina operativa non è un qualcosa che ci fa tutti i giorni no normalmente una decisione abbastanza importante perché uno lascia una macchina operativa si muove su un'altra macchina operativa e un po come dire faccio un trapianto del cuore ecco e noi questo questo abbiamo fatto lo abbiamo iniziato un paio di anni fa con degli studi di fattibilità poi anche grazie

chiaramente al team di assenso siamo andati avanti abbiamo fatto tutto il remoto quello che viene chiamata una prova generale a fine marzo quindi in piena pandemia abbiamo fatto una prova generale di cambio del sistema operativo con più di seicentocinquanta persone che erano gestiti che gestivano a questo cambio questa prova chiamiamola così online distanza il resto siamo in attesa degli ultimi approvazioni al punto di vista dal regolatore e faremo il cambio definitivo nelle prossime due quattro settimane in attesa funziona con l'attesa degli ultimi approvazioni questo per noi è sicuramente il paradigma del futuro bisogna assolutamente essere agili bisogna assolutamente esternalizzare secondo noi dipende chiaramente la dimensione gli istituti ma un istituto in italia di media grande grandezza come te occhio baffa non ha altra scelta che esternalizzare il la macchina operativa il prossimo mondo sarà

l'esternalizzazione di tutto quello che viene chiamato ops quindi archiviazione delle trattazioni assegni l'operatività chiamiamo la storica cartacea quindi la parte dopo il sistema operativo anche quello secondo noi dovrà essere internalizzato chiaramente tutte questi questo mondo di esternalizzazione che chiaramente prevede dei cambiamenti strutturali importanti dovrà essere discusso e approvato e condiviso esattamente con il sindacato che in tutta questa faccenda diciamo nostra differenziazione del sistema operativo c'è sempre stato molto vicino e quindi anche io qui vorrei spezzare una lancia a loro favore ecco però è chiaro che lì si va si andrà in un mondo in cui tutto l'aspetto operativo e di back end secondo noi verrà dedicato a degli operatori specifici e alla banca verrà chiesto essenzialmente di essere una struttura di risk management e quindi di intermediatore di liability stai

depositi e gli impieghi e di gestione dei patrimoni che è veramente il cuore di quello che parla la gradinata e fulcro valeri una domanda vedete possibile digitalizzare completamente la relazione con i clienti mantenendo gli stessi ricavi allora io penso io penso su più meritando allora io penso penso di sì chiaramente sarà sarà un processo graduale ecco perché non è che tutti sono digitali al cento per cento va bene ma chiaramente è chiaramente sarà un equazione nella quale bisognerà offrire ai clienti che sempre di più saranno diventando digitali a generazione y z questo tutte generazioni che ogni anno che avanza richieste capito prendono più il controllo della demografia e della clientela e quindi per forza ridisegnando il sistema operativo probabilmente si riuscirà ad avere un certo tipo di profitabilità che adesso chiaramente viene erosa dalla pura digitalizzazione questo è sicuro la

seconda cosa iole che tutti ed è lì è il
modello di business è chiaro in questi
modelli di business

uno deve avere da una parte la
piattaforma e dall'altra parte le
fabbriche prodotto istituti che non
hanno le fabbriche prodotto e quindi
sono solo dei distributori chiaramente
faranno un pochettino più fatica
rispetto invece a istituti che hanno le
fabbriche prodotte qui si possono
permettere di mantenere un pochettino
più i margini casa

va bene valeri di torno da lei due
domande al volo per sabatini l'effetto
insieme le garanzie del governo di
bastano per erogare finanziamenti cosa
chiedereste di più e se il vede nola
questa la prendiamo dopo volevo prendere
anche la domanda sulla situazione
attuale l'impatto occupazionale vi
sembra la persona più adatta per
rispondere a questa domanda allora
partiamo dalle garanzie se sono
sufficienti nei giorni scorsi si è

parlato lo abbiamo raccontato un po la
vostra richiesta sabatini quasi di avere
uno uno scudo per in qualche modo
procedere come state facendo così
sabatini un contesto la definizione di
scudo va bene c'è l'accento la
cointestazione perché lo scudo evoca
fattispecie completamente diverso levata
definiscono semplicemente la certezza
delle responsabilità della banca
nell'erogazione di questi finanziamenti
ora la garanzia gestisce il rischio di
credito ma non gestisce i rischi legati
che cosa intendo
e chiaro che oggi sia una situazione di
estrema difficoltà dove anche
l'attendibilità dei piani prospettici
presentati da un'impresa che sono poi la
base per la valutazione del merito di
credito sono come dire estremamente
difficili da valutare perché impattati
da variabili esogene rispetto alla
realtà aziendale e cioè come evolverà la
bambini a se si troverà un bacino se
cambieranno i modelli di comportamento

della clientela

quindi è chiaro che siamo una situazione di grande difficoltà e quindi qui la prima cosa è avere una maggiore valore delle autocertificazioni c'è la valutazione che fa la banca deve basarsi fondamentalmente sulla valutazione dei dati forniti in autocertificazione

il secondo tema è oggi ci troviamo in situazioni in cui purtroppo alcune imprese speriamo di una quota minoritaria non ce la farà a superare questa crisi

laddove si aprissero delle procedure fallimentari in questa fase c'è il rischio che la banca che ha erogato credito in questo momento di difficoltà potrebbe essere coinvolta nella procedura con responsabilità anche penali

ora quello che noi chiediamo è avere una certezza del quadro giuridico il nostro ordinamento già riconosce e in determinate procedure volte proprio ad aiutare le imprese a recuperare la

continuità aziendale in situazioni di crisi e penso concordati preventivi a chiani attestati di ristrutturazione per agevolare l'erogazione di ulteriore finanza in queste circostanze è previsto dalla legge fallimentare un'esenzione dai rischi di reati fallimentari per chi mette nuova finanza ora i finanziamenti garantiti in questa fase hanno la stessa funzione da un punto di vista economico aiutare l'impresa a mantenere la continuità aziendale allora se è previsto già nell'ordinamento un tipo di esenzione per questi finanziamenti perché non estenderla anche a queste situazioni chiesto dai vecchia isee sabatini mi scuso però volevo da tempo un po più veloci sul discorso occupazionale lo state facendo qualche previsione dell'impatto della del covip ma devo dire il tema della trasformazione del modello di banca verso una magica dove la rete distributiva sarà più dedicata alle attività a basso valore aggiunto ma

attività più di tipo consulenziale è un qualcosa che era sul tavolo già prima delle lesioni della crisi pandemica la riduzione del numero degli sportelli era stata importante gli hanno dato del numero di sportelli per ogni cneto mila abitanti noi siamo passati da un dato del duemila e otto che erano circa cinquantanove a un dato del dumila fine duemiladiciotto di quarantadue sportelli quindi c'è comunque stata una forte riduzione da questo punto di vista credo che aver concluso il nuovo il rinnovo del contratto di lavoro del settore bancario a dicembre è stato particolarmente importante perché ci dà una cornice all'interno del quale collocare la anche l'accelerazione dei processi di digitalizzazione di trasformazione verso modelli di banca basati come diceva Flavio Valeri su piattaforme e quindi su un modello diverso anche di relazione col cliente lì non ha visto proprio una

la costituzione di una cabina di regia con i sindacati proprio per valutare tempo per tempo le innovazioni nei modelli di business introdotte dalle nuove tecnologie e per adeguare se del caso le caratteristiche contrattuali al nuovo contesto quindi direi abbiamo un quadro di flessibilità che se che consentirà sicuramente di gestire senza traumi questa formazione in qualcosa di più agile gregori veniamo un po allora guardiamo al next ha come una delle parti della titolo di questa edizione che riflessione state facendo come modello per cercare redditività arrivano diverse domande e molti dicono stiamo parlando molto di riduzione dei costi chi e come si sviluppano i ricavi a questo punto che cosa si fa ma guardi innanzitutto credo che questo semplice la come ricordava Sabattini già il tavoli delle banche perché la revisione dei modelli di business è uno dei problemi principali collego questo anche con la necessità in futuro di avere

delle aziende molto più resilienti
quindi noi dobbiamo guardare anche
questo detto mi faccia dire la banca per
sua natura a due nature
scusi il bisticcio di parole la prima è
una natura tratta informazione tra
privati quindi ha per definizione una
natura digitale
la seconda però è una natura fiduciaria
basata sulla relazione umana
credo che il contesto che abbiamo
vissuto in questi mesi li metta ancora
più in luce questi due aspetti
quindi per noi il futuro modello di
business si deve basare sulla
valorizzazione di queste due nature in
modo complementare per dare maggiore
servizio al cliente un servizio più
ampio ampliare le tipologie di servizi
di consulenza consente di avere più
fonti di ricavi certamente
l'investimento sul digitale vuol dire
anche riduzione dei costi oppure
efficienza ma vuol dire anche riduzione
dei tempi di risposta quindi un servizio

