

# **La Fatturazione Elettronica in Italia: reportage dal campo**

## **Rapporto 2010 Osservatorio Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione**

School of Management

POLITECNICO DI MILANO



DIPARTIMENTO  
DI INGEGNERIA  
GESTIONALE



**Maggio 2010**

In collaborazione con



## Copyright e utilizzo dei contenuti

I Report non potranno essere oggetto di diffusione, riproduzione e pubblicazione, anche per via telematica (ad esempio tramite siti web, intranet aziendali, ecc), e ne viene espressamente riconosciuta la piena proprietà del DIG - Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

La violazione di tale divieto comporterà il diritto per il DIG di ottenere il risarcimento del danno da illecito utilizzo, ai sensi di legge.

# Indice

pagina

<b>Introduzione</b> <i>di Umberto Bertelè e Andrea Rangone</i>	<b>9</b>
<b>Executive Summary</b> <i>di Alessandro Perego e Paolo Catti</i>	<b>11</b>
<b>1. Il quadro della Fatturazione Elettronica in Italia</b>	<b>17</b>
□ Premessa: i modelli di Fatturazione Elettronica	17
□ Una visione di insieme	19
□ Lo scambio elettronico dei documenti del Ciclo Ordine-Pagamento	20
□ La Conservazione Sostitutiva delle fatture e di altri documenti contabili	22
□ La Fatturazione Elettronica “pura” a norma di legge	24
□ Il confronto con l'estero	26
□ Le principali barriere all'adozione	30
<b>2. Il quadro normativo</b> <i>a cura di Allegra Stracuzzi e Umberto Zanini</i>	<b>33</b>
□ Le recenti Risoluzioni dell'Agenzia delle Entrate in merito ai documenti rilevanti ai fini fiscali	34
□ Lo schema (non pubblicato) di Decreto Legislativo per la modifica del Codice dell'Amministrazione Digitale	35
□ Il Disegno di Legge in materia di semplificazione dei rapporti della Pubblica Amministrazione con cittadini e imprese	36
□ L'ultima proposta di modifica alla Direttiva 2006/112/CE	37
<b>3. I progetti di sistema</b>	<b>39</b>
□ La crescita delle comunità EDI	39
□ I progetti delle grandi imprese	42
□ I progetti della Pubblica Amministrazione (regionale)	43
□ Il ruolo dei Commercialisti	46
□ Il ruolo del sistema bancario	48
<b>4. La gestione del cambiamento interno</b>	<b>51</b>
□ La stima quantitativa dei benefici	51
□ L'allargamento dell'ambito di progetto	55
□ Il coinvolgimento del Vertice	56
<b>Nota metodologica</b>	<b>59</b>
<b>Gruppo di Lavoro</b>	<b>63</b>
<b>La School of Management</b>	<b>65</b>
□ La School of Management del Politecnico di Milano	65
□ Gli Osservatori ICT & Management	65
□ Il MIP	66
<b>I sostenitori della Ricerca</b>	<b>67</b>



---

# Indice

*del Rapporto con i risultati completi della Ricerca scaricabile da [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)*

**Introduzione** di Umberto Bertelè e Andrea Rangone

**Executive Summary** di Alessandro Perego e Paolo Catti

**1. Il quadro della Fatturazione Elettronica in Italia**

- Premessa: i modelli di Fatturazione Elettronica
- Una visione di insieme
- Lo scambio elettronico dei documenti del Ciclo Ordine-Pagamento
- La Conservazione Sostitutiva delle fatture e di altri documenti contabili
- La Fatturazione Elettronica “pura” a norma di legge
- Il confronto con l'estero
- Le principali barriere all'adozione

**2. Il quadro normativo** a cura di Allegra Stracuzzi e Umberto Zanini

- Le recenti Risoluzioni dell'Agenzia delle Entrate in merito ai documenti rilevanti ai fini fiscali
- Lo schema (non pubblicato) di Decreto Legislativo per la modifica del Codice dell'Amministrazione Digitale
- Il Disegno di Legge in materia di semplificazione dei rapporti della Pubblica Amministrazione con cittadini e imprese
- L'ultima proposta di modifica alla Direttiva 2006/112/CE

**3. I progetti di sistema**

- La crescita delle comunità EDI
- I progetti delle grandi imprese
- I progetti della Pubblica Amministrazione (regionale)
- Il ruolo dei Commercialisti
- Il ruolo del sistema bancario

**4. La gestione del cambiamento interno**

- La stima quantitativa dei benefici
- L'allargamento dell'ambito di progetto
- Il coinvolgimento del Vertice

**Nota metodologica**

**Gruppo di Lavoro**

**La School of Management**

- La School of Management del Politecnico di Milano
- Gli Osservatori *ICT & Management*
- Il MIP

**I sostenitori della Ricerca**

**Appendice A. Le “good practice” in Italia**

**Appendice B. L’evoluzione del quadro normativo**

**Appendice C. I modelli di autovalutazione dei benefici**



---

# Indice Figure

	pagina	
<b>Figura 1.1</b>	I modelli di Fatturazione Elettronica	<b>18</b>
<b>Figura 1.2</b>	I diversi approcci ai modelli di Fatturazione Elettronica	<b>19</b>
<b>Figura 1.3</b>	Gli schemi relazionali per lo scambio elettronico dei documenti del ciclo dell'ordine	<b>21</b>
<b>Figura 1.4</b>	Le principali comunità EDI in Italia	<b>21</b>
<b>Figura 1.5</b>	Oltre la fattura: gli altri documenti che possono essere portati in Conservazione Sostitutiva	<b>24</b>
<b>Figura 1.6</b>	La Fatturazione Elettronica in Europa	<b>29</b>
<b>Figura 1.7</b>	Le barriere all'adozione	<b>30</b>
<b>Figura 2.1</b>	Una visione sinottica del quadro normativo	<b>33</b>
<b>Figura 3.1</b>	Gli schemi relazionali nelle comunità EDI	<b>40</b>
<b>Figura 3.2</b>	I modelli Extranet delle medio-grandi imprese	<b>43</b>
<b>Figura 3.3</b>	I progetti a livello regionale	<b>44</b>
<b>Figura 3.4</b>	I risultati della survey condotta sui Commercialisti – Conservazione Sostitutiva	<b>46</b>
<b>Figura 3.5</b>	I risultati della survey condotta sui Commercialisti – Fatturazione Elettronica e Soluzioni di Interscambio di Dati Strutturati	<b>47</b>
<b>Figura 3.6</b>	L'impatto sui processi dei Commercialisti	<b>48</b>
<b>Figura 3.7</b>	I possibili ruoli del sistema bancario	<b>49</b>
<b>Figura 4.1</b>	Il ruolo della valutazione dei benefici per chi “non adotta”	<b>51</b>
<b>Figura 4.2</b>	I benefici e la redditività dei progetti di Fatturazione Elettronica	<b>52</b>
<b>Figura 4.3</b>	La tipologia dei progetti di Fatturazione Elettronica adottati o in fase di test	<b>55</b>



---

# Indice Box

	pagina
<b>Box 1.1</b>	<b>25</b>
<b>Box 1.2</b>	<b>25</b>
<b>Box 1.3</b>	<b>27</b>
<b>Box 1.4</b>	<b>28</b>
<b>Box 3.1</b>	<b>41</b>
<b>Box 3.2</b>	<b>41</b>
<b>Box 3.3</b>	<b>42</b>
<b>Box 3.4</b>	<b>44</b>
<b>Box 4.1</b>	<b>52</b>
<b>Box 4.2</b>	<b>53</b>
<b>Box 4.3</b>	<b>56</b>



# Introduzione

Giunto alla sua quarta edizione, l’Osservatorio Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione conferma il suo obiettivo chiave di contribuire a “fare sistema” sul tema della Fatturazione Elettronica nel nostro paese. Gli strumenti con cui viene perseguito questo obiettivo sono da un lato la Ricerca sul campo, dall’altro le specifiche iniziative di divulgazione e comunicazione.

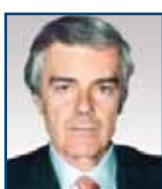
La Ricerca sul campo, riassunta in questo “reportage”, è stata svolta attraverso diverse metodologie: lo sviluppo dei modelli matematici per la stima di benefici e redditività; le interviste dirette con oltre 50 organizzazioni, pubbliche e private; le survey che hanno coinvolto circa 250 imprese di varie dimensioni in diversi settori; il lavoro condotto sui commercialisti (che ad oggi ha coinvolto circa 550 Studi su tutto il territorio nazionale); il confronto con esperti internazionali; le interviste dirette a tutte le principali Amministrazioni Regionali italiane che hanno implementato o stanno implementando progetti di Fatturazione Elettronica; l’analisi puntuale degli operatori dell’offerta.

