



# ACCENTURE BANKING CONFERENCE 2020 ON AIR BUILDING RESILIENCE FOR TODAY AND FOR TOMORROW

## AUDIO TRANSCRIPT

Un saluto benvenuti a questo podcast con il quale rivivere i temi e gli interventi della settima edizione dell' Accenture banking conference svoltasi in versione digitale per l'emergenza covid ma che non ha mancato di aprire un importante spazio di condivisione e confronto sul futuro del business e sulle strategie da adottare per affrontare un cambiamento che è reso ancora più necessario dall'esperienza dell'emergenza e del distanziamento sociale e proprio dai temi legati al lockdown la reazione del mondo delle banche prende l'avvio al confronto questo è l'intervento introduttivo di Mauro Macchi Strategy & Consulting Lead Europe di Accenture

Questa è la settima edizione ovviamente la novità che virtuale e quindi spero ovviamente che questa quarantena non abbia minimamente intaccato la voglia di affrontare con entusiasmo le nuove sfide che ci aspettano per quanto difficili esse saranno fino a poche settimane fa avrei dovuto introdurre questo appuntamento facendo riferimento al settore finanziario e oltre alle sfide epiche sfide che dovrà 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 forse io non molti la nostra generazione non ha mai visto veramente ci siamo trovati davanti diciamo a un contesto di mercato finora sconosciuto ecco devo dire che

in queste settimane abbiamo parlato con molti top manager abbiamo riscontrato anche molta 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 settore bancario ha molteplici iniziative di solidarietà tra operatori privati e la pubblica amministrazione ecco dopo tre mesi sarebbe facile e naturale farci delle domande come sarebbe stato essere ancora più digitali ancora più agili nei modelli operativi però queste domande sono inutili perché oggi bisogna concentrarsi su tre nuove energie che devono essere convogliate su immediato e sul prossimo futuro 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 dovrà trasmettere rinnovate sensazioni penso all'anti fragilità cioè perché il principio dell'anti fragilità è applicabile a qualsiasi situazione sistema indica la sua capacità di modificarsi a fronte di sollecitazioni e 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'incertezza e ama gli eventi come i cosiddetti ciminelli e ricordo tra l'altro che nell'informatica il principio dell'anti fragilità ha permesso di definire delle



metodologie come il tema dell'agile su cui stiamo riflettendo e lavorando oggi quindi il tema dell'anti fragilità sarà molto dibattuto e discusso per costruire modelli più resilienti poi ci sarà molto più bisogno di ancora empatia autenticità per conquistare fiducia fiducia di tutti gli ambiti in questi anni abbiamo costruito delle organizzazioni che sono delle perfette macchine industriali ecco forse le organizzazioni diventeranno un pochetto 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 occorrerà 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 stiamo passando dall'età dell'automazione quella dell'informazione quella delle emozioni effettivamente tutti sono stati toccati nel profondo quindi prima riflessione è la prova di leadership che ci aspetta la seconda riflessione riguarda invece l'accelerazione l'accelerazione che stiamo vivendo in queste nelle attitudini nei comportamenti e fino a poco tempo fa queste avevano una maggiore gradualità stiamo facendo diversi studi su diversi attori per capire l'abitudine dei consumatori in alcuni settori addirittura si è saltati da cinque a dieci anni rispetto alle curve previsionali la media è più o meno tre anni in tre mesi ovviamente questo aspetto è molto importante perché già è evidente che anche dopo il periodo di eliminazione delle restrizioni dopo speriamo arrivi anche il vaccino i comportamenti comunque rimarranno modificati e tutto ciò è accaduto in soli tre mesi qui si sta parlando di un gradino di cambiamento e quindi è ovvio richiamo alla crescita esponenziale delle tecnologie digitali ma quello che invece sorprende ancora di più è che diverse ricerche fatte in questi questi giorni dimostrano che le persone vogliono cambiare a parte lo stile di vita e quindi alcuni temi come il remote working diventeranno 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 remoto e quindi si sentiremo parlare

anche di molto di più di digital system cresceranno le tecnologie e gli approcci contactless tecnologie brevissimo esempio come la face recognition rispetto ad altre tecnologie perché oggi nessuno vorrà lasciare un'impronta su una superficie appena toccata da qualcun altro quindi ci saranno molti cambiamenti come dicevo in settori pensiamo alla produzione no in molti casi si sta parlando di ripensare ad alcuni capisaldi della globalizzazione l'altro giorno ero in conference con una banca inglese che ha costruito moltissimo sui nearshore quindi sta ripensando completamente di andare in nearshore quindi per costruire delle maggiori sicurezze in vicinanza a determinati servizi e competenze quindi diversi cambiamenti che ci porteranno a ripensare i modelli di business quindi sono cambiamenti sociali che avranno impatto come dicevo sui settori con conseguenze molto differenti basta pensare al settore del viaggio ci sono dei settori che oggi sono distrutti e dovranno fortemente ristrutturarsi per il calo della domanda piuttosto che quello del retail della distribuzione che 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 pensiamo alla digital education al digital government alla digital health quindi tutto ciò comporterà modifiche quindi anche a quella normativa e alle regolamentazioni quindi la prima riflessione era sulla prova di leadership la seconda era sulla velocità sull'accelerazione e una terza di riflessione è quella sul fatto che una crisi non va sprecata ma è un'occasione per fare cose che prima non si pensava si potessero fare ieri leggevo un interessante articolo che una petroliera che sarà venduta completamente online quindi ne leggeremo tante di cose che magari prima non immaginavamo potessero succedere e in queste settimane si è parlato molto di now perché tutti come dicevo all'inizio hanno dovuto gestire l'emergenza quindi riprendere il controllo dell'operatività ma ora si sta parlando molto di next cioè passare da strategie e modelli tradizionali e vulnerabili agli shock a strategie e modelli adattivi molto più resilienti ogni analisi che abbiamo effettuato negli ultimi due tre settimane e i confronti fatti con le precedenti crisi dimostra gli ultimi ce