migliore
ecco noi dobbiamo partire da un concetto
fondamentale i futuri modelli devono
essere devono creare valore per tutti
gli stakeholder non solo per gli
azionisti
ma per i dipendenti per i clienti e
anche ovviamente per il paese e questo
genera un circolo virtuoso come stiamo
dimostrando in queste settimane le
persone si stanno dando da fare stanno
facendo l'impossibile per soddisfare i
clienti in qualsiasi natura quindi c'è
un'unione verso l'obiettivo comune che è
quello del valore certo questo non è
pensabile nel brevissimo termine
ma in una logica di valore sul lungo
termine questo è praticabile ed è
praticabile proprio perché consente di
investire sul digitale per altro
condivido in pieno il fatto che noi
dobbiamo affidarci anche a
infrastrutture di mercato pensate che
noi abbiamo diffuso lo smart working
rapidamente perché avevamo scelto la ci



mette di google

il tanto vituperato diciamo grande nuovo
operatore digitale però è fondamentale
perché lo usano tutti lo usano e la
maggioranza delle persone
questo è importante fare delle scelte
anche di mercato
quindi dobbiamo essere molto flessibili
io credo che il discorso fondamentale
sia quello di misurare le cose di
valorizzare qui noi siamo diciamo
abbiamo un punto di riferimento che
questa crisi ci ha messo in luce
investire di più nella capacità della
relazione umana
la relazione umana una grandissima
potenzialità
non dobbiamo dedicare al digitale questo
vuol dire valorizzare anche le
professionalità che abbiamo in azienda e
questo vuol dire soddisfare i clienti le
famiglie le imprese
quindi valorizzare il digitale
valorizzare la relazione umana perché
crea un senso di squadre di

responsabilità molto molto forte

c'è più la persona e ricordava
macchiette orientamento alla porta
all'obiettivo
questo è fondamentale perché fa
diventare le persone più coraggiose si
cercano strade diverse e si ottengono
risultati incredibili
noi abbiamo rivisto cinquantuno processi digitali
in questi due mesi di cui almeno la metà
sarà valido anche per il futuro non
l'avremmo mai fatto in altre condizioni
perché la situazione che stiamo vivendo
fa cadere le barriere le barriere
culturali organizzative e noi questo lo
dobbiamo fare leva su questo nuovo
spirito di squadra
perfetto pastore e allora rivedendo
quelli che sono un po i modelli su cui
impostare la vostra attività nel futuro
come si può coniugare la vicinanza con
il territorio da una parte con la
richiesta di digitalizzazione
mi piaceva molto diciamo la specifica
temporale in tre mesi un salto di tre

anni e diviene più difficile
o no dunque per quanto riguarda il
credito cooperativo credo che questa sia
la sfida più importante cioè quella di
riuscire a coniugare la nostra
tradizionale relazione con il cliente
che finora è stata fatta di un contatto
fisico
salvo ovviamente consentire a chi voleva
fare operazioni transazionali a distanza
di poterlo fare questo evidente però
diciamo la parte consulenziale è stata
sempre immaginata come un contatto
fisico in filiale già il nostro piano
strategico che abbiamo rivisto
recentemente ha previsto una qualità del
servizio prestate via complementare tra
il rapporto fisico e il rapporto a
distanza per noi è straordinariamente
importante perché pensi a qualche banca
di vedo cooperativo di piccolissima
dimensione che presidia bene il suo
territorio che però non può permettersi
per esempio nel risparmio gestito nella
assicurativo nel in altri settori non

può permettersi delle professionalità di
alto livello perchè i clienti che hanno
quelle necessità non sono tante
ecco già nel nostro piano industriale
era previsto che la struttura centrale
di crea attraverso la società ha
prodotto attraverso specialisti proprio
all'interno di crea banca e pestasse
questo servizio a distanza
congiuntamente alla relazione tra
cliente e la sua banca e cioè il cliente
è seduto nella sua filiale con il
direttore della filiale che conosce da
vent'anni ed è in videoconferenza con lo
specialista situato in una delle nostre
sedi e per poter ottenere un servizio ad
alta qualità senza che necessariamente
quella persona debba essere residente
nella banca nella singola banca dei
video operativo se questo era vero nel
disegno del nostro piano industriale che
è stato elaborato recò ed evidentemente
questo diventerà un modello molto più
diffuso fino ad immaginare per la
clientela più evoluta o che magari

addirittura vuole una
se battezza delle sale direttamente
destinate ad una relazione e magari in
videoconferenza con un esperto che sta
da un'altra parte senza neanche il
collega della fine alla fianco perché si
può fare si può ottenere si può
richiedere un servizio completamente a
distanza quindi la parte di lavoro sui
ricavi sarà molto più affascinante molto
più importante di quella dei costi pur
necessaria tenga conto che noi abbiamo
un altro valore che a mio parere un
grande vantaggio competitivo
noi conosciamo la nostra clientela nel
profondo cioè le nostre relazioni delle
banche sui territori sono lunghe e
diciamo molto significative questo ci
consente in questo momento storico di
valutare il cliente sulla base del solo
all'impresa sulla base delle sue
potenzialità che abbiamo sperimentato
dal corso degli anni non soltanto sulla
base dei numeri perché i numeri in
questo momento non possono essere buoni

non ci può essere un'intesa che non è
salvo dei settori specifici che hanno
avuto l'incremento di domanda però
diciamo lìna di masi all'impresa non
posso offrire in questo momento la
nostra relazione col cliente ci
consentirà di guardare al futuro
credendo contro le qualità personali
manageriali dimostrate dall'intesa
dall'imprenditore nel corso degli anni
una volta che l'abbiamo accompagnata nei
nuovi investimenti degli who normal
allora evidentemente matteo resa la
nostra possibilità di aumentare la
capacità di individuare con quel cliente
nuovi prodotti e nuovi servizi che non
possiamo proporvi valeri mi fanno notare
era in atto una domanda che dice in
sostanza si parla molto di revisione del
modello di business ma guardando al next
sento poca discussione sul tema del
rennes ben thing del modello
distributivo eppure secondo una nostra
ricerca recente venticinque per cento degli
italiani che andavano in filiale prima

del copit non andranno in filiale post covip come si reinventa la pistola in qualche modo la distribuzione sicuramente va reinventata però diciamo sarebbe facile dire ci sarà bisogno di meno sportelli ci sarà un accordo virtuale ci sarà tutto un servizio diciamo a distanza questi sono sicuramente le cose giustissime che sono state ricordate anche dei colleghi che vanno fatte e devo dire il sistema bancario ha già cominciato ha già cominciato a fare in realtà il problema secondo me non è molto il modello distributivo in cui trend ricordarvi la sabatini sono già chiari da da molto tempo il problema principale sarà per gli istituti avere due capisaldi molto chiari il primo è se uno è un istituto a delle fabbriche prodotto o è solo distributore chiaramente se uno è solo un distributore è chiaramente a un pochettino più fatica perché i margini del del distributore del solo

distributore sono progettino più bassi quindi ci sarà sicuramente una differenziazione tra chi ha al proprio interno delle fabbriche e chi no le fabbriche sono sempre le stesse diciamo lì la fabbrica del risparmio gestito la fabbrica della raccolta del risparmio la fabbrica di credito al consumo molto importanti in questi momenti la clava alla fabbrica dell export finance questo tipo di fabbriche prodotto e la seconda è se sia un infrastruttura haiti che dicevo prima sia di back end sia di oz che permette rapidamente di muoversi su dei su delle offerte informatiche veloci e sempre cambianti questi sono i due capisaldi anche perché dall'altra parte noi abbiamo a che fare con vece il con noi banche diciamo generaliste abbiamo a che fare con dei mono liner molto forti monoline che fanno un solo tipo di prodotto lo fanno estremamente bene e sono estremamente performanti e spesso non sono neanche soggetti