Il ruolo di questo Osservatorio, tuttavia, non si esaurisce nella sola attività di Ricerca. Le evidenze empiriche dell’Osservatorio sono state presentate nel corso del 2010 in una serie di Convegni specifici, organizzati in collaborazione con SMAU, in diverse città d’Italia: Bari, Bologna, Como, Padova e Roma. Un cammino di diffusione della conoscenza che ha coinvolto capillarmente circa 500 imprese partecipanti.

In prospettiva, già nella prossima edizione, oltre a proseguire il nostro lavoro di Ricerca e divulgazione nell’area “core” della Fatturazione Elettronica, allargheremo l’ambito di analisi ad alcune tematiche più ampie:

- la più puntuale identificazione delle opportunità derivanti dall’integrazione informativa tra sistema bancario, imprese e PA (nell’ambito della cosiddetta “financial value chain”);
- l’analisi delle opportunità di dematerializzazione in processi diversi dal ciclo ordine-pagamento;
- lo studio dei progetti di collaborazione nelle Supply Chain che originano dai progetti di integrazione documentale.

Risulterà allora ancora più evidente l’enorme potenziale di innovazione abilitato dalla Fatturazione Elettronica. Nel frattempo, attendiamo con ansia che il Legislatore completi il quadro normativo con il tanto atteso Decreto Attuativo, che porterà all’invio di fatture elettroniche verso la PA: uno stimolo importante nel processo di diffusione della Fatturazione Elettronica nel nostro paese.



Umberto Bertelè



Andrea Rangone



---

# Executive Summary

*L'applicazione dei principi della Fatturazione Elettronica si declina concretamente in modelli attuativi assai diversi tra loro: la Conservazione Sostitutiva delle fatture o di altri documenti, la Fatturazione Elettronica "pura" a norma di legge, la Veicolazione Elettronica delle fatture e di altri documenti del ciclo dell'ordine (in formato strutturato o non strutturato).*

Nel primo modello si ricercano essenzialmente benefici legati alla dematerializzazione dei documenti "fattura" – e, per estensione logica, anche di altri documenti – che grazie alla normativa del 2004 (con le successive integrazioni) possono essere conservati in formato digitale senza necessità di archiviare l'originale cartaceo. La sorgente dei benefici è prevalentemente una riduzione dei costi di conservazione fisica dei documenti e reperimento degli stessi in caso di necessità. L'approccio è poco o per nulla orientato a considerare la fattura – o gli altri documenti contabili – come parte di un processo commerciale. E questo ne rappresenta, da un lato, un sostanziale punto di forza rispetto a modelli più complessi – benefici conseguibili "facilmente", anche senza particolari modifiche al processo – e, dall'altro, il principale limite: benefici netti che, al più, possono valere 1-2 euro per fattura (o altro documento equivalente di pari "ingombro"). Nel caso dei modelli di Fatturazione Elettronica "pura" a norma di legge – caratterizzati dal fatto che la fattura nasce, viene trasmessa, ricevuta e conservata esclusivamente in formato elettronico – subentra, invece, per quanto limitatamente, la prospettiva di processo. I benefici – tra i 5 e i 10 euro per fattura – sono, infatti, strettamente dipendenti dalla qualità dell'interazione con i propri partner di filiera, siano essi clienti o fornitori. Il terzo modello comporta un'estensione delle lo-

giche della Fatturazione Elettronica pura, all'intero ciclo commerciale (in particolare il concetto di interscambio documentale tra partner di business), idealmente dalla stipula dei contratti alla chiusura dei pagamenti. Ai benefici legati all'automazione del processo si aggiungono, in questo caso, i benefici legati al miglioramento della qualità e, quindi, alla riduzione dei costi di gestione delle inaccuratezze. In valore assoluto, i benefici netti possono valere diverse decine di euro per ciclo documentale (da 25 fino anche a 65 euro), in funzione del settore e del grado di copertura del ciclo.

## La diffusione della Fatturazione Elettronica in Italia

*La Fatturazione Elettronica "pura" a norma di legge è un fenomeno ancora marginale in Italia, anche per la ormai cronica mancanza del Decreto Attuativo dell'obbligo di Fatturazione Elettronica nei confronti della Pubblica Amministrazione.*

Sono poche unità le aziende in Italia che già hanno sviluppato o stanno per implementare modelli di Fatturazione Elettronica "pura" a norma di legge che comprendono accordo tra le parti, scambio di fatture firmate digitalmente e conservazione a norma delle fatture in solo formato digitale. Sono, invece, molte le imprese che "si fermano" alla sola Conservazione Sostitutiva e ancor di più quelle che partecipano a sistemi di interscambio di fatture in formato elettronico senza però aggiungere la componente di Conservazione Sostitutiva, una situazione quest'ultima concettualmente "a un passo" dalla Fatturazione Elettronica a norma di legge. I motivi di questo "paradosso" vanno ricercati, da un lato, nel reale salto culturale che distingue i modelli che prevedono la Veicolazione

Elettronica delle fatture – e necessitano di un accordo con soggetti esterni all’organizzazione – dal modello più elementare di sola Conservazione Sostitutiva – gestibile semplicemente all’interno di ciascuna singola organizzazione. Dall’altro lato, alcuni requisiti procedurali previsti dalla legge italiana per attuare il modello della Fatturazione Elettronica pura – per esempio, l’obbligo di portare in conservazione le fatture entro 15 giorni dal ricevimento (o dall’emissione) – costituiscono un fattore di inibizione verso quelle organizzazioni che già attuano modelli di Veicolazione Elettronica delle fatture già con una qualche forma di accordo tra le parti (o col provider). Ovviamente, la reale partenza dell’obbligo di Fatturazione Elettronica nei confronti della PA costituirebbe un “irresistibile” fattore di spinta e, forse, anche l’occasione per rivedere alcune “spigolosità” della normativa italiana che ancora richiedono di essere “limate”.

*Sono, invece, in continua espansione gli altri modelli di Fatturazione Elettronica quali la Conservazione Sostitutiva delle fatture o di altri documenti contabili (circa 3.000 imprese) e la Veicolazione Elettronica di fatture e altri documenti del ciclo dell’ordine nei sistemi EDI (circa 8.000 imprese) o con altre soluzioni di interscambio documentale (circa 50.000 imprese).*

Sono alcune migliaia – tra 2.000 e 3.000 – le imprese che hanno adottato o stanno applicando modelli di Conservazione Sostitutiva di Fatture o di altri documenti a valenza fiscale o civilistica, quali scritture contabili, contratti, documenti di trasporto. La dinamica è molto sostenuta in termini di tassi percentuali di crescita anno su anno, anche se il livello di adozione in assoluto è ancora limitato. Le soluzioni di Conservazione Sostitutiva delle fatture sono spesso parte di progetti di gestione documentale e frequentemente ne costituiscono una estensione. Con l’esclusione di qualche eccezione, non includono invece modelli di Fatturazione Elettronica “pura” a norma di legge. Al più, in numerosi casi, comprendono funzionalità di veicolazione (o ricezione) multi-canale, ma sempre con la prospettiva di soluzioni “interne” volte alla gestione della complessità esterna (percepita ancora come “meramente eso-

gena” rispetto ai confini dell’impresa). I principali fattori di freno/inibizione sono riconducibili a una generale percezione di “discrezionalità” della spesa (non ha elevata priorità se non nella testa dell’owner interno, spesso un middle manager) e a una difficoltà di misura della redditività dell’investimento.

Lo scambio di fatture su reti EDI – gestite da associazioni di filiera o create da grandi imprese – è uno dei fenomeni più interessanti, per numero di imprese coinvolte e per prossimità alla Fatturazione Elettronica “pura” a norma di legge. Sono, nel complesso, diverse decine di migliaia in vari settori le imprese che con modelli diversi – dalle relazioni bilaterali guidate da un’azienda leader di filiera alle reti intermediate da un’associazione di filiera o da uno o più provider di servizi EDI – scambiano in formato elettronico le fatture o alcuni dei documenti del ciclo dell’ordine propedeutici a un futuro scambio elettronico anche delle fatture. La dinamica di crescita è sostenuta, sia grazie alla continua estensione delle comunità EDI sia in virtù dell’azione di alcune imprese mediograndi. Nel complesso, il valore scambiato “in formato elettronico” attraverso questi modelli ammonta a circa 150-200 Miliardi di euro, tra il 5% e il 7% del valore complessivo degli scambi B2b (pari a circa 3.000 Miliardi di euro). È quindi evidente il potenziale di crescita, sia all’interno delle “comunità” già esistenti sia attraverso l’estensione di questi modelli a filiere che li hanno, a oggi, assai poco adottati.