nt'anni dimostra che non c'è nessun confronto come scala velocità e quindi impatto e quindi è già in corso questa fase chiamata di reset è un po' come quando sul nostro personal computer molto spesso dobbiamo fare control alt delete per fare reset ma magari in questo caso lo vediamo più in un'ottica invertita quindi delete a questo punto per togliere tutte quelle iniziative eliminare quelle iniziative che alto sforzo basso impatto nel nuovo contesto alt perché il momento sarà anche un momento un po' di riflessione ma deve essere un veloce momento di aggiornamento dello status quo per programmare dei nuovi sprint di rinnovamento e 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 contraccolpi pazzeschi altri spingeranno indubbiamente sull'acceleratore in generale l'adozione di nuove tecnologie scalerà verso forme molto più agili a costi variabili si parla di journey to cloud journey to intelligence come si usa dire adesso 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 della work force ecco per il settore bancario oggi 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 penso al settore del credito che ovviamente è un settore perno centrale nel sistema bancario creditizio penso alla 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 metterei l'accento all'ulteriore crescita del senso di responsabilità di purpose si incominciava a parlarne prima di questa crisi però durante se ci pensiamo durante il lockdown i cittadini sono stati chiamati a un dovere civico e sacrifici collettivi e nella fase della ripresa i consumatori si aspetteranno lo stesso dalle imprese si aspetteranno dalle imprese la stessa responsabilità da loro dimostrata e quindi questa crescita nel senso di purpose di scopo all'interno dell'azienda e i vincitori indubbiamente saranno quelli più quelle realtà più fluide più agili capaci di costruire

legami di fiducia con il proprio ecosistema e capacità di trasmettere questo senso di purpose collettiva e lasciatemi concludere questi dieci minuti di introduzione con una piccola provocazione cioè se nella precedente crisi del 2008 le banche ovviamente a livello internazionale venivano un po' additate come il problema e penso che invece in questa crisi visto rinnovato il ruolo e l'importanza che ricopriranno del sistema economico possono essere viste come la soluzione

Il ruolo delle banche a sostegno di famiglie e imprese è stato ed è fondamentale il sistema bancario ha fatto un grande sforzo in particolare rispondendo alla chiamata del governo e del decreto liquidità sentiamo Giovanni Sabatini direttore generale di ABI

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 2,2 milioni di domande di adesione alle moratorie sui prestiti a fronte di uno stock di debito residuo di oltre 233 miliardi per dare un termine di paragone nel periodo della crisi nei dieci anni della crisi dal 2009 al 2019 le domande di moratoria da parte dell'impresa l'hanno solo 400 mila ecco quindi qui stiamo parlando di poco più di un mese e mezzo i finanziamenti per la liquidità quindi quelli con la garanzia del fondo di garanzia gestito dal mediocredito centrale questa mattina oltre 170 mila domande a fronte di 8,7 miliardi di finanziamenti di cui quasi 150 mila domande per i finanziamenti fino a 25 euro per un valore di 3,2 miliardi di finanziamenti erogati quindi uno sforzo veramente rilevante ma uno sforzo basato su una considerazione i problemi di liquidità e delle imprese e delle famiglie di oggi se non affrontati tempestivamente diventano poi i problemi delle banche abbiamo tutti ben presente cosa accadde tra il 2011 e il 2012 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 poi le banche italiane hanno dimostrato di sapere gestire con grande velocità con grande rapidità e i dati di gennaio dimostravano proprio che 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 pensioni miste rendiamoci conto che oggi stiamo osservando uno shock di domanda e di offerta contestuale 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 e 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 dei decreti deteriorati un'osservazione vorrei fare ovviamente affrontiamo questa crisi inaspettata determinata da variabili del tutto esogene rispetto al sistema finanziario ma anche al sistema economico in una posizione notevolmente rafforzata rispetto a quella che le banche avevano nel 2008 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 one siamo quasi al 14 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 di risorse pubbliche sono aumentati i coefficienti di liquidità è aumentata la qualità degli attivi ricordavo prima come si sono ridotte rapidamente grazie anche alla capacità sia di gestione interna attraverso la cessione con le cartolarizzazioni lo stock di crediti deteriorati che oggi in dato netto sono poco più del in termini di totale deteriorati sul totale degli attivi intorno al 3,3 per cento quindi ricordiamo che questo dato del 2015 era il 9,6 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 liquidità 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 expertise nella gestione di questi di questi crediti infine devo dire anche il quadro regolamentare qui è apprezzabile il rapido sforzo fatto dalle autorità europee in primis dal single supervisory mechanism 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 medio 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 è avvenuta sempre sulla base di accordi sindacali utilizzando l'ammortizzatore di settore il fondo esuberi anche qui una grande capacità del settore di reggere le trasformazioni di continuare a supportare l'economia italiana

L'impatto dell'emergenza sul mondo bancario è stato senza precedenti sentiamo quali sono state le azioni e le strategie di Credem dal Direttore Generale Nazareno Gregori

Vorrei partire dal primo nostro problema che abbiamo trovato che è il garantire i percentili però era una business continuity diversa perché riguardava il settore e tutti i settori e quindi noi avevamo anche una responsabilità in più e abbiamo deciso di approcciare questo tema però con delle priorità e le priorità erano la protezione delle diverse persone coinvolte il personale collaboratori ma anche clienti quindi questo approccio se volete un approccio anche di valore perché scadenti in una situazione come la pandemia ha evidenziato un altro aspetto che ci eravamo dati è di rispettare le regole dalle autorità perché la disciplina in questi momenti è molto molto importante che cosa abbiamo trovato innanzitutto una disponibilità alla partecipazione di tutte le nostre persone un senso di squadra veramente encomiabile ma unico che sarebbe stato difficile trovare in altre situazioni credo che le sfide animino tutti diano coraggio a tutti e questa è una leva sulla quale noi abbiamo agito anche nelle settimane successive ci siamo preoccupati di 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 prestiti che sono fondamentali in questa fase e nella fase di ripresa ma io vorrei sottolineare che



in queste settimane i mercati hanno anche sofferto quindi le banche avevano anche il dovere di tranquillizzare i clienti per 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 è ancora reale ma in una grande opportunità di rinascita non tanto e solo come singola banca come industria ma anche come paese vorrei sottolineare il discorso della burocrazia cioè in questo periodo 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