a tutte le tutte le diciamo le regolamentazioni cui siamo soggetti noi barca cento marche generaliste quindi secondo me non è tanto una questione della distribuzione che chiaramente è un tema il punto principale è come siamo organizzati noi sia come produzione di prodotti sia come macchina operativa perfetto valeri allora ora una sfida importantissima avete secondi i relatori di questa prima tavola per darmi l'idea su cui impostare il settore bancario quella che potrebbe essere un po l'idea vincente l'avete detto vi chiedo proprio la sintesi di trenta secondi sabatini parto da lei io ceretti ai colleghi di entrare nel dettaglio secondo me c'è un tema di quadro generale che richiede di intervenire i cinque direzioni invenduto il quadro normativo se non ho mai questa è l'occasione per rivedere il quadro normativo sia per quello che riguarda proprio gli impatti delle regole sulla

capacità delle banche di erogare credito ma soprattutto per come farlo regolamentare può accelerare i processi di innovazione i processi di digitalizzazione qui ci sono i punti garantire level playing field rispetto anche altri operatori non del settore bancario come utilizzare il software gli investimenti software di patrimonializzazione e quant'altro un secondo tema accelerare il processo di creazione della capital markets per le banche sarà fondamentale prospettiva avere realmente un mercato dei capitali integrati in cui ovviamente raccogliere equity collocare titoli soprattutto morello tilak eligible ma anche per collocare le cartolarizzazioni un mercato per le securitization e anche per aiutare le imprese quelle che hanno la possibilità ad accedere al mercato c'è un tema anche collegato a questo di avere una maggiore integrazione del quadro normativo europeo e quindi

trasformare realmente l'unione bancaria in una single geo le striscia dove le banche effettivamente possano operare con certezza della dipendente mente dello stato membro in cui possano intervenire questo potrebbe anche essere anzi è determinante per favorire le aggregazioni un ultimo tema è anche se in questo contesto osserveremo effettivamente una maggiore integrazione europea qui un tema che aiuterebbe anche la liquidità del mercato dei capitali europeo e quello dei cosiddetti sei tasse se fossero creati tenendo conto di tutte le sensibilità diversi stati membri rispetto all'annoso tema risk sharing di strada ma se ci fosse un titolo europeo in cui anche le banche possono investire ai fini del rispetto di coefficienti di liquidità anche tutto sarebbe un passo avanti anche per rendere più competitiva l'economia europea e per aumentare l'importanza del ruolo dell'euro scrive si può affrontare nel cosiddetto new normal grazie sabatini gregori una

battuta guardi indebitamento come dicevo valore perché gli oltre dice vuole di lungo termine con governance coerente governo attento del rischio di investire sul digitale investire sulla relazione umana e sul nuovo del bottone e di autonomia e responsabilizzazione alle persone dimostrare di avere fiducia e investire in questa leadership diffusa perché poche persone non possono affrontare il futuro molte persone e credo che in questo momento anche il settore medico lo stia dimostrando risolvono i problemi e questo darà soddisfazione a tutti pastore in pochi secondi quattro titoli naturalmente il lavoro su una efficienza industriale non più rinviabile quindi una necessità di re ingegnerizzare i processi in maniera molto più accelerata poi investire sul fiji tale cioè presenza fisica e digitalizzazione per



fornire i prodotti e servizi nella
modalità che ci siamo detti
precedentemente una nuova partnership
con l'ecosistema intendendo per
l'ecosistema ma i fornitori
specializzati il territorio e i nostri
clienti e neppure il link delle nostre
risorse perché devono pressare nuovi
prodotti nuovi servizi nove modalità
evidentemente dobbiamo lavorare affinché
siano messi nelle condizioni migliori
per farlo ma lei sì allora direi due
parole piattaforme e fabbriche
io vorrei lanciare questo messaggio
piattaforme e fabbriche e quindi cosa
vuol dire vuol dire chiaramente lavorare
con i nostri colleghi per prepararli a
questo nuovo scenario punto uno punto due
stare
concentrati sul core business bancario e
continuare la disciplina di lavorare con
partner specializzati per tutto quello
che non è non core
allora arrestate pure in collegamento
con noi intanto io ringrazio nazzareno
gregori mauro pastore giovanni sabatini

flavio valeri e passerei la parola a
massimiliano colangelo il responsabile
financial services per l'italia di
accenture con angelo e allora anche con
la battuta finale le idee sul tavolo per
avvicinare il futuro ad oggi ci sono la
sfida iniziale come diceva ma che alla
fine anticipare il più possibile il
futuro ma voleva un attimo capire con
lei su quali modelli andare stringerci
ancora di più un po sulla diciamo sulla
titolo di questa giornata
sin da allora ringrazio nuovamente the
iole naturalmente tutti gli speaker e
tutte le persone che stanno partecipando
a questo nuovo formato della banking
conference è una nuova sfida anche per
noi cercare di essere interattivi ed
efficaci attraverso questo questo canale
ma io sono molto allineato con tutti i
messaggi che ho sentito finora
sicuramente lo stimolo di mauro
all'inizio che vale diciamo un po per
tutte le industrie quindi in generale
sia per il settore finanziario ma per il

settore anche produttivo e naturalmente sono allineato con molto con molti prende identificati dai nostri dai nostri speaker intanto anche io diciamo vorrei confermare una nota positiva è anche un ringraziamento a i rappresentanti degli industri dell'industria bancaria perché è innegabile il fatto che devo dire anche andando molto al di là delle aspettative l'industria come si dice in gergo ha retto sono giorni ormai di lockdown abbiamo visto che le sollecitazioni incredibili imprevedibili comunque non hanno minato la solidità dell'industry si diceva che effettivamente in due settimane le banche sono riuscite a spostare quantità di persone da presenza fisica sulle filiali o da presenza fisica sugli uffici sui office il remoto toccando francamente delle percentuali molto decisamente considerevoli e dotandole di strumenti a volte anche da bisogna dire la verità naturalmente nessuno era

preparato al cento per cento però quello che si nota è che le banche a partire dal hanno intrapreso un percorso trasformativo e di digitalizzazione e quindi anche nei un verso diciamo una solidità che sebbene non completato non le ha messe in qualche modo di in una situazione di poter reggere e sa di aver costruito del fondamenta su cui anche degli interventi tattici e urgenti si sono rivelati molto molto efficaci naturalmente ditemi se vedete le slide se si girano funziona sì le vediamo le vediamo verranno proposti naturalmente quest'anno diciamo nonostante questa nota positiva sarà molto duro per l'economia in generale naturalmente anche per anche qui vediamo un diciamo un tentativo di previsione che noi abbiamo fatto partendo su dei dati raccolti da alcuni analisti che hanno fatto delle proiezioni sulle prime banche italiane sulle dodici più grandi banche italiano vedete che rispetto alla curva tratteggiata che era

sostanzialmente che rappresentano che rappresentavano le previsioni fatte a febbraio c'è un notevole peggioramento naturalmente queste sono previsioni fatte due giorni fa se io ti avessi fatto vedere quelle di due settimane fa erano ancora diverse quindi la premessa è naturalmente prendete i dati per fare un ragionamento è chiaro che c'è talmente tanta fluidità che questi dati sono naturalmente destinati a cambiare il giorno dopo giorno però vedete una flessione dei ricavi dei circa il sette virgola quattro per cento e una flessione degli utili considerevole no che supera il sessanta per cento d'altro dell'economia abbiamo detto si è fermata risparmio gestito si è fermata o le attività di trading tutte le attività di raccolta naturalmente sono state rallentate e naturalmente questi risultati che vediamo sono anche un po il risultato delle previsioni basate sulle prime trimestrali che comunque denotano anche un comportamento coscienzioso e cauto di alcune banche

che cominciano naturalmente a fare in previsione degli accantonamenti relativa appunto delle possibili rettifica del credito la nota positiva è che questa curva a quella che viene chiamata in gergo una vishay cioè una forma a v che in qualche modo presuppone il fatto che immaginando di sta risalendo latina e quindi che il momento peggiore della pandemia in qualche modo sia passato si possa poi riprendere osservato a osservando anche un parziale recupero eppure il balzo tecnico naturalmente questa previsione francamente è legato a diciamo vari scenari possibili gli analisti stanno discutendo molto su quello che potrà essere effettivamente lo scenario macroeconomico noi fiduciosi diciamo ci siamo posizionati su quello più ottimista quindi il quello che ha una forma di v alcuni naturalmente paventano anche scenari diversi dove la contrazione può essere più lunga quindi la forma non più quella di una pupa di una o addirittura