## I fattori di inibizione

*I “non-utenti” – anche coloro che hanno partecipato alla discussione su questi temi negli ultimi 2-3 anni – continuano a evidenziare come principali elementi di freno la gestione del cambiamento (quasi il 30%) e la difficoltà di identificazione e quantificazione dei benefici (quasi il 25%).*

Le motivazioni che inducono un’organizzazione, pubblica o privata, a scegliere di non adottare la Fatturazione Elettronica sono eterogenee, ma essenzialmente riconducibili a 5 principali categorie (riportate nell’ordine di rilevanza emerso dalla Ricerca): (i) la necessità di investire nel change mana-

gement, (ii) la scarsa percezione dei benefici conseguibili, (iii) la percezione di poca chiarezza nella normativa, (iv) il timore che i costi o gli investimenti da sostenere siano eccessivi e (v) la consapevolezza di non disporre delle competenze necessarie.

La difficoltà nella gestione del cambiamento – di processo, organizzativo, culturale, relazionale – risulta il primo degli ostacoli che bloccano l'adozione di queste soluzioni. Per vincere l'inerzia al cambiamento e per supportare le organizzazioni nel gestire il cambiamento – senza nulla togliere alla responsabilità individuale di ciascuna impresa – sono necessarie quelle azioni di sistema che possono costituire uno “shock positivo”. E i soggetti in grado di giocare un ruolo in tal senso sono, in ordine di importanza, il Legislatore e la PA, le grandi imprese e le associazioni di imprese, le banche e i commercialisti.

La seconda barriera generalmente evidenziata è la scarsa o difficile comprensione dei benefici della Fatturazione Elettronica. È opportuno sottolineare, tuttavia, come la maggior parte delle aziende che evidenzia questa barriera abbia contemporaneamente dichiarato di non aver effettuato valutazioni puntuali sui benefici potenziali. Si tratta, dunque, di un ostacolo facilmente superabile, anche alla luce dei più che evidenti benefici misurati e dimostrati nel tempo dall'attività dell'Osservatorio e dai numerosi casi di successo esistenti nel nostro Paese. In ogni caso – data la persistenza di questo fattore di inibizione – abbiamo deciso di includere nella versione elettronica (più estesa) di questo Rapporto un'appendice con strumenti interattivi per la valutazione dei benefici, utilizzabili in modalità autonoma da parte delle imprese che volessero ottenere una prima stima affidabile del ritorno dell'investimento in questi progetti.

***La normativa continua a essere oggetto di eccessiva preoccupazione. Il quadro è in evoluzione, soprattutto a livello comunitario, ma la strada verso la dematerializzazione è chiaramente e ineludibilmente tracciata.***

La normativa su Fatturazione Elettronica, Conservazione Sostitutiva e Digitalizzazione di documenti e processi costituisce senza dubbio un'importante cornice per regolare

e favorire la diffusione di queste soluzioni. Vale però la pena ricordare che i primi esempi di veicolazione elettronica di ordini e fatture risalgono a oltre 40 anni fa, nati dall'esigenza di soggetti privati di rendere più efficienti ed efficaci i processi in filiere complesse multi-attore (nei trasporti internazionali o nel settore automobilistico, per citare due antesignani per eccellenza). Rimane dunque importante verificare che il quadro normativo evolva nelle direzione da molti auspicata dell'omogeneizzazione a livello europeo e dell'eliminazione di inutili “orpelli”, ma è dannoso affrontare il tema senza considerare la “prospettiva del valore”, il “sano” punto di vista delle organizzazioni utenti. Il confronto tra il Legislatore – a livello europeo o nazionale – e le comunità di imprese che già oggi adottano modelli di Fatturazione Elettronica appare decisivo al riguardo.

***Allo stesso modo, continua a essere oggetto di eccessiva preoccupazione il tema degli standard. Sono assolutamente graditi progetti volti a favorire la riunificazione di standard e l'interoperabilità, ma i fattori di inibizione sono altri.***

L'esistenza di standard – a livello di sintassi, semantica e processo – è assolutamente un fattore decisivo per lo sviluppo maturo di modelli di Fatturazione Elettronica. È, però, altrettanto vero che non ci troviamo più negli anni '80, quando il progetto che portò agli standard EDIFACT prese avvio. Esistono già standard internazionali, molti dei quali derivati da una matrice comune e passati al vaglio del mercato, che ne ha decretato il valore (usandoli) o l'inutilità (lasciandoli nelle mani di chi li ha proposti). Il vero tema rimane quindi favorire l'interoperabilità tra standard diversi, promuoverne l'unificazione se possibile e lavorare per svilupparne di nuovi solo laddove strettamente necessario (perché, per esempio, non esistono standard applicabili, situazione ormai rara, a livello di sintassi, più frequente a livello di semantica e processo).

***Le barriere di tipo tecnico e tecnologico – difficoltà e costi di implementazione – si sono significativamente abbassate negli ultimi 5 anni, al punto da non costituire più un reale fattore di freno.***

In Italia vi sono almeno 50 validi provi-

der di servizi e soluzioni di Fatturazione Elettronica, nelle varie declinazioni. La forte competizione in atto sul servizio e sui prezzi rende il fattore “investimenti e costi correnti” decisamente meno importante di una corretta stima dei benefici e della definizione del percorso di implementazione. La possibilità di usufruire di servizi in “full outsourcing” rende, inoltre, queste soluzioni del tutto alla portata delle PMI.

## **Le azioni di spinta**

*La diffusione della Fatturazione Elettronica – in particolare verso le PMI al di fuori delle comunità EDI – passerà attraverso l’obbligo di Fatturazione Elettronica nei confronti della PA e l’azione culturale e operativa di soggetti aggregatori come le Associazioni, le Banche, i fornitori di sistemi ERP e gli operatori ICT in generale, i Commercialisti.*

L'osservazione attenta del fenomeno Fatturazione Elettronica in Italia negli ultimi 5 anni – paragonata a quanto avviene nelle altre realtà europee – ha evidenziato come vi sia un naturale “trend” di diffusione di queste soluzioni, anche solo sulla base della pressione competitiva interna al mondo delle imprese. Questa spinta è tuttavia lenta e tenderebbe a coinvolgere le PMI “a macchia di leopardo”, in primis quelle che partecipano a comunità EDI attive o che hanno importanti clienti o fornitori – magari all'estero – che impongono l'uso di soluzioni digitali. In questo contesto, un ruolo propulsivo per la diffusione più omogenea dei modelli di Fatturazione Elettronica potrà certamente essere giocato da soggetti aggregatori, che hanno cioè relazioni – e quindi influenza – su molteplici realtà di PMI. Rivestendo un ruolo non di sola facilitazione operativa – comunque importante – ma soprattutto di diffusione e crescita culturale, è fondamentale che questi soggetti siano in primo luogo essi stessi convinti del valore della Fatturazione Elettronica e digitalizzazione dei processi, oltre che consapevoli del loro ruolo.

*Il Legislatore e la Pubblica Amministrazione hanno un ruolo importante di supporto alla diffusione. In assenza di un loro*

*intervento puntuale (leggasi Decreto) il mercato – sia lato domanda sia lato offerta – sta crescendo largamente al di sotto delle potenzialità.*

Nel nostro Paese, la Legge n. 244 del 24 dicembre 2007 (più conosciuta come Finanziaria 2008) impone ai fornitori di relazionarsi con la PA esclusivamente inviando fatture elettroniche a norma di legge. Tale imposizione, tuttavia, non è ancora operativa a causa della mancata promulgazione del secondo Decreto Attuativo. La presenza di questo “stimolo” da parte del Legislatore ha indubbiamente contribuito a generare interesse e fermento sul tema, sia lato imprese sia lato PA. Questo stimolo, a seguito della lunga attesa per il completamento del quadro normativo, si è trasformato paradossalmente in un fattore di freno. “Siamo interessati, ma aspettiamo di vedere cosa contiene il Decreto Attuativo” è il ritornello più diffuso tra coloro che partecipano la decisione di adottare soluzioni di Fatturazione Elettronica.

Si stanno, invece, muovendo le Amministrazioni Regionali. Abbiamo identificato ben 8 progetti in corso – per esempio in Toscana, nel Lazio, in Lombardia, in Emilia Romagna – con l'obiettivo di supportare sia la stessa Regione promotrice (in quanto Ente pubblico che deve gestire le proprie fatture) sia le diverse Amministrazioni dislocate sul territorio e i diversi Enti che orbitano nell'area di competenza regionale: particolare attenzione è rivolta verso gli Enti della Sanità, la cui spesa impatta direttamente sui bilanci regionali. La gran parte di questi progetti sposa obiettivi strategici indubbiamente rilevanti per le Amministrazioni Regionali, quali per esempio la maggiore capacità di controllo della spesa e di pianificazione finanziaria. Grazie a queste iniziative, inoltre, per molti Enti e fornitori locali diventerà più facile e rapido passare alla Fatturazione Elettronica verso la PA (in fondo, la Finanziaria parla del Sistema di Interscambio e prevede l'esistenza di “nodi”, ruolo che le Regioni si possono candidare a ricoprire).