Ma in questo momento così particolare cosa chiedono le persone alle banche la risposta è di Mauro Pastore Direttore Generale di ICCREA Banca un istituto che come è noto ha un alto numero di filiali sul territorio

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 complimenti davvero di riferimento alla domanda io non mi soffermo sulla business continuity perché diciamo mi trovo in linea con le parole del collega Gregori la vicinanza al territorio che è tipica 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 per la tenuta adesso e per lo sviluppo immediatamente dopo dei territori attraverso il sostegno alle famiglie e alle imprese che quei territori vivono 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 dell'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 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 buona è 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

E alcune cose imparate per necessità nella situazione difficile dell'emergenza Covid-19 non cambieranno lo sostengono in molti e la domanda conseguente è ICCREA sta riflettendo su questo per esempio sulla permanenza anche parziale dello smart working cambieranno i patrimoni immobiliari delle banche ancora Mauro Pastore

Sì certamente va detto che come gruppo bancario ICCREA abbiamo favorito immediatamente uno smart 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 sono rimaste aperte in percentuale superiore a quello del resto del sistema data la tipica vicinanza locale spesso siamo insediati in comuni dove c'è solo alla banca di credito cooperativo e quindi avevamo bisogno di assicurare a quella collettività un supporto bancario è chiaro che la presenza in filiale era molto diradata per appuntamento distanziata però dicevo che queste attività sia lo smart 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 riferite a certi 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 ICCREA e sia eventualmente ICCREA stessa una volta che riceve l'accentramento di questi servizi da parte delle banche provvederà a fare delle partnership con strutture specializzate del settore perché anche lì va cercata alla massima efficienza della massima industrializzazione 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 di credito cooperativo in qualche modo ci sono due sedi direzionali due serie amministrative che vengono a confluire in uno stesso soggetto bancario quindi è un tema a cui siamo abituati a rispondere e risponderemo velocemente anche in questo caso Per Deutsche Bank la crisi Coronavirus è arrivata in un momento particolare cioè quando l'istituto aveva in corso un processo di trasformazione della propria piattaforma sentiamo su questo Flavio Valeri Chief Country Officer Italy di Deutsche Bank

È chiaro che tutti gli istituti nelle ultime otto dieci settimane si sono mossi sulla triplice diciamo strada la prima è la protezione dello staff dei colleghi e 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 è bello vederla è chiaro che adesso si pone un tema del business model del futuro più o meno tutti gli istituti hanno lavorato con non più del 10 per cento di presenza fisica nelle direzioni centrali e in più o meno diciamo solamente il 20 30 per cento su base media degli sportelli delle ore medie di sportelli aperti si ricordava prima appunto per appuntamento oppure 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 come se ci fossero venticinque chassis 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 ovviate quindi esternalizzarsi è sicuramente un concetto che ha preso ancor più vigore durante questa crisi io ricordo sempre io ricordo sempre che più o meno un istituto spende il dieci per cento dei propri ricavi in IT purtroppo visto l'obsolescenza in molti casi dei nostri sistemi operativi due terzi di questi danari sono diciamo dedicati alla manutenzione di quello che viene chiamato in legacy business è quello che c'è e solo un terzo è dedicata all'innovazione quindi cercare di avere un modello di esternalizzazione soprattutto della macchina operativa è assolutamente importante è chiaro che la crisi ci ha insegnato che ci muoveremo come business model su business di piattaforme e meno su business chiamiamoli di presenza fisica e questo ancor di più rispetto ai 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 si fa tutti i giorni normalmente è una decisione abbastanza importante perché una lascia una macchina operativa si muove su un'altra macchina operativa è un po' come dire faccio un trapianto del cuore ecco e noi questo abbiamo fatto lo abbiamo iniziato un paio di anni fa con degli studi di fattibilità poi anche grazie chiaramente al team di Accenture siamo andati avanti abbiamo fatto tutto in 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 650 persone che gestivano a questo cambio questa prova chiamiamola così online distanza il resto siamo in attesa delle ultime approvazioni al punto di vista dal regolatore e faremo il cambio definitivo nelle prossime 2-4 settimane in attesa delle ultime approvazioni

questo per noi è sicuramente il paradigma del futuro bisogna assolutamente essere agili bisogna assolutamente esternalizzare secondo noi dipende chiaramente dalla dimensione degli istituti ma un istituto in Italia di media grande grandezza come Deutsche Bank fa non ha altra scelta che esternalizzare il la macchina operativa il prossimo mondo sarà l'esternalizzazione di tutto quello che viene chiamato odds quindi archiviazione delle trattazioni assegni l'operatività chiamiamo la storica cartacea quindi la parte dopo il sistema operativo anche quello secondo noi dovrà essere esternalizzato chiaramente tutto questo mondo di esternalizzazione che chiaramente prevede dei cambiamenti strutturali importanti dovrà essere discusso e approvato e condiviso chiaramente 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 tra i depositi e gli impieghi e di gestione dei patrimoni

Se è come abbiamo detto la risposta delle banche al decreto liquidità è stata senza tentennamenti cosa chiede il sistema bancario invece alle istituzioni su questo sentiamo Giovanni Sabatini Direttore Generale dell'ABI

La garanzia gestisce il rischio di credito ma non gestisce i rischi legali che cosa intendo è chiaro che oggi siamo in 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 pandemia 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 un 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 una situazione in cui purtroppo alcune imprese speriamo 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 piani attestati piani 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