degli scenari dove se la pandemia dovesse riprendere in autunno e quindi dare diciamo un impatto ulteriormente negativo all'economia potrebbe esserci anche una ripresa diciamo della crisi e in qualche modo una ricaduta in ogni caso in questo in questo contesto le banche sono sicuramente in una abbiamo detto in una shapi diversa rispetto alla crisi del sono più solide sono più attrezzate e mentre effettivamente nel duemila otto erano porc al centro del to be on adesso francamente sono un po i player dove riposizionare la nostra fiducia per la ri partenza possono essere in qualche modo quello che io chiamo i traghetti del sistema fuori dalla crisi per cercare in qualche modo che anche la pandemia finanziaria diciamo venga in qualche modo bloccata per fare questo riteniamo che le banche in qualche modo dovranno non pensare diciamo a vento in mente due orizzonti temporali diversi quindi come

la slide suggerisce essere un po con una visione strabica da una parte dovranno continuare ad implementare quelle che sono delle azioni che hanno già attivato all'inizio del lockdown ma nello stesso tempo naturalmente cominciare a ripensare come ripartire per non tenere bloccata per troppo tempo quella trasformazione che hanno effettivamente già intrapreso dovranno rendere probabilmente per alcuni mesi ancora più strutturali degli interventi che hanno fatto su questi temi qui citati quindi sicurezza ma in sicurezza interna in senso lato perché parliamo di sicurezza delle persone per evitare il contagio e quindi degli impiegati dei clienti dei fornitori ma anche sicurezza per esempio che proteggersi dalla cyber attack che in questi queste settimane comunque sono aumentati dare continuità operativa ricordiamo che le banche improvvisamente hanno cambiato il modello distributivo e coinvolgendo sui canali cromatici anche dei segmenti di

clienti che francamente diciamo nessuno avrebbe scommesso fossero responsi se contattati attraverso questi canali abbiamo parlato di empatia scusatemi e di fiducia è un tema centrale ricordiamoci che il cinquantacinque per cento della clientela italiana tra pmi e famiglie hanno dichiarato di non avere risorse economiche che vadano diciamo oltre i sei mesi quindi qui la scommessa è anche contattarli attraverso canale fisico ma anche in remoto con un tono di voce adeguato perché di fronte hanno una clientela stressata non solo da un punto di vista finanziario c'è un tema di presidio del credito su cui le banche dovranno continuare a lavorare sia perché sono tante sia perché dovranno essere in grado di predire gestire in anticipo un possibile deterioramento dei clienti dei crediti in bonis il tutto naturalmente andando a braccetto con quelle che sono

implementando la mole i provvedimenti di agevolazione l'implementazione dei decreti che sta sicuramente e mettendo sotto stress il modello operativo delle banche non scout non nascondiamoci e non scordiamoci il fatto che comunque il provvedimento di sospensione dei pagamenti di mutui e prestiti piuttosto che l'erogazione di crediti con nuove forme di garanzie spesso non sono supportati dalle applicazioni e quindi questo provoca una rifocalizzazione di persone su attività manuali e quindi anche un restyling che le banche hanno dovuto fare in pochissime in pochissimi giorni dicevamo le banche devono riprendere in una frattempo la trasformazione è un po diciamo parlando con i vostri clienti questi giorni anche condividendo un po le esperienze che anche noi no come ha senso stiamo facendo per garantire in qualche modo la continuità e naturalmente su diversi ambiti ai nostri clienti anche le banche in qualche modo



col senso di poi vedendo il fatto che questa pandemia ha fatto crollare tutta una serie di resistenze sia francamente nella manager delle strutture delle banche sia in termini di propensione invece all'utilizzo delle leve digitali e dei clienti di clienti stessi dicono probabilmente dobbiamo ripartire in velocità per attivare nuove leve e quindi per attivare quel nuovo modello operativo il nuovo modello di business che dicevamo prima quali sono le caratteristiche comuni che abbiamo un po raccolto facendo il tiro nostri clienti un po tutte le banche dicono dichiarano di voler essere un po più digitali e in questo caso diciamo la leva digitale viene vista in senso ampio cioè un digitale che deve pervadere in qualche modo tutta la struttura della banca fronte to back chiaramente si inizia dai processi di vendita che devono essere concepiti sin dall'origine modo digitale il concept dei prodotti dei servizi

stessi devono essere ripensati in chiave digitale questo vuol dire che sin dalla progettazione un nuovo servizio un nuovo prodotto deve essere pensato fruibile attraverso i canali digitali data driven più data driven più dati più l'uso mirato e strutturato del dell'informazione anche sono sicuramente l'industry che ha un patrimonio formativo maggiore rispetto a tutti gli altri forse rispetto a tutte le altre industry spesso vengono utilizzate magari in modo poco sinergico tra le diverse funzioni il dato sarà fondamentale e per riprendere un po quel discorso di di finanza di personalizzazione di comprensione di intimacy con il cliente pensate semplicemente cosa potremmo fare adesso se riuscissimo a trovare sinergie tra i dati in mano diciamo al dipartimento crediti con quelle gestite in generale dal dipartimento più commerciale sales magari per prevedere quelle che sono le esigenze di liquidità

di una pmi oppure come ristrutturare un
credito naturalmente i dati saranno
fondamentali anche per le funzioni
centrali immagino la finanza e controllo
di gestione

perché per creare dei modelli degli
algoritmi più sofisticati e per poter
modellizzare anche dei fenomeni
imprevedibili come quello che stiamo
vivendo ci serve serviranno naturalmente
più dati e algoritmi ancora più potenti
naturalmente un altro tema el'agilità
non l'ho sentito citare stesso da nostri
annunci sia rappresentanti delle banche
anche un po da mauro prima agilità che
fa anche secondo me accoppiato col
concetto di scalabilità e ho parlato di
anti fragilità

io diciamo in modo più ingegneristico
parlo di robustezza è la stessa
lo stesso concetto essere robusto vuol
dire sostanzialmente poter prevedere
reagire a tutte quelle che sono delle
variabili esogene difficilmente
prevedibili ma quindi essere robusti nel

termini di contoreazione abbiamo visto
che questo non è una caratteristica è
una sollecitazione che l'industria
bancaria deve saper gestire soltanto in
caso di pandemia ma il mercato è
volatile per definizione da sempre e
spesso le banche sono naturalmente
chiamate a gestire dei volumi che
cambiano e ha quindi allocare risorse in
modo agile e in modo scalabile senza
spendere cifre ragionevoli

questo vuol dire che in qualche modo la
supply chain e la catena del valore
della banca deve anch'essa diventare in
qualche modo virtualizzata e
scalabile virtualizzata intendo la
diciamo la catena del valore e l'insieme
delle risorse che costituiscono una
banca risorse per primo people
ma non solo people anche naturalmente le
risorse tecnologiche quindi in questo
caso parlo della capacità di pensare per
esempio anche le applicazioni e le
infrastrutture in premises piuttosto che
in cloud per assicurare la



la scalabilità naturalmente la scalabilità e quindi riaggancio un po un discorso la foto l'amico valeri prima passa per la capacità di non essere soltanto auto referenziale ma essere aperto a un ecosistema di partner ship partner che possono essere gli industriali e quindi in grado di innestare nel modello operativo della banca delle ulteriori capacità che permettono in qualche modo di essere resiliente ma anche molto scalabile e adattativo a quello che è un po il modificarsi degli scenari di mercato è chiaro che se il modello nel modello di supply chain della banca diventa distribuito è aperto anche a partnership sarà fondamentale anche il coordinamento di questo di queste componenti distribuite e quindi la connessione strumenti di connessione di comunicazione e la sicurezza concepita sempre come attributo fondamentale di ogni processo di ogni applicazione si i progetti all'interno della banca sarà un

requisito fondamentale gli ultimi due passi diciamo human human plus ne abbiamo parlato questi industrie forse per definizione l'industry che più si basa su la valorizzazione del capitale umano perché come diceva prima sia l'amico valeri che gregori naturalmente è un tema di trust è un tema di relazione prima di tutto e poi naturalmente di competenza specialistica quindi noi vediamo abbiamo parlato delle leve digitale finora male vedi g tali devono rafforzare lo diciamo la componente umana quindi noi vediamo una componente umana in qualche modo aumenta e dall'intelligenza artificiale la capacità di prevedere la capacità di capire quali sono le esigenze del cliente a proposito di esigenze del cliente e naturalmente la banca deve lavorare per aumentare il trust nei confronti del cliente