*Il sistema bancario deve ancora trovare la giusta “posizione in campo”, privilegiando maggiormente il ruolo di attore chiave del ciclo fatturazione-pagamento*

*piuttosto che quello di puro provider di servizi di Fatturazione Elettronica.*

Semplificando un po', il sistema bancario può infatti ricoprire diversi ruoli: "fornitore di servizi", "utente diretto di queste soluzioni" oppure "terzo attore" del processo. Nel primo caso - banca come fornitore di servizi di Fatturazione Elettronica - la presenza del sistema bancario arricchisce l'ecosistema dei fornitori, aumentando le alternative a disposizione delle aziende utenti. Uno dei principali punti di forza del sistema bancario - la capillarità della propria forza commerciale e la relazione già in essere anche con le PMI - potrebbe costituire in quest'area un elemento qualificante e di estremo valore per il sistema Paese (il coinvolgimento delle PMI). Nel secondo e terzo caso, invece, il sistema bancario assumerebbe un ruolo che nessun altro può svolgere al suo posto. Come utente, l'adozione dei principi della dematerializzazione dei processi potrebbe creare efficienza interna e migliorare la qualità del servizio verso i propri clienti. Come attore della financial value chain, infine, potrebbe riaffermare con forza in tutte le relazioni commerciali il suo valore di "terzo polo", che chiude il ciclo commerciale fornendo dati sulla conciliazione fatture-pagamenti e apre verso servizi finanziari che non sarebbe possibile erogare alle medesime condizioni - di velocità o di prezzo - senza la disponibilità di informazioni sui processi commerciali a monte. Abbiamo usato qui il condizionale in quanto l'impressione è che, a oggi, il sistema bancario si sia prevalentemente "presentato" come fornitore di servizi piuttosto che come attore centrale del processo.

*I Commercialisti iniziano a dimostrare attenzione al fenomeno, sia come utenti diretti - oltre il 10% degli Studi*

*che abbiamo analizzato utilizza soluzioni di Conservazione Sostitutiva - che come sponsor della Fatturazione Elettronica verso i propri clienti - quasi il 30% promuove attivamente soluzioni di dematerializzazione.*

Da una survey estensiva che ha coinvolto più di 500 Studi è emerso che oltre il 10% già adotta internamente una soluzione di Conservazione Sostitutiva di fatture e altri documenti contabili. Questa percentuale, seppur limitata, testimonia un forte interesse da parte della categoria, superiore rispetto a quello rilevato in molti altri settori. I Commercialisti che utilizzano queste soluzioni - e, quindi, che ne sperimentano direttamente i benefici - sono anche decisamente più propensi a consigliare l'adozione di queste soluzioni ai propri clienti (65%), rispetto ai colleghi non utenti. In particolare, le principali motivazioni in base alle quali vengono consigliate soluzioni di Conservazione Sostitutiva sono: (i) la convinzione che le aziende che la utilizzano possano ottenere benefici concreti, (ii) la convinzione che sia meglio adeguarsi per tempo a un cambiamento che in futuro sarà comunque necessario introdurre e, infine, (iii) la consapevolezza dell'esistenza di benefici reali anche per lo Studio, qualora i clienti adottassero soluzioni di Conservazione Sostitutiva (per esempio, si riducono i volumi degli archivi e si facilitano le ricerche). Nell'ottica di migliorare la comprensione da parte dei Commercialisti dell'impatto quantitativo di queste soluzioni sui processi degli Studi, l'Osservatorio ha avviato un progetto volto a sviluppare modelli - analoghi a quelli già realizzati in ambito aziendale - per la stima dei benefici potenziali derivanti dall'adozione di queste soluzioni e di cui daremo conto nel prossimo Rapporto.



Alessandro Perego



Paolo Catti



---

# 1. Il quadro della Fatturazione Elettronica in Italia

## Premessa: i modelli di Fatturazione Elettronica

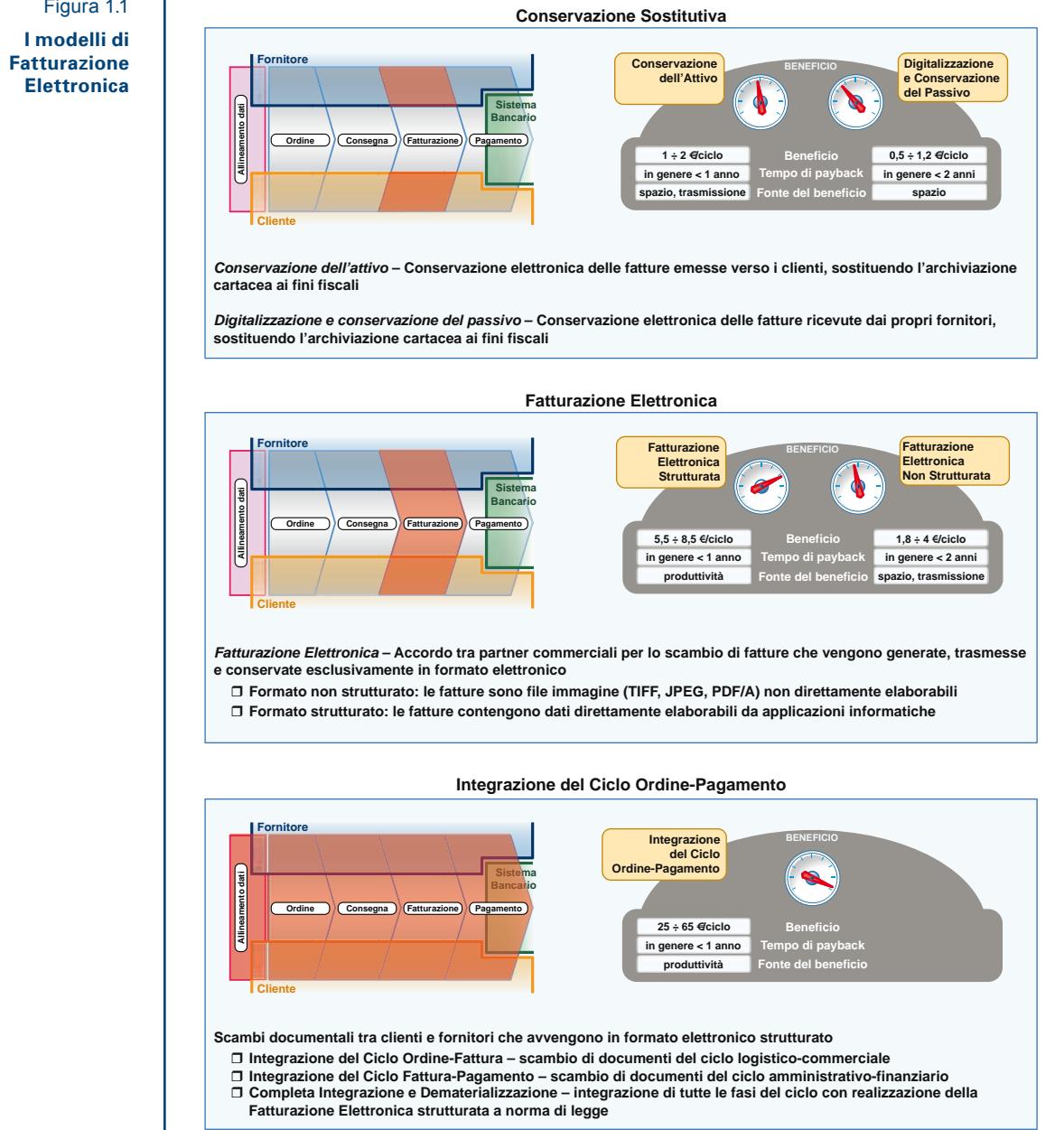
Nonostante il tema sia “sotto i riflettori” da alcuni anni, vi è ancora molta confusione in merito all’ambito di analisi e ai modelli implementativi della Fatturazione Elettronica. Il segno più evidente di questa confusione è che si presentano dati di diffusione, benefici, criticità e ricette, senza precisare adeguatamente a quale modello di Fatturazione Elettronica si stia facendo riferimento. Chi ci segue da tempo - questo è il quarto Rapporto dell’Osservatorio - sa che negli anni passati abbiamo dedicato molto spazio a identificare, in primo luogo, i principali modelli di Fatturazione Elettronica e a calcolare i conseguenti benefici per ciascun tipo di modello. Una sintesi del lavoro fatto è presentata nella Figura 1.1 “I modelli di Fatturazione Elettronica” in cui i 10 modelli elementari identificati nelle Ricerche degli anni precedenti sono stati raggruppati in tre classi principali:

- i modelli di sola Conservazione Sostitutiva delle fatture inviate o ricevute;
- i modelli di Fatturazione Elettronica “pura” a norma di legge;
- i modelli di Integrazione del Ciclo Ordine-Pagamento.