Si può dire quindi che la crisi abbia accelerato un processo di trasformazione del modello di banca che era già alle liste come è evidenziato negli interventi che abbiamo finora sentito ma resta da valutare l'impatto sull'occupazione quali sono le previsioni ancora Sabatini

Ma devo dire il tema della trasformazione del modello di banca verso una banca dove la rete distributiva non sarà più dedicata alle attività a basso valore aggiunto ma ad attività più di tipo consulenziale è un qualcosa che era sul tavolo già prima dell'esplosione della crisi pandemica la riduzione del numero degli sportelli era stata importante se prendiamo il dato del numero di sportelli per ogni 100 mila abitanti noi siamo passati da un dato del 2008 che erano circa 59 a un dato del fine 2018-19 di 42 sportelli quindi c'è comunque stata una forte riduzione da questo punto di vista credo che aver concluso 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 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 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 consentirà sicuramente di gestire senza traumi questa formazione

Il mondo del banking affronta e affronterà nel prossimo futuro una fase di revisione del modello di business che prevede una riduzione dei costi e nuove direttrici per lo sviluppo dei ricavi e quali sono queste nuove strade sentiamo Nazareno Gregori Direttore Generale Credem

Innanzitutto credo che questo sia un tema come ricordava Sabatini già sui tavoli delle banche perché la revisione dei modelli di business è uno dei problemi principali collegato questo anche con la necessità in futuro di avere delle aziende molto più resilienti quindi noi dobbiamo guardare anche questo mi faccia dire la banca per sua natura ha due nature scusi il bisticcio di parole la prima è una natura tra informazione tra privati quindi ha per definizione una natura digitale la seconda però è una natura fiduciaria basata sulla relazione umana io credo che il contesto che abbiamo vissuto in questi mesi 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 ricavo 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 suite di Google il tanto vituperato diciamo grande nuovo operatore digitale però è fondamentale perché lo usano tutti lo usano 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 ha 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 Macchi l'orientamento alla purpose all'obiettivo questo è fondamentale perché fa diventare le persone più coraggiose si cercano strade diverse e si ottengono risultati incredibili noi abbiamo rivisto 51 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 dobbiamo fare leva su questo nuovo spirito di squadra

Valorizzazione del digitale senza dimenticare l'elemento umano ma come si fa a coniugare la relazione con il cliente sul territorio con uno sviluppo importante invece sul fronte digitale sentiamo Mauro Pastore Direttore Generale ICCREA

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 pensate in via complementare tra il rapporto fisico e il rapporto a distanza per noi è straordinariamente importante perché pensi a qualche banca di credito cooperativo di piccolissima dimensione che presidia bene il suo territorio che però non può permettersi per esempio nel risparmio gestito nell'assicurativo in altri settori non può permettersi delle professionalità di alto livello perché i clienti che hanno quelle necessità non sono tante ecco già nel nostro piano industriale era previsto che la struttura centrale di ICCREA attraverso la società prodotto attraverso specialisti proprio all'interno ICCREA banca prestasse 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 per poter ottenere un servizio ad alta qualità senza che necessariamente quella persona debba essere residente nella banca nella singola banca di credito cooperativo se questo era vero nel disegno del nostro piano industriale che è stato elaborato pre-Covid evidentemente questo diventerà un modello molto più diffuso fino ad immaginare per la clientela più evoluta o che magari addirittura vuole un'alta riservatezza 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 filiale affianco 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 ha 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 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'impresa che non ha salvo dei settori specifici che ha avuto l'incremento di domanda però

diciamo in linea di massima un'impresa non posso offrire in questo momento la nostra relazione col cliente ci consentirà di guardare al futuro tenendo conto delle qualità personali manageriali dimostrate dall'impresa dall'imprenditore nel corso degli anni una volta che l'abbiamo accompagnata nei nuovi investimenti del new normal allora evidentemente maggiore sarà la nostra possibilità di aumentare la capacità di individuare con quel cliente nuovi prodotti e nuovi servizi che non possiamo proporvi

C'è però un tema che si sovrappone alla creazione di nuovi modelli di business ed è quello della distribuzione che è ugualmente da re-inventare Flavio Valeri Chief Country Officer Italy di Deutsche Bank

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 dai 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 i cui trend ricordava Sabatini sono già chiari da molto tempo il problema principale sarà per gli istituti avere due capisaldi molto chiari il primo è se un istituto ha delle fabbriche prodotto o è solo distributore chiaramente se uno è solo un distributore chiaramente fa un pochettino più fatica perché i margini del distributore del solo distributore sono pochettino 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 la fabbrica del risparmio gestito la fabbrica della raccolta del risparmio la fabbrica di credito al consumo molto importanti in questi momenti la fabbrica dell'export finance questo tipo di fabbriche prodotto e la seconda è se si ha un'infrastruttura IT che dicevo prima sia di back end sia di odds che permette rapidamente di muoversi su delle offerte informatiche veloci e sempre cambianti questi sono i due capisaldi anche perché dall'altra parte noi abbiamo a che fare con noi banche diciamo generaliste abbiamo a che fare con dei monoliner molto forti monoliner 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 diciamo le regolamentazioni cui siamo soggetti noi banche 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

E c'è quindi una strada da percorrere nell'immediato futuro una strada che è fatta di interventi per adeguare il mondo banking a queste novità emergenti ancora Giovanni Sabatini Direttore Generale dell'ABI