noi sappiamo banalmente che c'è ancora un gap per quanto riguarda il trust tra cliente e banca molti clienti quando hanno una difficoltà di carattere finanziario non si rivolgono prima di tutto non si rivolgono a nessuno io cinquanta per cento diciamo non si rivolge a nessuno e non chiede aiuto di questo cinquanta per cento solo il per cento va in barca chiedere aiuto al proprio gestore o al proprio promotore il restante la restante percentuale va ad amici piuttosto che dal commercialista e quant'altro quindi c'è un tema di trust di maggiore trasparenza che comunque la banca deve trasmettere e secondo noi un percorso può essere sicuramente quello che va nell'ottica della rilevanza cioè se si riesce in qualche modo a fare un passo avanti e a customizzare la risposta alle esigenze del cliente a creare una comprensione più profonda ha detto

niente a non mirare soltanto la soddisfazione dell'esigenza puntuale ma magari vedere anche nel lungo termine il progetto che il cliente ha come la banca può aiutarlo dal nostro punto di vista effettivamente la il valore che la banca può portare sicuramente di ordine di grandezza superiore ecco tutta tutto questo diciamo se applicato volendo un po gettando il cuore oltre l'ostacolo azzardando una stima che essendo stima è per definizione sbagliata perché si applicano poi a player mediche non esistono in natura diciamo che l'applicazione di quelle sette leve che abbiamo visto nella tavola precedente potrebbe portare a una riduzione dei costi fino al quindici per cento ea un aumento dei ricavi fino al quattro per cento quali sono i driver nello specifico ma per quanto riguarda i costi sicuramente diciamo vediamo un alleggerimento del modello

distributivo un alleggerimento vuol dire
in termini di baseline dei costi
sottostante il modello distributivo
abbiamo imparato in queste settimane che
comunque i canali virtuali sono efficaci
lì e quindi sicuramente c'è la
possibilità di spingere maggiormente su
ripensamento del ruolo della filiale la
specializzazione della filiale per le
attività di consulenza
sicuramente abbiamo parlato anche di
renjie nei ring dei processi sentivo il
pastore prima citarlo come tema e ma
naturalmente anche tutto il tema
dell'automazione e l'eliminazione della
carta
l'evoluzione delle applicazioni al fine
che i back office non esistano e back
office esistano perché ci sono in
generale delle applicazioni che non
dialogano e non quadrano nella giusta
modalità quindi investendo su
l'automazione dei back office
sull'evoluzione delle applicazioni e
sull'applicazione delle leve digitali

noi vediamo effettivamente la
possibilità di ridurre la base costi non
ultimo l'esperienza che siamo stati un
po forzati a vivere quella del remote
working quindi si citava effettivamente
era arrivata anche una domanda è chiaro
che se noi riusciamo a passare dalle
remote working allo smart working e cioè
non solo spostando le attività che prima
si facevano in qualche modo in uso in
filiale ma ripensando le l'ingegner
izzato le e virtualizzando le nel senso
pensandole anche in posti diversi
chiara l'efficienza che si può ottenere
sulle varie leve immagino le varie spese
di funzionamento piuttosto che anche
riallestite possono essere sicuramente
impattanti lato ricavi e li faccio un po
a quello che accennava ambito tre così mi
raccomando
in grado di ricordarmi tempo ha ragione
sto terminando infatti è nato ricavi di
salute mi sono sicuramente quelli
accennati da dal dottor gregori prima
quindi c'è sicuramente un tema di



maggior trust con il cliente che comunque aumenta le possibilità di creazione dei valori da parte della banca riduzione dell'attrice shawn e non e aggiungerei che grazie allo smart working stiamo scoprendo contrariamente a quelle che potevano essere le aspettative che se ben organizzato lo smart working ha un effetto positivo anche sulla produttività chiaramente il tutto grazie poi all'automazione la digitalizzazione dei processi manuali che aumentano il tempo a disposizione della gestione del cliente per concludere come gli ole diciamo mi incoraggiava a fare giustamente ripeto un po quelli che il secondo me devono essere i mantra della ripresa della trasformazione prima di tutto partirei dalla dimensione cliente quindi le banche hanno già fatto tanto hanno sicuramente creato tanti touch point per essere in contatto con il cliente e hanno creato language mentre adesso serve un passo in più

passare dal contatto e quindi dall engagement al trash e questo vuol dire naturalmente lavorare sulla fiducia a lavorare sulla previsione sulla personalizzazione c'è il tema di human resilienza abbiamo detto la persona è al centro un po dell'industry però tutte le applicazioni di tutte queste leve digitali di cui abbiamo parlato implicano uno shift culturale importante è anche uno stile di leadership e di managerialità abbastanza diverso pensate a l'implicazione dello smart working al fatto che in qualche modo il luogo l'iter deve restituire alle sue persone la flessibilità di lavorare da posti diversi dell'ufficio e magari anche di gestirsi gli orari in modo autonomo vuol dire fare uno shift culturale dove comunque le performance si misurano su gli obiettivi raggiunti e non tanto sul fatto che io vedo la persona che viene in ufficio e che potenzialmente fa un'attività ma magari combina combina poco sulle

professionali innovative non mi dilungo sicuramente abbiamo detto al centro ci sono le varie le varie leve digitali che secondo me poi alla fine sono sicuramente il mondo degli analytics e il mondo del cloud quelle centrali su cui fare leva e poi non ultimo ma importantissimo il fatto che comunque ormai anche di industry bancaria si deve aprire all'ecosistema trovando partner industriali che possano aiutare la scalabilità sicuramente nei back office e nelle t quindi nel mondo operativo ma anche eventualmente nell'arricchire l'offerta facendo bundling e creando delle varie proposition distinctive per il cliente finale

qui è un po rilancio il jingle di gregorì quando diceva che a questo punto nella banca veramente potrà creare valore e non solo per gli shareholder ma per tutti gli stakeholder quindi prima di tutto per il cliente per la banca altrimenti non ci sarebbe sostenibilità

dell'industry e per tutto il sistema colangelo grazie stanno arrivando un po di domande anche per accenture quindi per colangelo e macchine prendo per ultime volevo però a passare al secondo panel quindi sulla base di quello che è stato detto nella prima tavola gli studi che sono arrivati nei sette leve di cui ci ho parlato e colangelo la previsione fatta anche sui ricavi e costi e con l'applicazione di queste sette leve che potrebbe essere la grande eredità dell'emergenza covid diciannove abbiamo ranieri de marchis chief operating officer di unicredit e liliana frattini passi direttore generale di cibi una sorta di industry utility che riguarda il sistema finanziario de marchis cominciò da lei non sono non sono molto galante nei confronti di frattini passi ma mi serve la passi poi per chiudere sui modelli e allora de marchis alla luce di quello che è un po stato detto mi aiuti un po a capire la grande

domanda se il pendolo delle banche
tornerà indietro
tornerà al punto di partenza e
soprattutto voi anche in relazione ai
diversi paesi che riflessione e state
facendo di tutto grazie per l'invito e
buongiorno a tutti allora il pendolo mi
chiamano un attimino in prospettiva noi
abbiamo avuto come banche con unicredit
è ovviamente un cambiamento di lei
epocale si parlava prima di tre anni in
tre mesi
ora se noi guardiamo indietro tre mesi
sono giorni quindi noi stiamo
vivendo è tra l'altro le stiamo ancora
uscendo un'emergenza in cui siamo stati
tra virgolette forzati dagli eventi a
spostare praticamente il nostro modello
operativo chiama qua qualche numero
se io guardo solamente all'italia
abbiamo circa . dipendenti che non
lavorano nel front ma lavorano a coppi
isner nel mid aerobic di questi quattordicimila
dipendenti al picco dell'emergenza
impatto due settimane dopo il novantanove

perfetto tra la casa
era forse è assolutamente vero che non è
smart work in però anche oggi non li
gestiamo la banca e la banca funziona
con sostanzialmente il novantasette per cento
delle persone che lavorano a casa anche
strutture che prima erano
tradizionalmente fisiche locate negli
uffici posti indicati come potevano
essere più call centers oggi consente le
abbiamo completamente frammentati e
memorizzati
ripeto a per permettendo alle persone di
lavorare da casa
quindi il pendolo per chiamarlo in
qualche modo si è spostata in maniera
repentina drastica veloce adesso la vera
domanda è quando si piano piano si
ritornerà a all'uscita dall'emergenza e
a questa nuova normalità dove questo
pendolo troveranno saputo noi abbiamo
preso un approccio tra l'altro mi piace
della domanda come gruppo in cui
ovviamente la nostra stella polare come
una tronde un diverso da quello che è