Questa suddivisione in tre classi è utile in quanto consente di evidenziare approcci radicalmente diversi in relazione alla Fatturazione Elettronica.

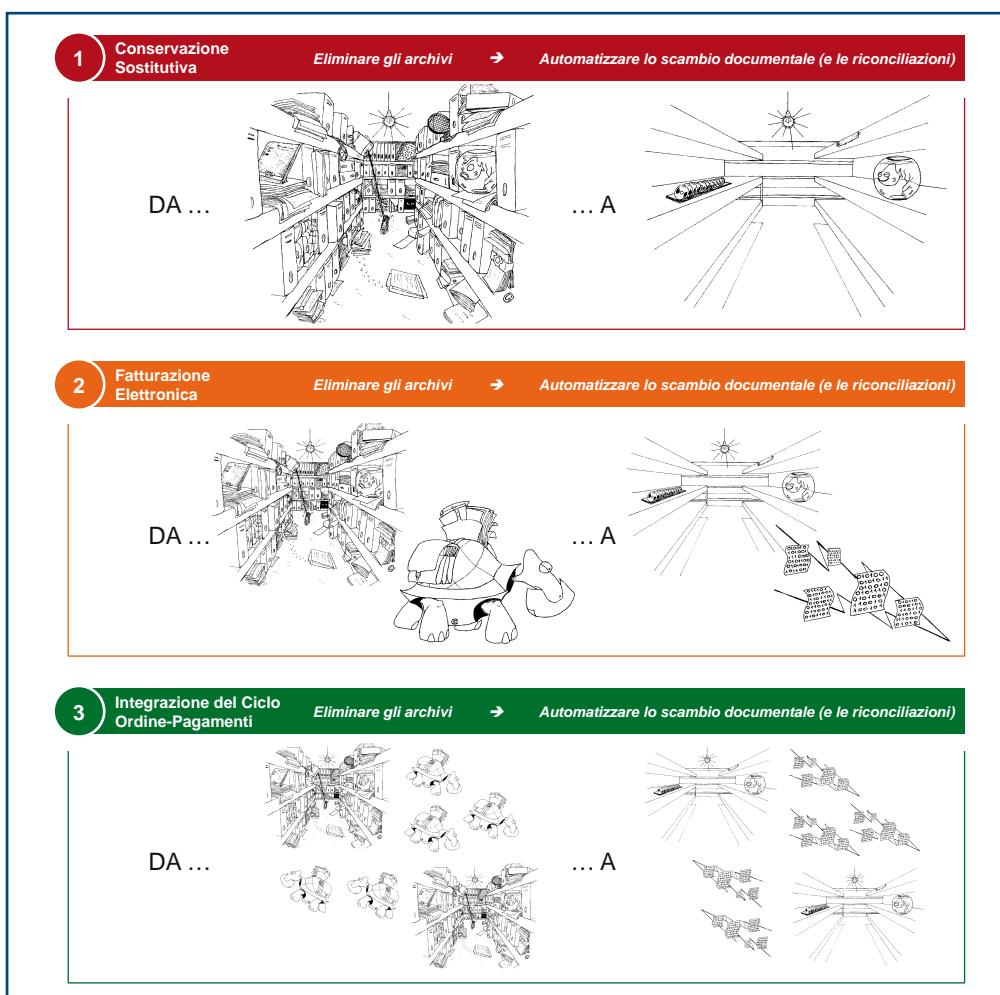
Nel primo modello - Conservazione Sostitutiva delle fatture - si ricercano essenzialmente benefici legati alla dematerializzazione dei documenti “fattura” - e, per estensione logica, anche di altri documenti contabili - che grazie alla normativa del 2004 (con le successive integrazioni) possono essere conservati in formato digitale senza necessità di archiviare l’originale cartaceo. La sorgente dei benefici è prevalentemente una riduzione dei costi di conservazione fisica dei documenti e di reperimento degli stessi in caso di necessità. L’approccio è poco o per nulla orientato a considerare la fattura - o gli altri documenti contabili - come parte di un processo commerciale. E questo ne rappresenta, da un lato, un sostanziale punto di forza rispetto a modelli più complessi - benefici conseguibili “facilmente”, anche senza particolari modifiche al processo - e, dall’altro, il principale limite: benefici netti che al più possono valere 1-2 euro per fattura (o altro documento equivalente di pari “ingombro”).

Nel caso dei modelli di Fatturazione Elettronica “pura” a norma di legge - caratterizzati dal fatto che la fattura nasce, viene trasmessa, ricevuta e conservata esclusivamente in formato elettronico - si inserisce, anche se ancora parzialmente, la prospettiva di processo. I benefici sono, infatti, strettamente dipendenti dalla qualità dell’interazione con i propri partner di filiera, siano essi clienti o fornitori. L’entità dei benefici è proporzionale al numero di clienti o fornitori con i quali si lavora in regime di Fatturazione Elettronica. E dipendono, inoltre, dal “tipo” di fattura che viene scambiata, raddoppiando nel caso in cui le parti si siano accordate sulla “struttura” e sulla “semantica” delle fatture (si veda il dettaglio sulle due diverse modalità nell’area dedicata alla Fatturazione Elettronica in Figura 1.1). La prospettiva di processo introduce una nuova importante fonte di beneficio - la riduzione delle attività manuali a basso valore aggiunto - a fronte, però, di una crescente complessità organizzativa, sintetizzabile nella necessità di gestire un “accordo tra le parti”.



Il terzo modello comporta un'estensione delle logiche della Fatturazione Elettronica a norma di legge all'intero ciclo commerciale, idealmente dalla stipula dei contratti alla chiusura dei pagamenti. Ai benefici legati all'automazione del processo - proporzionali alla riduzione delle attività manuali sui documenti del ciclo - si aggiungono in questo caso i benefici derivanti dal miglioramento della qualità e quindi dalla riduzione dei costi di gestione e risoluzione delle inaccuratezze. Questi ultimi crescono in modo più che proporzionale con la "copertura" del ciclo commerciale, fino a valere oltre il 50% dei benefici nel caso di automazione completa del ciclo. In valore assoluto, i benefici netti possono valere diverse decine di euro per ciclo documentale, in funzione del settore e del grado di copertura del ciclo. È però evidente che per cogliere questi benefici, è necessario sviluppare al massimo grado la prospettiva di processo, sia internamente - ciclo ordine-pagamento gestito come un unico processo - sia esternamente - lavorando su modelli di processo e di dati condivisi con i propri clienti e/o fornitori.

Pur nell'alveo di un unico macro-tema - la Fatturazione Elettronica - non si può non riconoscere che questi tre approcci - o classi di modelli - sono tra loro profondamente diversi (si veda la Figura 1.2).



**Figura 1.2**  
**I diversi approcci ai modelli di Fatturazione Elettronica**

## Una visione di insieme

La diffusione dei modelli di Fatturazione Elettronica descritti nel paragrafo precedente è in realtà, fortemente disomogenea. La Fatturazione Elettronica “pura” a norma di legge è, un modello che, a oggi, ha trovato pochissimo riscontro tra le aziende e le organizzazioni utenti, mentre si stanno diffondendo - con dinamiche e percorsi molto diversi - i modelli di Integrazione del Ciclo Ordine-Pagamento basati sullo scambio elettronico di documenti strutturati e i modelli di Conservazione Sostitutiva dei documenti a valenza fiscale o civilistica.

Sono nel complesso diverse decine di migliaia in differenti settori le imprese che con vari schemi relazionali - dalle connessioni bilaterali guidate da una azienda leader di filiera alle reti intermediate da uno o più provider di servizi di EDI o di eSupply Chain Integration - scambiano in formato elettronico direttamente le fatture o alcuni dei documenti del ciclo dell’ordine propedeutici a un futuro scambio elettronico delle fatture stesse (si vedano il Capitolo 1, al paragrafo “Lo scambio elettronico dei documenti del Ciclo Ordine-Pagamento”, e il Capitolo 3, al paragrafo “La crescita delle comunità EDI”, per un approfondimento di questi modelli). La dinamica di crescita è sostenuta, grazie sia alla continua estensione delle comunità EDI, sia all’azione di alcune medio-grandi imprese, sia infine ad alcuni progetti della Pubblica Amministrazione (si vedano i progetti di Lazio e Toscana, descritti nel Capitolo 2, paragrafo “I progetti della Pubblica Amministrazione (regionale)”). Nel complesso il valore scambiato “in formato elettronico” attraverso questi modelli ammonta a circa 150-200 Miliardi di euro, tra il 5% e il 7% del valore complessivo degli scambi B2b (pari a circa 3.000 Miliardi di euro). È quindi

evidente il potenziale di crescita, sia all'interno delle "comunità" già esistenti - come detto, promosse da associazioni di filiera o grandi imprese/organizzazioni - sia attraverso l'estensione di questi modelli a filiere che li hanno, a oggi, assai poco adottati (per esempio, la Meccanica, le Assicurazioni, il Tessile-Abbigliamento).