Secondo me c'è un tema di quadro generale che richiede di intervenire in cinque direzioni prima di tutto il quadro normativo secondo me 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 il quadro regolamentare può accelerare i processi di innovazione i processi di digitalizzazione qui ci sono vari punti garantire il level playing field rispetto anche altri operatori non del settore bancario come utilizzare il software gli investimenti in software di patrimonializzazione e quant'altro un secondo tema accelerare il processo di creazione della capital markets union per le banche sarà fondamentale in 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 quindi 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 jurisdiction dove le banche effettivamente possano operare con certezza delle regole indipendentemente dallo 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 è quello dei cosiddetti safe asset se fossero creati tenendo conto di tutte le

sensibilità dei diversi stati membri rispetto al lanoso tema risk sharing risk production ma se ci fosse un titolo europeo in cui anche le banche possono investire ai fini del rispetto di coefficienti di liquidità anche questo sarebbe un passo avanti anche per rendere più competitiva l'economia europea e per aumentare l'importanza del ruolo dell'euro

E su questo tema lo stesso tema un giro d'orizzonte con tutti i relatori dopo Sabatini il punto di vista di Nazareno Gregori Direttore Generale Credem

Come dicevo valore perché oltre agli stakeholder e dicevo lungo termine con governance coerente governo attento del rischio investire sul digitale investire sulla relazione umana e sulla nuova organizzazione 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 il problema e questo darà soddisfazione a tutti

E per Mauro Pastore Direttore Generale ICCREA quali sono le azioni da mettere in campo

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 figital cioè presenza fisica e digitalizzazione per fornire i prodotti e i servizi nella modalità che ci siamo detti precedentemente una nuova partnership con l'ecosistema intendendo per ecosistema ma i fornitori specializzati il territorio e i nostri clienti e un refilling delle nostre risorse perché devono prestare nuovi prodotti nuovi servizi nuove modalità evidentemente dobbiamo lavorare affinché siano messi nelle condizioni migliori per farlo

E infine la stessa domanda per Flavio Valeri Chief Country Officer Italia di Deutsche Bank

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 e 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

A conclusione di questi interventi e del primo panel della conference interventi che hanno disegnato un quadro soprattutto del futuro da costruire per il settore bancario sentiamo allora la conclusione di Massimiliano Colangelo Financial Services Lead Italy Central Europe & Greece di Accenture

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 industry quindi in generale sia per il settore finanziario ma per il settore anche produttivo e naturalmente sono allineato con molti trend identificati dai nostri dai nostri speaker intanto anche io diciamo vorrei confermare una nota positiva e anche un ringraziamento ai rappresentanti dell'industry bancaria perché è innegabile il fatto che devo dire anche andando molto al di là delle aspettative l'industry 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 e sui back office in remoto toccando francamente delle percentuali molto decisamente considerevoli e dotandole di strumenti a volte anche tattici bisogna dire la verità naturalmente nessuno era preparato al cento per cento però quello che si nota è che le banche a partire dal 2008 hanno intrapreso un percorso trasformativo e di digitalizzazione e quindi anche verso diciamo una solidità che sebbene non completato non le ha messe in qualche modo in una situazione di poter reggere e di aver costruito del fondamenta su cui anche degli interventi tattici e urgenti si sono rivelati molto molto efficaci naturalmente quest'anno diciamo nonostante questa nota positiva sarà molto duro per l'economia in generale naturalmente anche per le banche 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 italiane vedete che rispetto alla curva tratteggiata che era sostanzialmente 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 giorno dopo giorno però vedete una flessione dei ricavi dei circa il 7,4 per cento e una flessione degli utili considerevole no che supera il sessanta per cento d'altronde l'economia abbiamo detto si è fermata risparmio gestito si è fermato 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 relativi appunto delle possibili rettifiche del credito la nota positiva è che questa curva ha quella che viene chiamata in gergo una v-shape cioè una forma a v che in qualche modo presuppone il fatto che immaginando di star risalendo la fine quindi che il momento peggiore della pandemia in qualche modo sia passato si possa poi riprender osservando anche un parziale recupero e un 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 v o di una u 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 contesto le banche sono sicuramente in una abbiamo detto in una shape diversa rispetto alla crisi del 2008 sono più solide sono più attrezzate e mentre effettivamente nel 2008 erano un po' al centro del to be on adesso francamente sono un po' i



player dove riposizionare la nostra fiducia per la ripartenza possono essere in qualche modo quello che io chiamo i traghettatori 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 pensare diciamo avendo 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 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 queste settimane comunque sono aumentati dare continuità operativa ricordiamo che le banche improvvisamente hanno cambiato il modello distributivo e coinvolgendo sui canali telematici anche dei segmenti di clienti che francamente diciamo nessuno avrebbe scommesso fossero responsive se contattati attraverso questi canali abbiamo parlato di empatia scusatemi e di fiducia è un tema centrale ricordiamoci che il 55 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 le richieste 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 i provvedimenti di agevolazione l'implementazione dei decreti che sta sicuramente e mettendo sotto stress il modello operativo delle banche 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 pochissimi giorni dicevamo le banche devono riprendere nel frattempo la trasformazione e un po' diciamo parlando con i vostri clienti in questi giorni anche condividendo un po' le esperienze che anche noi no come Accenture stiamo facendo per garantire in qualche modo la continuità e naturalmente su diversi ambiti ai nostri clienti anche le banche in qualche modo col senno di poi vedendo il fatto che questa pandemia ha fatto crollare tutta una serie di resistenze sia francamente nei manager delle strutture delle banche sia in termini di propensione invece all'utilizzo delle leve digitali e dei clienti ecco i 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 giro nostri clienti un po' tutte le banche dicono e 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 front to back chiaramente si inizia dai processi di vendita che devono essere concepiti sin dall'origine in 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'utilizzo mirato e strutturato dell'informazione le banche 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 vicinanza 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 il 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 è l'agilità non l'ho sentito citare stesso da nostri annunci sia dai rappresentanti delle banche anche un po' da Mauro prima agilità che va 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 nei termini di controreazione abbiamo visto che questo non è una caratteristica è una sollecitazione che l'industry 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 quindi allocare risorse in modo agile e in modo scalabile senza spendere cifre irragionevoli questo vuol dire che in qualche modo la supply chain e la catena del valore della banca deve anch'essa diventare in qualche modo virtualizzabile e scalabile virtualizzabile intendo 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 scalabilità naturalmente la scalabilità e quindi riaggancio un po' a un discorso la foto l'amico Valeri prima passa per la capacità di non essere soltanto autoreferenziale ma essere aperto a un ecosistema di partnership partner che possono essere 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 nel modello di supply chain della banca diventa distribuito e aperto anche a partnership sarà