stato detto è stato quello per garantire la sicurezza delle nostre persone dei nostri clienti garantendo il servizio e questa linea guida è stata di fatto implementata dappertutto tutti i paesi in cui opera unica verso degli standard e dei protocolli assolutamente simili a dire quasi identici se non per me per i vari paesi dove alcune regole evidentemente sono diverse ma il cambiamento che la banca è modello operativo della banca nonché modello commerciale della banca diciamo ha dovuto gestire e torno a dire un cambiamento epocale ma che è stato tatticamente gestito perché l'emergenza richiedeva decisioni veloci e implementazioni in pratica tuttavia si è inserito in un percorso strategico se fanno di un intuito il nostro piano di trasporto milan channel che si è concluso che era già un percorso di digitalizzazione maroni dico una cosa se qualcuno avesse messo sul tavolo

adesso spingiamo lo smart working noi lo smart work in prima della crisi era un'opzione di due giorni solo per qualcuno alla settimana e oggi di fatto siamo quasi al contrario se qualcuno in ufficio e eccezione è nona record adesso dobbiamo trovare una maniera di riguardare strutturalmente a questi processi per assicurarne la resilienza sembrava anche di lunghezza la gestione dei rischi operativi perché i nostri modelli erano e i nostri processi erano passate ancora in fase di trasformazione all'interno dei quali noi dobbiamo definire o reinventato senza però perdere l'occasione del balzo in avanti che abbiamo fatto cioè senza di tornare indietro al vecchio modo di operare mi stanno chiedendo stavo leggendo alla domanda sono tutti allineati tutti stanno facendo e dicendo le stesse cose con i ricavi che continuano ad essere in calo per il digitale è questo un po il futuro bancario come si sente di

rispondere de martis digitale contorno a dire questo argomento ha accelerato un processo di trasformazione
devo dire anche che pur nella ovviamente nella drammaticità dell'evento che abbiamo vissuto perché non dobbiamo dimenticare sia gli aspetti umani che sociali che questo vento sta sta generando ha creato e sta creando delle opportunità alla banca e al sistema di accelerare quella che è una trasformazione che anche soprattutto di più alta efficacia ed efficienza nei clienti stessi
l'adozione dei processi digitali è stata accelerata di necessità virtù in un certo senso ma questo sta creando anche una fiducia né interfacciarsi con la banca attraverso sistemi tecnologici tuttavia dobbiamo chiari che il modello operativo della banca dovrà cambiare sicuramente la fisicità della banca cambia ma non è che cambiano isolamento io sono convinto che questa pandemia sta

cambiando anche i parametri sociali all'interno del quale della banca opera pensiamo alla città pensiamo al trasporto e ai temi di trasporto che oggi si si stanno discutendo e chiaro che il modello di interazione col cliente dovrà cambiare dovrà essere più efficiente e più efficaci in una remota anche se le premi ci rimarranno comunque un punto importante contatto come siete l'anno prima si sposta la visione market sono arrivati a diverse domande che dicevano concentriamoci anche sul reinventing del modello di distribuzione perché cioè considerare la gestione in remoto dei clienti fino a un certo punto no ma attenzione il reinventing significa che il remoto e come possa dire l'emergenza reinventing e la new normal celebra ma questo per i venti si basa su un percorso che già partito la nostra piano di digitalizzazione dei nostri processi digitalizzazione dei nostri prodotti in modo che il cliente se vogliamo utilizzare una parola a

volte abusata la costume experience
cambia notevolmente magari semplificando
e rendendo l'interazione con il cliente
più efficace sarà il modo in cui si
lavorerà domani ma ripete la fisicità
delle brand non sparirà dovrà essere
ridefinita e probabilmente prenderà una
diciamo oggi era primaria domani
diventerà secondaria ma sarà molto più
specializzata anche perché i clienti sia
migliorarono sempre di più a operare in
maniera erotica st le nostre ma anche
dare strumenti tecnologie resilienti da
un punto di vista della della
disponibilità delle tecnologie facile
e sì perché come si è accennato prima
nel momento in cui il sistema diventa
sempre più digitale in termini di
silenzio e sicurezza diventano prima li
vediamo un po al cardine di questo
incontro la sostenibilità del sistema
bancario devo dire che nel calderone di
questa mattina sono stati messi i tanti
elementi sabatini a faceva riferimento
in qualche modo al quadro regolamentare

che sicuramente aiuta si è detto in
qualche modo della liquidità presente
dei tassi neanche a parlarne quindi
diciamo ci sono tanti elementi che poi
possono aiutare a rendere il modello
sostenibile se lei avesse due piatti
della bilancia cosa mi metterebbe su una
cosa mi metterebbe sul lato cosa
potrebbe essere un po la grande sfida
alla difficoltà e cosa invece potrebbe
giocare a favore per voi per la grande
sfida è che la banca opera all'interno
del sistema economico e non è
evidentemente avulsa dallo stesso ma ho
visto con piacere che colangelo faceva
vedere una ripresa a v
io mi auguro che gli sta ripresa sia i
pacchi hubmann se poi l'inter non il mio
posto dei desideri
speriamo per tutti che questa ripresa
evidentemente ci sia una volta che
usciamo da dall'emergenza sono
leggermente un po più pessimista nel
senso che il tempi di impresa saranno
diciamo forse più letti però torno a

dire le cose positive della crisi è che se ne esce a un certo punto importante e trovarci pronti a gestire i nostri clienti in maniera diversa da come di gestivamo prima ma per rendere sostenibile questa diversità significa dover riguardare tutti i processi della barca con gli occhi del cliente e renderli il più possibile digitare facili facilmente fruibili e soprattutto assoluta residenti io credo che questo è il vero challenge del sistema bancario che di fatto aveva cominciato a questo percorso e adesso si trova con un'accelerazione sulla quale deve anche accelerare in modo di lavorare ma anche o di banari fino all'altro ieri perché cento giorni fa era lato ieri notte si parlava nel modello agile ma il modello abile c'era una grande fisicità si mettevano in team insieme fisicamente per fare abbiamo imparato che è possibile avere abilità anche in maniera distribuita e questo semplicemente un esempio e noi dobbiamo

prendere vantaggio di questa crisi per capire quelle che sono le vere elezioni che questa crisi ci ha dato che ci ha forzato in un certo senso ad imparare e fare in modo che questo patrimonio non venga disperso nel momento in cui d'emergenza sparisce ma che viene istituzionalizzato ingegnerizzato in modo da renderlo sostenibile del tech nessun collegamento con noi volevo andare dalla fratinì passi e volevo darle subito questa domanda in tema di accelerazione che una delle grandi leve a evidenziate da accenture chiedono vedete possibile anche l'accelerazione verso la creazione di ecosistemi aperti per offrire servizi ai clienti servizi molto specializzati facendo leva su collaborazioni con player specializzati e ovviamente tecnologie l'open banking e questo è un po il futuro secondo lei si ringrazia e buongiorno a tutti anzitutto grazie per per l'invito e un

anzitutto nei consensi fallire virtuale fino a un certo punto perché stanno arrivando tante tante domande anche se virtuale siamo contenti grazie aole allora anzitutto una battuta come industria utility del sistema finanziario italiano noi siamo una società costituita da oltre quattrocento soci ma anche quindi tutte le banche qui presenti oggi sono parte dell'azionariato ma sono anche i clienti di questa società che in oltre venti anni hanno contribuito alla trasformazione e quindi soprattutto la creazione di un ecosistema collaborativo pre competitivo soprattutto su due aspetti da un lato le infrastrutture dall'altro e quindi investimento in infrastrutture non differenzianti e dall'alto sulla creazione di modelli di servizio e di juss cayce proprio nell'interesse di soddisfare la molteplicita di esigenze diverse dei soggetti appartenenti all'ecosistema mi riferisco in particolare al fatto che

negli ultimi due anni particolare il sistema finanziario ci ha dato anche la possibilità di rispondere a dei cambiamenti forti determinati dall'open b ma soprattutto da un quadro normativo che ha posto l'obbligo agli intermediari di dialogare con soggetti entranti e che hanno avuto la possibilità di segmentare la filiera del pagamento quindi questo dialogo oggi è possibile farlo attraverso tecniche di open banking e attraverso nuove modalità di esposizione delle informazioni tramite tecnicamente detto tramite pia e quindi in internet tutto questo lo si poteva fare in tanti modi bene in italia all ottanta per cento del sistema finanziario ha investito per farlo attraverso un modo che potesse intanto ridurre i costi sulla parte non differenziante dell'oltre quaranta per cento dei costi di sistema quindi una piattaforma che oggi si identifica con silvia globe in qualche modo ha dato una chiara risposta e al consentiva alle oltre banche italiane che oggi sono

pronte a dialogare con i così tutti soggetti terze parti e in maniera tempestiva assolutamente coerente con la normativa e avendo ridotto gli investimenti proprio per approcciare e per implementare questo questo obbligo normativo imposto dalla psd due ora questo è soltanto il punto di partenza