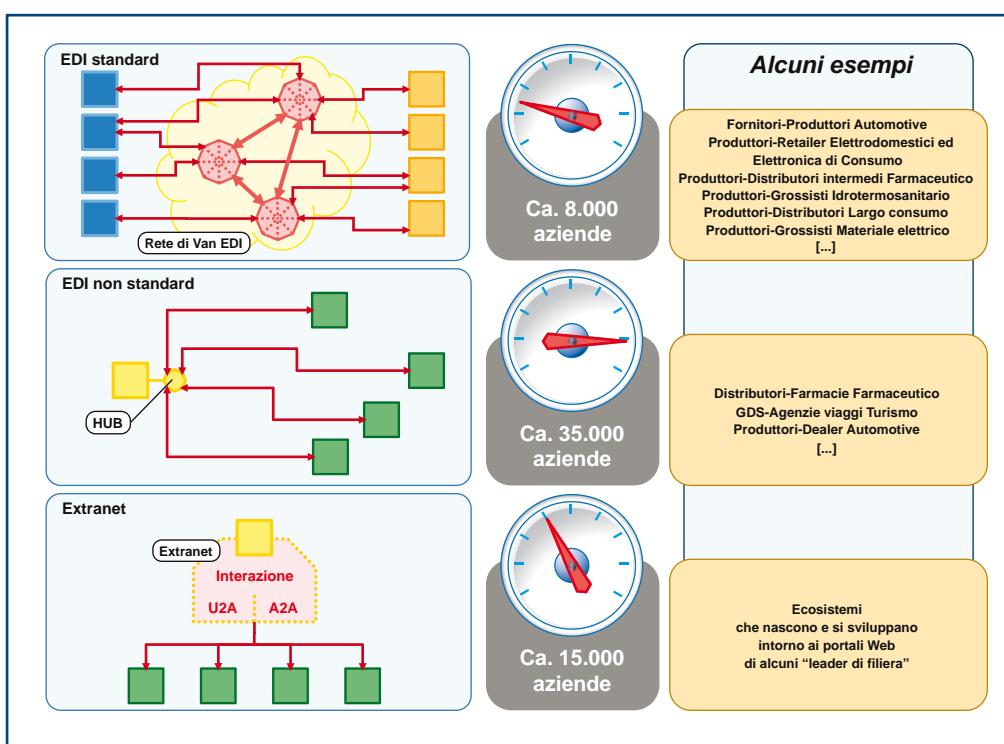
Sono, invece, alcune migliaia - più probabilmente tra 2.000 e 3.000 - le imprese che hanno adottato o stanno applicando modelli di Conservazione Sostitutiva di fatture o di altri documenti a valenza fiscale o civilistica, quali scritture contabili, contratti, documenti di trasporto ecc. (si veda il Capitolo 1, paragrafo "La Conservazione Sostitutiva delle fatture e di altri documenti contabili", per un maggiore dettaglio su questo fenomeno). La dinamica è molto sostenuta in termini di tassi percentuali di crescita anno su anno, anche se i numeri in assoluto sono ancora limitati. Abbiamo riscontrato un clima di generale fiducia e interesse da parte dei potenziali utenti, che però fatica a tradursi in progettualità. Il livello di conoscenza delle soluzioni e delle normativa abilitante sono ancora medio-bassi e questo è tanto più vero quanto più si sale la scala gerarchica nelle organizzazioni. In molti casi, domina un "clima di attesa" verso le decisioni della Pubblica Amministrazione (leggasi Decreto PA), anche laddove i rapporti con la PA sono tutto sommato ridotti.

Sono comunque ancora pochi i progetti di reale "eccellenza" - anche solo in ambiti circoscritti della Fatturazione Elettronica - segno di un mercato ancora embrionale. Alcuni di questi sono stati da noi esaminati in maggior dettaglio, con l'obiettivo di proporre alle aziende interessate alcuni esempi di "good practice" (si veda Appendice A "Le good practice in Italia").

Lo sviluppo più maturo di questo mercato passerà - a nostro avviso - attraverso la mutua fertilizzazione tra questi due diversi "mondi" - lo scambio elettronico dei documenti e la Conservazione Sostitutiva dei documenti - culturalmente lontani e apparentemente impermeabili tra loro. La Fatturazione Elettronica, nel suo senso più profondo, richiede la combinazione di queste due componenti. E, mentre le aziende che usano l'EDI a supporto dello scambio documentale devono "solo" cogliere i benefici addizionali della Conservazione Sostitutiva, il lavoro per le aziende che sono partite dalla Conservazione Sostitutiva è più complesso e, spesso, richiede un cambiamento culturale sia all'interno dell'organizzazione sia nei rapporti con l'esterno.

## **Lo scambio elettronico dei documenti del Ciclo Ordine-Pagamento**

Il modello di Fatturazione Elettronica più diffuso è, in assoluto, la Veicolazione Elettronica delle fatture o di altri documenti del Ciclo ordine-pagamento tra aziende tipicamente appartenenti allo stesso settore o filiera. Gli schemi relazionali sono molteplici (si veda Figura 1.3): dalle reti EDI intermediate da uno o più provider di servizi di eSupply Chain Integration, alle relazioni EDI di tipo bilaterale, alle Extranet Web-based promosse da medio-grandi imprese leader nella propria filiera. I documenti oggetto di scambio sono in generale le fatture e gli ordini, in alcuni settori accompagnati da altri documenti del ciclo ordine-pagamento - quali le conferme d'ordine, i piani di consegna, i documenti di trasporto, le notifiche di ricevimento merci, gli avvisi di pagamento - e, talvolta nelle relazioni più strette, dai documenti di supporto alla pianificazione della supply chain - stato delle scorte, piani di previsione della domanda, prenotazione di capacità produttiva, campagne promozionali ecc.. Nelle soluzioni basate su Extranet Web-based vi sono usualmente funzionalità atte a supportare il processo commerciale "più in ampiezza", anche nelle fasi che meno si prestano a uno scambio di documenti in formato elettronico (per esempio, presentazione del catalogo, informazioni sulla disponibilità dei prodotti, gestione dei resi, gestione dei reclami).



Nel complesso sono oltre 8.000 le imprese che partecipano a comunità EDI, 6.000 delle quali nei settori del Largo consumo, dell'Automotive, del Farmaceutico, del Materiale elettrico, degli Elettrodomestici e dell'Elettronica di consumo (si veda la Figura 1.4). E oltre 50.000 - secondo le nostre stime - le imprese che partecipano in relazioni bilaterali "centrate" su un centinaio di medio-grandi imprese in settori - o porzioni di settore - spesso diversi da quelli in cui è più diffuso l'EDI, quali per esempio la distribuzione informatica, la distribuzione dei ricambi auto, la distribuzione alle farmacie. Nel settore del turismo, invece, è in atto un percorso che, partendo dall'utilizzo di formati strutturati proprietari, sta convergendo verso l'utilizzo di tracciati standard (segnatamente, EDIFACT), strutturandosi dunque anch'esso nella forma di una "nuova" comunità EDI.

Le principali comunità EDI in Italia					Ordine	Conferma d'ordine	DDT	Fattura	Numero di documenti scambiati
Settore	Relazione	Iniziative di filiera	Aziende coinvolte						
Automotive	Fornitori-Produttori	-	ca. 2.100	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: green;">●</span>	<span style="color: green;">●</span>	<span style="color: green;">●</span>	<span style="color: green;">●</span>	Oltre 6 Min
Elettrodomestici ed Elettronica di consumo	Produttori-Retailer	EDIEL	ca. 90	<span style="color: orange;">●</span>	<span style="color: green;">●</span>	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: green;">●</span>	<span style="color: green;">●</span>	Oltre 0,17 Min
Farmaceutico	Produttori-Distributori intermedi	Consorzio DAFNE	ca. 260	<span style="color: green;">●</span>	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>	Oltre 1,1 Min
Largo consumo	Produttori-Distributori	Indicod-ECR	ca. 3.500	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>	<span style="color: green;">●</span>	<span style="color: green;">●</span>	Oltre 28 Min
Materiale elettrico	Produttori-Grossisti	METEL	ca. 290	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: green;">●</span>	<span style="color: green;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>	Oltre 4,8 Min

Diffusione: ● Elevata, ○ Media, ■ Limitata, □ Scarsa/Nulla

Il valore scambiato "in formato elettronico" attraverso questi modelli ammonta a circa 150-200 Miliardi di euro che rappresenta tra il 5% e il 7% del valore complessivo degli scambi B2b (pari a circa 3.000 Miliardi di euro). È evidente che vi è un enorme potenziale di crescita.