fondamentale anche il coordinamento 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 progetti all'interno della banca sarà un requisito fondamentale gli ultimi due passi diciamo human human plus ne abbiamo parlato questi industry 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 digitali finora ma le leve digitali devono rafforzare lo diciamo la componente umana quindi noi vediamo una componente umana in qualche modo aumentata dall'intelligenza artificiale la capacità di prevedere la capacità di capire quali sono le esigenze del cliente a proposito di esigenze del cliente 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 prima di tutto non si rivolgono a nessuno il 50 per cento diciamo non si rivolge a nessuno e non chiede aiuto di questo 50 per cento solo il 28 per cento va in banca a chiedere aiuto al proprio gestore o al proprio promotore la restante percentuale va da 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 del cliente a non mirare soltanto alla soddisfazione dell'esigenza puntuale ma magari vedere anche nel lungo termine il progetto che il cliente ha e come la banca può aiutarlo dal nostro punto di vista effettivamente il valore che la banca può portare è sicuramente di ordine di grandezza superiore ecco tutto questo diciamo se applicato volendo un po' gettare quei numeri e gettando il cuore oltre l'ostacolo azzardando una stima che essendo stima è per definizione sbagliata perché si applicano poi a player metriche che 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 a un 15 per cento e a un aumento dei ricavi fino al 4 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 e quindi sicuramente c'è la possibilità di spingere maggiormente su diciamo il ripensamento del ruolo della filiale la specializzazione della filiale per le attività di consulenza sicuramente abbiamo parlato anche di re-engineering dei processi sentivo 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 i back office esistono 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 ripensandole ringegnerizzandole e virtualizzandole nel senso pensandole anche in posti diversi chiaramente l'efficienza che si può ottenere sulle varie leve immagino le varie spese di funzionamento piuttosto che anche real estate possono essere sicuramente impattanti lato ricavi quelli accennati dal dottor Gregori prima quindi c'è sicuramente un tema di maggiore trust con il cliente che comunque aumenta le possibilità di creazione dei valori da parte della banca riduzione dell'attrition 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 alla digitalizzazione dei processi manuali che aumentano il tempo a disposizione della gestione del cliente per concludere come Jole

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 l'engagement adesso serve un passo in più passare dal contatto e quindi dall'engagement al trust e questo vuol dire naturalmente lavorare sulla fiducia lavorare sulla previsione sulla personalizzazione c'è il tema di human resilience 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 e anche uno stile di leadership e di managerialità abbastanza diverso pensate all'implicazione dello smart working al fatto che in qualche modo il leader 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 sugli 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 poco sulle operational innovative non mi dilungo sicuramente abbiamo detto al centro ci sono 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 l'industry bancaria si deve aprire all'ecosistema trovando partner industriali che possano aiutare la scalabilità sicuramente nei back office e nelle IT e quindi nel mondo operativo ma anche eventualmente nell'arricchire l'offerta facendo bundling e creando delle value proposition distintive per il cliente finale qui e un po' rilancio il jingle di Gregori 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 Nella seconda parte dell'Accenture Banking Conference il tema affrontato è quello della costruzione del futuro in particolare la domanda per Ranieri de Marchis Co-Chief Operating Officer di UniCredit è la seguente il pendolo delle banche dopo questa oscillazione così



rapida e forzata dovuta alla necessità di reagire all'emergenza tornerà al punto precedente oppure questa esperienza lascerà segni e magari creerà anche opportunità per il domani sentiamo

Allora il pendolo mettiamolo un attimino in prospettiva noi abbiamo avuto come banche con UniCredit ovviamente un cambiamento direi epocale si parlava prima di tre anni in tre mesi ora se noi guardiamo indietro tre mesi sono 100 giorni quindi noi stiamo vivendo e tra l'altro ne stiamo ancora uscendo un'emergenza in cui siamo stati tra virgolette forzati dagli eventi a spostare praticamente il nostro modello operativo diamo qualche numero se io guardo solamente all'Italia e guardo a UniCredit noi abbiamo circa 14 mila dipendenti che non lavorano nel front ma lavorano nel back office nel middle office di questi quattordicimila dipendenti al picco dell'emergenza di fatto due settimane dopo il 99 per cento lavorava da casa forse è assolutamente vero che non è smart working ma è più remote working però anche oggi noi gestiamo la banca e la banca funziona con sostanzialmente il 97 per cento delle persone che lavorano a casa anche strutture che prima erano tradizionalmente fisiche locate negli uffici locati in posti indicati come potevano essere per esempio i call centers oggi i call centers li abbiamo completamente frammentati e remotizzati quindi il pendolo per chiamarlo in qualche modo si è spostato in maniera repentina drastica veloce adesso la vera domanda è quando piano piano si ritornerà all'uscita dall'emergenza e a questa nuova normalità dove questo pendolo troverà il suo punto di equilibrio noi abbiamo preso un approccio tra l'altro come gruppo in cui ovviamente la nostra stella polare come d'altronde non diverso da quello che è stato detto è stato quello di garantire la sicurezza delle nostre persone dei nostri clienti garantendo il servizio e questa linea guida è stata di fatto implementata dappertutto e in tutti i paesi in cui opera UniCredit attraverso degli standard e dei protocolli assolutamente simili a dire quasi identici se non per i vari paesi dove alcune regole evidentemente sono diverse ma il cambiamento che la banca e il modello operativo della banca nonché il modello commerciale della banca ha dovuto gestire e torno a dire un cambiamento epocale ma che è stato tatticamente gestito perché l'emergenza richiedeva decisioni veloci e implementazioni