noi già stiamo vedendo come le banche oggi saranno chiamate sono più chiamate non solo per la sfida del cosib perché mi consentite anche la banale considerazione la capacità delle banche che ha dimostrato in questi novanta giorni non è il fatto che in questi novanta giorni si è attrezzata e che era già pronta da dieci anni

anzi è pronta da sempre il sistema bancario è il primo uno dei principali player che in italia è anche nei contesti internazionali investono un'infrastruttura sempre per mettere il cittadino e il proprio cliente al centro riferendovi e ritornando un attimo alla

trasformazione digitale al colloquio dio con bechini le banche oggi sono anche la cinghia di trasformazione del paese attraverso la soddisfazione delle esigenze della pubblica amministrazione la pubblica amministrazione un anno fa ci è dato una struttura nuova con la creazione di pago pia oggi le banche grazie ai propri investimenti e infrastrutture e piattaforme collaborative secondo questi nuovi dialoghi queste nuove tecniche di dialogo informatico con i piani sono in grado anche sull'emergenza covid di dare velocemente da maggio lo saremo sapremo farlo di dare delle risposte veloci su informative specifiche come il ciechi bacio è come poter accreditare i soldi a coloro che invece ti chiedono tempestivamente informazioni se io non conosco come himes esempio le coordinate bancarie bene nuove infrastrutture nuove tecnologie nuove piattaforme tutto per abbattere gli investimenti e dialogare con pubblica amministrazione con

cittadini anche con imprese in maniera efficiente lo dico la considerazione banale che facevo prima cioè le banche sono da anni pronte e sulla diciamo sul campo dell'investimento nelle infrastrutture faccio questa considerazione perché quando anche le ventiquattro in italia è partito da nel con l'obbligo per tutte le imprese di versare la fede ventiquattro digitale bene questi o questo servizio esisteva e logica collaborativa gestito da attraverso il canale delle marche ma non lo utilizzava nessuno sa con l'obbligo centro per cento alle banche le banche erano pronte già avevano compiuto il loro investimento in infrastrutture e in standard e hanno potuto accompagnare l'evoluzione delle esigenze della pubblica amministrazione creativa e di ozzy ha sì la interrompo mi faccia capire una cosa quando prima colangelo in qualche modo diceva tra le leve il trash della dimensione della fiducia della banca e questa la leva in qualche

modo su cui lei spingerebbe l'acceleratore come banche come le definiva lei che diventano quasi intermediari di servizi per terzi potrebbe essere anche questa un'altra diciamo sfaccettatura allora l'hotel banking e proprio tra il che hanno una settimana e mezza fa cv ha deliberato il suo proprio piano strategico ma questo piano strategico che indirizza alle sfide delle banche oggi le banche nella necessità di valorizzare il proprio ruolo di contatto con il proprio cliente hanno anche la necessità di valorizzare il proprio ruolo di intermediario di nuove infrastrutture le nuove tecnologie abilitano non sa non soltanto il concetto di open banking cioè consentire a soggetti altri soggetti di fruire delle informazioni in pancia della banca ma consentono anche alle stesse banche di riappropriarsi del ruolo di intermediario intermediario di cosa non solo dei tradizionali servizi bancari ma soprattutto di quelli che

sono i servizi di open finance la banca oggi potrà sempre più distribuire con i propri canali digitali i servizi di soggetti terzi list anzi misura e altre tipologie di servizi che non risiedono nella filiera bancaria ma sono attraverso le banche e cognitivi e con i canali delle banche con la sicurezza della banca che si poggia sulla fiducia che nel che la banca ha fortunatamente rispetto ad altri player che la rende ancora una volta distintiva e sulla quale fiducia oggi la banca sta ancora compiendo lo scatto di concorrenza con gli over the top quindi su questi temi la banca oggi può riappropriarsi del ruolo di distributore di servizi riaffermando proprio il ruolo di intermediario lato senso è una domanda che è stata fatta per accenture quindi poi la rivolgerò mi diranno se vogliono rispondere marchio colangelo però la faccio anche a lei se non può essere interessante la digitalizzazione delle relazioni e dei

processi favorisce l'aggressione dell'industry da parte di soggetti esterni e probabilmente meno regolamentati che levano le banche per difendersi le chiedo se secondo lei si ragiona in quest'ottica guardi ovviamente qui c'è un tema che in sostanza è una riflessione che va fatta anche prendendo un po la storia o comunque la iniziale volontà del legislatore europeo nell'introdurre la pena in s'era vista retti perché voleva in qualche modo disciplinare tecniche non troppo trasparenti dello screen scraping ovvero della possibilità di soggetti di inserirsi nella filiera del pagamento senza una trasparenza verso il cliente andando però a disciplinare quindi questo era un po la volontà iniziale del legislatore a nonna disciplinare questo aspetto e quindi rendendo aperto informazione in casa della banca in realtà aperto il forziere della banca e quindi ora qui abbiamo di fronte

da un lato la volontà del legislatore
che ha creato il level playing field era
dall'altro non vi è una simmetria con
altre industrie abbiamo già ascoltato
tante volte il cahier de doléance del
sistema finanziario anche a livello
europeo
rappresentare alle istituzioni il fatto
che se le banche oggi sono aperte con
l'open banking verso terzi player perché
altri soggetti a vas andeer le utility
non cominciano ad essere attraverso un
quadro giuridico ad essere anche loro
aperti a mettere a soggetti terzi quindi
anche le banche le informazioni nelle
loro pance quindi qui la sfida è a
livello più ampio cioè andare non
soltanto a disciplinare il sistema dello
per me chi ma dell'open beta in generale
che possono ovviamente interessare
industry non solo propriamente mancare
quindi ora a questo punto il percorso è
iniziatu e tracciato aggiungo la
concorrenza che si sta delineando
attraverso il quadro normativo è

incredibile dalle quattordici di settembre dello
scorso anno ci si immaginava una guerra
no una guerra di nuovi operatori che
chissà quanti milioni di transazioni e
chissà quali servizi e chissà quale
confluenza nel portar via clienti alle
banche potevano determinare al momento
questa guerra non è ancora accaduto
quindi questa anche uno spunto secondo
me interessante da osservare perché
fortunatamente ritorniamo nella fiducia
che il cliente ripone verso le banche e
fiducia grazie alla quale le banche
riescono veramente a competere ancora
verso gli over the top
ecco questo aspetto potrà veramente
essere l'elemento differenziante ecco
pochi secondi passi quali potrebbero
essere i servizi nuovi per il cliente
bene cielo ragazzi non ho capito gli ole
schou no dicevo chiedono quelli che
possono essere servizi nuovi dal
forziere delle opportunità chiedono
certo potrebbero essere i servizi nuovi
che immaginate che potrebbero farle

ovviamente sulla clientela in un'ottica bancaria certamente allora se guardiamo se guardiamo l'esigenza covid prima parlavo immediatamente la messa a disposizione di servizi per la pubblica amministrazione ma è sempre sul lato pubblica amministrazione insomma pago più si sta organizzando attraverso la pio e quindi un accentramento di ventidue mila enti che dovranno dialogare logico informativa con le banche bene uno delle grandi opportunità che le banche avrà con questi sistemi informativi potrebbe ad esempio essere tutta la distribuzione dei certificati della pubblica amministrazione attraverso i canali digitali o ad esempio mutuonline noi oggi abbiamo la possibilità di digitalizzare i processi di erogazione e portabilità dei mutui abbiamo piattaforme pronte va anni e devo dire l'emergenza covid ha posto alla ribalta proprio come andare a virtualizzare il processo quindi alcune

esperienze già ci sono alcuni servizi sono anche assolutamente pronti un altro esempio che ovviamente ritorna nella necessità di creare ecosistema e soprattutto standard di collaborazione di colloquio telematico ma subito per esempio nella modalità di erogazione di questi crediti se gli ecosistemi imprese finanziare la stessa sace le banche non stanno condividendo e quindi dovranno condividere anche i più spese e gli standard aerea è evidente che non si può fare lo scatto ulteriore quindi ovviamente i servizi ce ne sono tanti andiamo anche nella distribuzione dei servizi assicurativi logica e santa ne ha la possibilità di creare dei modelli di scoring di valutazione del cliente la possibilità di creare per oltre i cinque milioni di imprese che utilizzano le fatture elettroniche abbiamo in italia l'unico paese europeo che ha l'obbligo di le opportunità ci sono una bella eva serve però è questo cioè ne servono tante cose ma siamo abbiano detto un