**Figura 1.3**  
**Gli schemi relazionali per lo scambio elettronico dei documenti del ciclo dell'ordine**

La diffusione di questo modello segue alcune dinamiche ormai chiare (si veda il Capitolo 3, Paragrafo “La crescita delle comunità EDI” per maggiori dettagli):

- la penetrazione “organica” all’interno di un settore che ha già sviluppato il suo patrimonio di standard, grazie all’aumento delle relazioni e della tipologia di documenti a copertura del ciclo ordine-pagamento oggetto di scambio;
- la trasposizione del modello in nuovi settori (meno frequente);
- l’attivazione o l’estensione del progetto in modo unilaterale da parte di una media-grande impresa/organizzazione.

Al di fuori di queste dinamiche, è assai difficile per un’impresa impostare un efficace progetto di Integrazione del Ciclo dell’Ordine con clienti o fornitori: essenzialmente, per mancanza di “massa critica”. Si ritiene, quindi, che un fattore decisivo - soprattutto nei settori “non-EDI” - possa essere l’obbligo di invio di fatture elettroniche verso la PA.

L’utilizzo di reti EDI per lo scambio di fatture in formato elettronico configurerebbe - in presenza di accordo tra le parti impostato in coerenza con la Raccomandazione 94/820/CE - un sistema di Fatturazione Elettronica “pura” a norma di legge (come previsto dal Decreto Legislativo n. 52 del 20 febbraio 2004, in alternativa all’uso della firma elettronica qualificata). Le motivazioni per cui lo scambio di fatture su reti EDI non è a oggi, in Italia, classificabile come Fatturazione Elettronica a norma di legge - riconducibili in sintesi a un vuoto di interpretazione della normativa e a una sostanziale irrilevanza pratica - sono meglio illustrate in questo Capitolo, al paragrafo “La Fatturazione Elettronica ‘pura’ a norma di legge”.

Il sistema delle aziende che fanno EDI è aperto a introdurre soluzioni di Conservazione Sostitutiva a completamento della veicolazione elettronica. Anche se, a oggi, i casi sono ancora pochi, il “terreno” è fertile purché si dimostrino i benefici addizionali. L’impressione è che la spinta in questo senso, da parte di associazioni di filiera e provider di servizi EDI, sia stata ancora molto limitata.

## **La Conservazione Sostitutiva delle fatture e di altri documenti contabili**

L’adozione della Conservazione Sostitutiva delle fatture e, più in generale, dei documenti contabili e commerciali cresce, sebbene a ritmi inferiori alle attese.

Oggi stimiamo che tra 2.000 e 3.000 aziende, in Italia, stiano già adottando soluzioni di Conservazione Sostitutiva delle fatture e di altri documenti contabili o fiscali. In particolare, poco meno della metà di queste organizzazioni utilizza la Conservazione Sostitutiva anche (o esclusivamente) per gestire le proprie fatture, attive o passive. Il numero di documenti portato in Conservazione Sostitutiva tra il 2008 e il 2009 è cresciuto significativamente - in media del 40% - un fenomeno legato alla decisione di diverse aziende che già adottavano la Conservazione Sostitutiva di estendere la dematerializzazione anche ad altri documenti (per esempio, al Libro Unico del Lavoro).

Le soluzioni di Conservazione Sostitutiva delle fatture risultano spesso parte di progetti più ampi di gestione documentale e, frequentemente, ne costituiscono una estensione. Con l’esclusione di qualche eccezione, questi progetti non prevedono invece un’evoluzione verso i modelli di Fatturazione Elettronica “pura” a norma di legge. Al più, in qualche caso, includono funzionalità di veicolazione (o ricezione) multi-canale, ma sempre nella logica di soluzioni “interne” finalizzate a gestire la complessità esterna (considerata esogena rispetto ai confini dell’impresa).

I principali fattori di freno all’adozione dei progetti di Conservazione Sostitutiva sono riconducibili a una generale percezione di “discrezionalità” della spesa e a una difficoltà

nel misurare la redditività dell’investimento. Spesso, infatti, questi progetti non hanno un’elevata priorità, se non nella testa dell’owner interno: spesso, un middle manager che ne coglie il valore “locale” dal punto di vista operativo, ma non necessariamente le implicazioni sul resto dell’organizzazione.

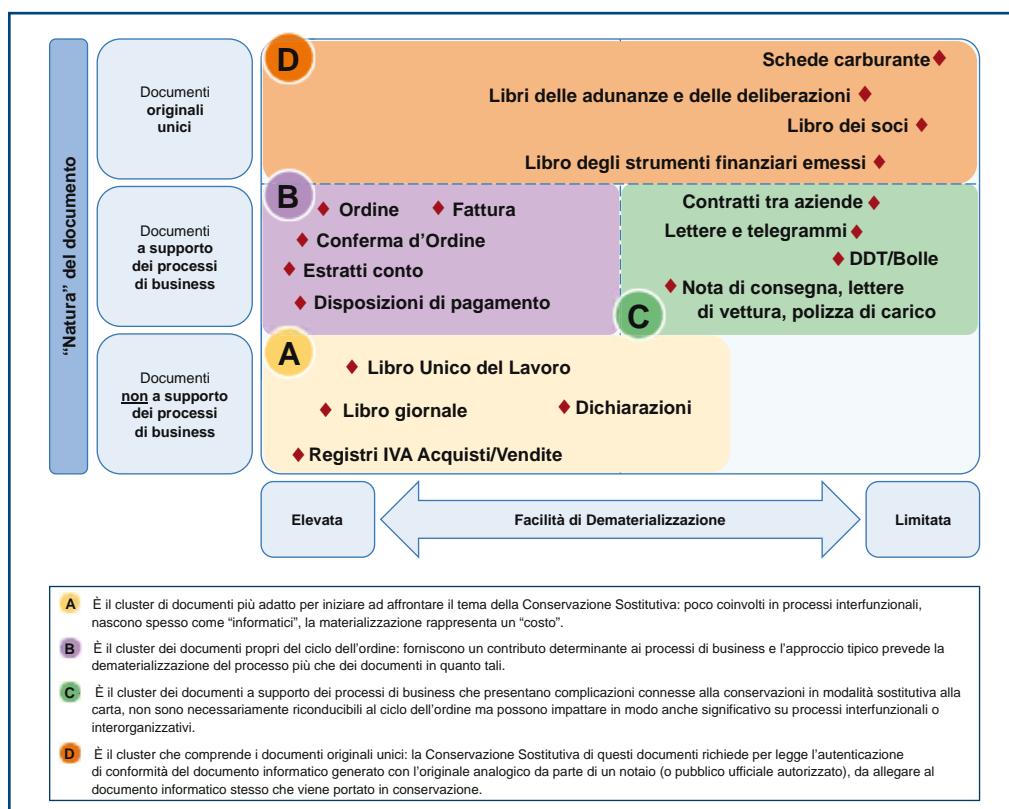
Un importante fattore di spinta potrebbe, invece, essere costituito dal Decreto che attiva la Fatturazione Elettronica verso la PA: la necessità di dotarsi di soluzioni o servizi per gestire anche solo una parte limitata di relazioni e fatture (quelle verso la PA, appunto) potrebbe essere lo strumento abilitante per diffondere cultura tra le imprese e creare la necessaria mentalità per estendere la soluzione verso altri clienti/fornitori.

Un ruolo primario, in questo processo di diffusione, potrà essere svolto dai Commercialisti che lavorano a stretto contatto con le realtà piccole e medie del tessuto imprenditoriale italiano, spesso come primari partner di fiducia. Da un lato, infatti, essi stessi possono adottare soluzioni di Conservazione Sostitutiva e, dall’altro, possono contribuire a stimolare le imprese verso un’adozione consapevole e sempre più pervasiva di queste soluzioni (si veda, in proposito, il Capitolo 3, paragrafo “Il ruolo dei Commercialisti”).

Una più massiccia diffusione di questi modelli passa, a nostro avviso, attraverso l’alargamento dell’ambito di progetto, secondo due direzioni. In primo luogo, attraverso il riconoscimento che la Conservazione Sostitutiva delle fatture non è altro che un primo “passo” verso un più significativo progetto di Fatturazione Elettronica a norma di legge e Integrazione del Ciclo Ordine-Pagamento. Crediamo che questa consapevolezza non sia per nulla scontata nei settori dove non vi sono già comunità EDI attive, che hanno “dissodato il terreno” negli anni passati. E se anche vi fosse questa consapevolezza la realizzazione pratica dei modelli di Integrazione del Ciclo Ordine-Pagamento richiede molta convinzione e capacità di influenza sui propri clienti e fornitori. Risulta, quindi, molto più probabile che siano le imprese che già realizzano scambi EDI a introdurre la Conservazione Sostitutiva come “ultimo tassello” del loro progetto di dematerializzazione.