rapide tuttavia si è inserito in un percorso strategico se parlo di UniCredit il nostro piano di trasformazione 2019 che si è concluso che era già un percorso di digitalizzazione però vi dico una cosa se qualcuno avesse messo sul tavolo adesso spingiamo lo smart working noi lo smart working 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 è eccezione e non la regola adesso dobbiamo trovare una maniera di riguardare strutturalmente a questi processi per assicurarne la resilienza si parlava anche di robustezza la gestione dei rischi operativi perché i nostri modelli erano e i nostri processi erano passati ancora in fase di trasformazione all'interno dei quali noi dobbiamo ridefinirli e reinventarli senza però perdere l'occasione del balzo in avanti che abbiamo fatto cioè senza ritornare indietro al vecchio modo di operare

C'è però un altro tema importante che è quello dei ricavi legati soprattutto alla direzione digitale che ormai è stata intrapresa con decisione dal mondo delle banche ancora de Marchis

Il digitale torno a dire questo cambiamento 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 evento sta generando ha creato e sta creando delle opportunità alla banca e al sistema di accelerare quella che è una trasformazione che è 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 nell'interfacciarsi con la banca attraverso sistemi tecnologici tuttavia dobbiamo essere chiari che il modello operativo della banca dovrà cambiare sicuramente la fisicità della banca cambia ma non è che cambiano in isolamento io sono convinto che questa pandemia sta cambiando anche i parametri sociali all'interno dei quali la banca opera pensiamo alla città pensiamo al trasporto e ai temi di trasporto che oggi si stanno discutendo attenzione il reinventing significa che il remoto è come posso dire l'emergenza il reinventing è la new normal che arriverà ma questo reinventing si basa su un percorso che è già partito il nostro piano di digitalizzazione dei



nostri processi digitalizzazione dei nostri prodotti in modo che il cliente se vogliamo utilizzare una parola a volte abusata la customer experience cambia notevolmente magari semplificando e rendendo l'interazione con il cliente più efficace sarà il modo in cui si lavorerà domani ma ripeto la fisicità delle banche non sparirà dovrà essere ridefinita e probabilmente prenderà una dicamo oggi era primaria domani diventerà secondaria ma sarà molto più specializzata anche perché i clienti si abitueranno sempre di più a operare in maniera nuova sta alle nostre banche dare strumenti tecnologie resilienti da un punto di vista della disponibilità delle tecnologie facili da usare evidentemente e sicure perché come si è accennato prima nel momento in cui il sistema diventa sempre più digitale in termini di resilienza e sicurezza diventano primari La sfida è quindi sempre più proiettata sul futuro sulla ripresa quando l'emergenza sarà definitivamente alle nostre spalle è una sfida che passa per la sostenibilità di un nuovo modello che metta al centro la relazione con il cliente in chiave digitale e resiliente ancora de Marchis Beh la grande sfida è che la banca opera all'interno del sistema economico e non è evidentemente avulsa dallo stesso ho visto con piacere che Colangelo faceva vedere una ripresa a v io mi auguro che questa ripresa sia infatti a v anzi se potessi mettere al mio posto dei desideri speriamo per tutti che questa ripresa evidentemente ci sia una volta che usciamo dall'emergenza sono leggermente un po' più pessimista nel senso che il tempi di impresa saranno diciamo forse più lenti però torno a dire le cose positive della crisi è che se ne esce a un certo punto importante è 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 banca con gli occhi del cliente e renderli il più possibile digitali facilmente fruibili e soprattutto assolutamente resilienti io credo che questo è il vero challenge del sistema bancario che di fatto aveva cominciato questo percorso e adesso si trova con un'accelerazione sulla quale deve anche accelerare il modo di lavorare ma anche i modi banali fino all'altro ieri perché cento giorni fa era l'alto ieri oggettivamente si parlava nel modello agile ma nel modello abile c'era una grande fisicità si mettevano i team insieme fisicamente per fare abbiamo imparato che è possibile avere agilità anche in maniera

distribuita e questo è semplicemente un esempio e noi dobbiamo prendere vantaggio di questa crisi per capire quelle che sono le vere lezioni 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 l'emergenza sparisce ma che viene istituzionalizzato ingegnerizzato in modo da renderlo sostenibile nel tempo La parola chiave evidenziata da Accenture è Accelerazione declinata in tutti gli ambiti strategici del mondo banking a Liliana Fratini Passi Direttore Generale di CBI una domanda specifica è pensabile un'accelerazione anche verso la creazione di ecosistemi aperti per offrire ai clienti servizi molto specializzati magari con l'aiuto di player e tecnologie open banking sentiamo cos'ha da dire Liliana Fratini Passi Allora anzitutto una battuta come industry utility del sistema finanziario italiano noi siamo una società posseduta da oltre 400 soci banche 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 alla 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'altro sulla creazione di modelli di servizio e di use case proprio nell'interesse di soddisfare la molteplicità di esigenze diverse dei soggetti appartenenti all'ecosistema mi riferisco in particolare al fatto che negli ultimi due anni in particolare il sistema finanziario ci ha dato anche la possibilità di rispondere a dei cambiamenti forti determinati dall'open banking 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 EPI e quindi in internet tutto questo lo si poteva fare in tanti modi bene in Italia l'80 per cento del sistema finanziario ha investito per farlo attraverso un modo che potesse intanto ridurre i costi sulla parte non differenziante dell'oltre 40 per cento dei costi di sistema quindi una piattaforma che oggi si identifica con sibia globe in qualche