ecosistema gli ecosistemi per dialogare hanno sempre più bisogno di colloqui telematici condivisi in gergo tecnico si parla di standard di yusuke condivisi perché gli skate soddisfano non solo ovviamente una industria gli stakeholder al tavolo e soprattutto portare a scala una scala che non ha una dimensione domestica domestica ma è una scala europea quindi noi abbiamo ovviamente mentre le gente le esperienze per poter fare una massima chiarissimo allora le faccia prendere poi do la parola colangelo per le conclusioni una domanda che arriva per accenture di temi però se vuole rispondere ma chi o colangelo chiedono in questo mondo che cambia e in una industria che cambia un player come accenture come pensa di cambiare cosa si può rispondere e chi risponde

mauro come se volete nato io prego ma allora noi diciamo stiamo sicuramente a fianco dei nostri clienti quindi siamo sicuramente in stiamo disegnando i nuovi

servizi e che stiamo facendo evolvere basandosi anche sulle esigenze naturalmente che il mercato il mercato impone ho sentito spesso citare per esempio la necessità di lavorare sui modelli operativi digitalizzarli ho sentito anche accennare alla possibilità di esternalizzare delle parti infrastruttura piuttosto che di operation diciamo non è un segreto che ha senso ora non fa soltanto consulenza ma si è svuotata molto al mondo al mondo dei servizi quindi sia abbiamo fatto delle operazioni molto importanti in cui abbiamo lavorato con i clienti sul car bout di reparti di modello operativo aiutando poi il cliente finale a riqualificare le persone quindi senza impatti sociali e dall'altra parte naturalmente a lavorare sull'efficienza questo lato costi lato innovazione naturalmente siamo ben felici di aiutarle spingendo un po il motore di tutta l'innovazione non solo facendo

leva sulle nostre forze italiani ma come
si sa sensor con la forza delle cinquecentomila
dipendenti e dei tantissimi centri di
innovazione ha una capacità di stimolare
di lavorare insieme ai clienti anche su
tutte quelle che sono delle iniziative
volte a creare nuovi servizi ed
agredire anche nuovi bacini di rever
allora mi faccio ringraziare però anche
ranieri de marchis a di unicredit e
liliana fratin passi di cibi per la
chiusura del panel quindi grazie
col anno direi che ci avviamo alle
conclusioni io volevo ringraziare tutti
coloro che hanno partecipato perché sono
stati tantissimi fatto davvero tanto
fatica molte domande non sono riuscita a
colori e droghe relatori quindi mi scuso
in anticipo
e allora colangelo mi aiuti un po a
tirare le fila mi aiuti a fare un titolo
perché oggi ho scoperto che vi divertite
molto affari i titoli le sintesi quindi
a fare anche un po i giornalisti
fatemelo dire così colangelo ma allora

secondo me abbiamo scoperto di essere
qualcuno ha detto anche quando ho fatto
le domande tutti gli speaker hanno fatto
degli interventi che vanno molto in una
stessa direzione questo secondo me può
essere positivo nel senso
vuol dire che comunque l'industry
bancari ha fatto dei passi avanti per me
il titolo è che le banche saranno
probabilmente l'industry che ci deve
aiutare a traghettare diciamo tutto il
sistema paese fuori da questa crisi
ha le fondamenta e tutte diciamo è
attrezzata per poterlo fare
e se come ha detto qualcuno non si
ricade nella tentazione di ritornare
indietro e di non sfruttare in qualche
modo l'opportunità che naturalmente
questa crisi negativa per tanti aspetti
ci si presenta sono sicuro che ci
riusciremo
poi all e non so magari vale la pena
anche raccontare come vogliamo
proseguire su queste stelle rispetto a
questa esperienza che abbiamo magari

mandiamo in onda la slide perché queste
ciò che è una cosa certo intervento max
prima che tu parla degli appuntamenti
scusate perchè ho perso per tre minuti da
limits

prego volevo aggiungere alla frattini
passi commento su diciamo gli altri
player

negli ultimi anni si è parlato molto di
fintech di pec sappiamo e abbiamo
parlato chiamato nell'ultima conferenza
è però devo dire anche in questo periodo
che sto lavorando dipendenti

la nazionale coinvolte anche di questi
player i famosi mike's microsoft apple
amazon google cioè sicuramente i big te
che avranno un forte impatto per questa
crescita esponenziale della tecnologia
però quando parliamo di settore bancario
finanziario mancano chiaramente le
competenze mancano i contenuti ma anche
al rapporto col territorio

quindi io penso che sicuramente su
qualcuna attività o goditi tradizionali
ci potrà essere un po di trepidazione ma

alla fine questi fattori di forza delle
banche continuano a essere predominante
e quindi bisogna lavorare sui punti di
forza

bisogna lavorare sui core e sui punti di
forza

questo primo aspetto invece sulla
domanda anche di accenture e so che sta
fatto anche noi siamo stati colpiti
perché abbiamo dovuto reagire molto
sincero in italia oltre diciassettemila
dipendenti e quindi anche noi tutto
remoto in più quello che ci ha colpito è
che alcune unità che sono quelle
preposte e lavorano in grandi centri
coste a dare servizi di business process
outsourcing è anche servizi tecnologiche
di manutenzioni sono state messe in
remoto cento per cento in remoto quindi
con grande capacità di continuità
operativa e di sicurezza quindi sono
un'esperienza anche per noi come per il
settore bancario di affrontare questo
proprio contesto come si diceva appunto
sotto elezioni che ci devono dare forti



segnali per ripensarci lì e per continuare sui nostri punti di topi no era era bene precisarlo quindi anche come è stata gestita l'emergenza per per voi di accenture certo piacere a max magari appuntamenti prossimi così poi volentierissimo allora con angelo tiriamo un po anche abbiamo tirato le fila vediamo anche l'agenda di accenture in sostanza di che cosa si tratta ma le viole se vuoi possiamo farlo due voci diciamo non so se vedete la chiedo la regia quindi se la slide in questo momento è stata proiettata io vedo una serie di appuntamenti che vanno e molto allo yacht e e poi vedo giugno luglio settembre ottobre quindi avete un po riciclati un po un calendario di appuntamenti e così i viola l'obiettivo è quello di creare diciamo una specie di community novi sto facendo leva su a questo punto sui suoi strumenti digitali e sulla situazione che comunque ci impone in qualche modo di lavorare con questi nuovi strumenti

l'idea è di non perdere il contatto e di creare in qualche modo un circolo di persone interessate a dibattere a scambiare esperienze durante questo periodo particolare e soprattutto per poi affrontare insieme i temi della ri partenza quindi il calendario che che viene proiettato di fatto vuole coinvolgere le persone che oggi hanno partecipato e più naturalmente inviteremo altri player altri specialisti per affrontare le tematiche che sono effettivamente state magari accennate oggi ma che verranno trattate anche in modo più diciamo più dettagliato quindi particolare a giugno prevediamo di fare una sessione su tutto il mondo dei crediti e dei rischi e proiettati già nel post diciamo pandemia che qui chiamiamo never normal quindi non più degli who normal perché non sarà più niente normale abbiamo imparato oggi è il tema invece dello human resilienza lo vorremmo affrontare prima del prima della pausa di agosto quindi verso



luglio riprendere poi a settembre con tutto il mondo che afferisce alla rivoluzione tecnologica la necessità di modernizzare come effettivamente questa pandemia ha accelerato alcuni trend trasformativi nella tecnologia tra l'altro a settembre potremo anche condividere con voi un'iniziativa che stiamo incubando e che attiveremo appunto a settembre relativa proprio alla creazione di un app specializzato per tutta l'offerta a servizi del fondo per il mondo delle banche delle assicurazioni quindi parleremo anche di questa esperienza e poi chiuderemo ottobre speriamo questa volta almeno con un meeting fisico per poterci salutare di persona e tirare un po' le fila di questa di questa kermesse parlando di un tema che è centrale che abbiamo lasciato per ultimo popper che convoglia tutti gli spunti delle precedenti puntate che è quello appunto della banca verso la tour può quindi con accento sul trust e che in qualche

modo abbiamo visto deve un po' guidare la trasformazione della banca perfetto allora il partecipante panel sono stati salutati e ringraziati ringrazio ovviamente mauro macchi e massimiliano colangelo di accenture grazie a tutti per il vostro interesse per la vostra partecipazione chiudiamo così allora l'evento grazie mille ragazze rivederci

Copyright © 2020 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and High Performance Delivered are trademarks of Accenture.