modo ha dato una chiara risposta e ha consentito alle oltre 300 banche italiane che oggi sono pronte a dialogare con i cosiddetti soggetti terze parti e in maniera tempestiva assolutamente coerente con la normativa e avendo ridotto gli investimenti proprio per avvicinare e per implementare questo obbligo normativo imposto dalla PSD2 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 Covid 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 è che era già pronta da dieci anni anzi è pronta da sempre il sistema bancario è uno dei principali player che in Italia e anche nei contesti internazionali investono un'infrastruttura sempre per mettere il cittadino e il proprio cliente al centro riferendomi e ritornando un attimo alla trasformazione digitale al colloquio di open banking 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 si è data a una struttura nuova con la creazione di Pago PA oggi le banche grazie ai propri investimenti in infrastrutture e piattaforme collaborative secondo queste nuove tecniche di dialogo informatico con EPI 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 check IBAN cioè come poter accreditare i soldi a coloro che ti chiedono tempestivamente informazioni se io non conosco come INPS ad esempio le coordinate bancarie bene nuove infrastrutture nuove tecnologie nuove piattaforme tutto per abbattere gli investimenti e dialogare con pubblica amministrazione concittadini anche con imprese in maniera efficiente lo dico la considerazione banale che facevo prima cioè le banche sono da anni pronte e diciamo sul campo dell'investimento nelle infrastrutture faccio questa considerazione perché quando anche l'F24 in Italia è partito da nel 2006 con l'obbligo per tutte le imprese di versare l'F24 digitale bene questo servizio esisteva è logica collaborativa gestito attraverso i canali delle banche ma non lo utilizzava nessuno con l'obbligo centro per cento alle banche le banche erano pronte già avevano

compiuto il loro investimento in infrastrutture e in standard

Proviamo allora a proiettare questo ragionamento verso il futuro e verso i nuovi ruoli che la banca potrà assumere ancora Liliana Fratini Passi Direttore Generale CBI

Allora l'open banking è proprio una settimana e mezza fa CBI ha deliberato il suo proprio piano strategico ma questo è un 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 le nuove infrastrutture le nuove tecnologie abilitano 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 l'insurance e altre tipologie di servizi che non risiedono nella filiera bancaria ma sono attraverso le banche e con i canali delle banche con la sicurezza della banca che si poggia sulla fiducia 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

Il percorso di digitalizzazione del rapporto con il cliente e anche dei processi potrebbe permettere l'ingresso nell'industry di soggetti esterni magari meno regolamentati le banche come possono difendersi e su questo punto cioè sull'impatto dei nuovi player sentiamo il parere di Mauro Macchi Strategy & Consulting Lead Europe di Accenture

Negli ultimi anni si è parlato molto di fintech di picotech lo sappiamo ne abbiamo parlato tra l'altro nell'ultima conferenza e però devo dire anche in questo periodo che sto lavorando anche a livello internazionale con molti anche di questi player i famosi Microsoft Apple Amazon



Google cioè sicuramente i big tech avranno un forte impatto per questa crescita esponenziale della tecnologia però quando parliamo di settore bancario finanziario mancano chiaramente le competenze mancano i contenuti manca il rapporto col territorio quindi io penso che sicuramente su qualcuna attività o commodity tradizionali ci potrà essere un po' di trepidazione ma alla fine questi fattori di forza delle banche continuano a essere predominanti e quindi bisogna lavorare sui punti di forza bisogna lavorare sui core e sui punti di forza

Un po' più in sostanza quali potrebbero essere i nuovi servizi per il cliente torniamo al Direttore Generale di CBI Fratini Passi  
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 PM service directive che 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 andando a disciplinare questo aspetto e quindi rendendo aperto l'informazione in casa della banca ha 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 industry abbiamo già ascoltato tante volte il cahier de doléance del sistema finanziario anche a livello europeo nel rappresentare alle istituzioni il fatto che se le banche oggi sono aperte con l'open banking verso terzi player perché altri soggetti ça va sans dire le utilities 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 dell'open banking ma dell'open beta in generale che possono ovviamente interessare industry non solo propriamente bancarie quindi ora a questo punto il percorso è iniziato e tracciato aggiungo la concorrenza che si sta delineando attraverso il quadro normativo è incredibile dal 14 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 accaduta no quindi questo è 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 Un quadro in forte cambiamento a livello di sistema e per tutto il comparto bancario Accenture come pensa di cambiare a sua volta rispondono a questa domanda prima Massimiliano Colangelo e poi Mauro Macchi di Accenture

Ma allora noi diciamo stiamo sicuramente al fianco dei nostri clienti quindi sicuramente in stiamo disegnando i nuovi servizi e stiamo facendo evolvere basandosi anche sulle esigenze naturalmente che 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 di infrastruttura piuttosto che di operation diciamo non è un segreto che Accenture non fa soltanto consulenza ma si è ruotata molto al mondo dei servizi quindi abbiamo fatto delle operazioni molto importanti in cui abbiamo lavorato con i clienti sul care about di parti 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 aiutarli spingendo un po' il motore di tutta l'innovazione non solo facendo leva sulle nostre forze italiane ma come si sa Accenture con la forza delle 500 mila 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 e ad aggredire anche nuovi bacini di revenues

Anche noi siamo stati colpiti perché abbiamo dovuto reagire molto sincero in Italia ha oltre 17 mila dipendenti e quindi anche noi tutto remoto in più quello che ci ha colpito è che alcune unità che sono quelle preposte che lavorano in grandi centri e preposte a dare servizi di business process outsourcing e anche servizi tecnologici



di manutenzioni sono state messe in remoto cento per cento in remoto quindi con grande capacità di continuità operativa e di sicurezza quindi insomma è un'esperienza anche per noi come per il settore bancario di affrontare questo nuovo contesto

E con questi ultimi due interventi di Colangelo e di Macchi di Accenture non ci resta che salutarvi e ringraziarvi di aver rivissuto insieme a noi i temi e gli interventi della settima edizione dell'Accenture Banking Conference grazie e a presto

Copyright © 2021 Accenture  
All rights reserved.

Accenture and its logo  
are registered trademarks  
of Accenture.