Un secondo importante percorso evolutivo, già in atto, si sviluppa attraverso l’identificazione di tutti i documenti che possono essere dematerializzati in aggiunta alle sole fatture (si veda la Figura 1.5). Questi documenti possono essere classificati in base a due criteri: il primo rappresenta la “facilità con cui è possibile dematerializzare il documento”, funzione di come viene generato il documento – se in formato digitale o cartaceo – di come è usato nei processi che lo coinvolgono e dell’esistenza di eventuali normative specifiche. Il secondo criterio di classificazione si riferisce alla “natura” del documento, discriminando tra i documenti a stretto supporto dei processi di business e quelli prodotti esclusivamente per doveri legali, ma che non hanno un ruolo “operativo” nei processi aziendali. Ne emergono diverse classi di documenti, oltre a quelli relativi al ciclo dell’ordine. Una prima classe comprende i documenti poco coinvolti nei processi interfunzionali, la cui Conservazione Sostitutiva è inoltre agevolata dal fatto che sono già generati in formato elettronico, quali il Libro Unico del Lavoro, il Libro Giornale, i Registri IVA Acquisti/Vendite e le dichiarazioni. Una seconda classe comprende i documenti - quali i contratti, le lettere, i telegrammi, i DDT e le bolle - caratterizzati da un impatto significativo sui processi di business e che richiedono, perciò, una modifica di questi processi per poter cogliere appieno i benefici della dematerializzazione. Un’ultima categoria include i documenti originali unici che, per essere portati in Conservazione Sostitutiva, necessitano l’autenticazione di un notaio o di un pubblico ufficiale autorizzato (per esempio, il Libro dei soci, il Libro degli strumenti finanziari emessi, il Libro delle adunanze ecc.).

**Figura 1.5**  
**Oltre la fattura:  
 gli altri documenti  
 che possono  
 essere portati in  
 Conservazione  
 Sostitutiva**



## La Fatturazione Elettronica “pura” a norma di legge

Il modello di Fatturazione Elettronica “pura” a norma di legge - caratterizzato dal fatto che deve essere stipulato un accordo tra le parti volto a regolare lo scambio di fatture, che rimangono elettroniche per tutto il loro “ciclo di vita” - è sostanzialmente inapplicato in Italia. Mentre, come visto, sono molte migliaia le aziende che si scambiano fatture in formato elettronico strutturato secondo standard EDI e qualche migliaio le aziende che conservano in modo sostitutivo le fatture lato attivo o passivo, sono poche unità le aziende che di fatto “combinano” i due elementi per realizzare ciò che la nostra legislazione definisce Fatturazione Elettronica in senso proprio. Uno dei pochi esempi di applicazione dei modelli della Fatturazione Elettronica a norma di legge è rappresentato da alcune imprese del Farmaceutico (si veda il Box 1.1 “La Fatturazione Elettronica nel settore Farmaceutico”).

Questa affermazione - un po’ “a gamba tesa” - richiede qualche parola di puntualizzazione e spiegazione.

In primo luogo, le migliaia di imprese che scambiano fatture utilizzando i canali EDI sono, nei fatti, estremamente “vicine” a realizzare la Fatturazione Elettronica “pura” a norma di legge. In realtà, i motivi per cui le soluzioni EDI non sono considerabili Fatturazione Elettronica sono di due tipologie. La prima è un “vuoto interpretativo” nell’attuale normativa, che non precisa adeguatamente come si debbano verificare i requisiti di autenticità e integrità negli scambi EDI (si veda il Box 1.2 “EDI e Fatturazione Elettronica”). La seconda motivazione è che i benefici della Fatturazione Elettronica possono essere colti quasi al 100% senza formalmente adottare il modello della Fatturazione Elettronica “pura” a norma di legge e, quindi, senza incorrere anche negli obblighi associati all’uso di tale modello (conservazione delle fatture entro 15 giorni dal ricevimento delle stesse, si veda il Capitolo 2, al paragrafo “Il quadro italiano: le risoluzioni dell’Agenzia delle Entrate”). È infatti sufficiente combinare ingegnosamente i modelli di scambio elettronico dei documenti con i modelli di Conservazione Sostitutiva di fatture analoghe.

giche lato attivo e passivo - combinazione realizzabile efficacemente grazie alle recenti Risoluzioni dell'Agenzia delle Entrate - per ottenere una soluzione che "assomiglia" alla Fatturazione Elettronica senza "esserlo" secondo la normativa. È nostra opinione che questa assurda situazione vada normalizzata, riconoscendo apertamente la piena dignità dei modelli EDI.

In sintesi, è quindi molto "sottile" la distanza tra l'affermazione che "poche decine di imprese fanno Fatturazione Elettronica "pura" a norma di legge in Italia" e l'affermazione - assai più positiva - che "molte migliaia di imprese fanno Fatturazione Elettronica "pura" a norma di legge in Italia, utilizzando il canale EDI".

Assai diversa è la situazione delle imprese che sono partite dalla Conservazione Sostitutiva delle fatture o di altri documenti contabili. Se queste imprese non appartengono a una comunità EDI, infatti, o non sono trascinate da progetti B2b guidati da clienti o fornitori leader di filiera, è per esse difficile muoversi verso progetti di Fatturazione Elettronica con accordo tra le parti, soprattutto con scambio di fatture "strutturate elaborabili". Per facilitare la diffusione della Fatturazione Elettronica in senso proprio in questi contesti occorrono delle spinte forti. L'obbligatorietà della Fatturazione Elettronica nei confronti della PA sarebbe, senza dubbio, un importante fattore propulsivo.

### **La Fatturazione Elettronica nel settore Farmaceutico**

Box 1.1

Il Consorzio DAFNE ha attivato nella prima metà del 2009 i primi casi pilota completamente operativi per lo scambio di fatture elettroniche a norma di legge fra aziende farmaceutiche e distributori intermedi: Comifar, GSK, Novartis e Farcopa. Nel 2010 l'adozione si estenderà anche ad altre aziende del Consorzio: AstraZeneca, Bayer, Formenti e Unico, che sono al momento in attivazione, cui seguiranno Alliance Healthcare, Boehringer, Co.Di.Fi, Eli Lilly e Farmintesa. L'obiettivo del progetto è permettere a tutti i consorziati di implementare la Fatturazione Elettronica a norma di legge, evoluzione dello scambio dei dati fattura in elettronico che è da tempo una realtà nel settore Farmaceutico (scenario che, tuttavia, richiedeva la materializzazione dei flussi attraverso la stampa cartacea dei documenti). Obiettivo non secondario per molte aziende del Consorzio DAFNE è la possibilità di mettersi nella condizione di poter inviare fatture elettroniche a norma alle Pubbliche Amministrazioni, in particolare in area Sanità, nel momento in cui questa sarà l'unica modalità ammessa dalla legge.

La collaborazione con l'Associazione Bancaria Italiana (ABI) – unitamente agli esiti positivi delle verifiche di compatibilità fra i tracciati del documento fattura negli standard DAFNE e nello standard europeo CBI2<sup>1</sup> – ha permesso di rendere disponibili funzionalità innovative riconducibili al valore aggiunto portato dal CBI2, quali per esempio la riconciliazione automatica nei sistemi di pagamento/incasso (di particolare interesse per le aziende della Sanità) e il bonifico XML su iniziativa del beneficiario.

Operativamente, la soluzione adottata dal Consorzio DAFNE prevede l'invio da parte del fornitore del documento fattura in uno degli standard (EDIFACT, Easy DAFNE, XML) al provider dei servizi EDI, il quale processa i documenti ricevuti e ne genera l'immagine PDF/A nel layout standard definito dal Consorzio. Su questa immagine del documento viene apposta la firma digitale e il PDF/A firmato viene portato in conservazione, secondo le disposizioni di legge. Il provider veicola, quindi, in parallelo sia il tracciato strutturato standard – eventualmente tradotto nel formato indicato dal destinatario – sia il PDF/A firmato: è quest'ultimo a costituire la fattura elettronica che il cliente, in accordo con la normativa, porta a sua volta in Conservazione Sostitutiva.

<sup>1</sup> Con CBI2 si intende il Corporate Banking Interbancario di seconda generazione, in cui grazie alla nuova architettura, oltre ai servizi dispositivi (bonifico, RIBA, RID e MAV) e informativi del tradizionale servizio bancario telematico (CBI), sono disponibili anche nuovi servizi come l'esito del bonifico a ordinante e beneficiario, i bonifici a iniziativa del beneficiario, l'invio/ricezione di documenti strutturati e non strutturati ecc. (fonte [www.acbi.it](http://www.acbi.it)).

### **EDI e Fatturazione Elettronica**

Box 1.2

La Fatturazione Elettronica a norma di legge prevede un accordo tra le parti e l'applicazione di una delle seguenti due procedure di interscambio: l'emissione di una fattura elettronica firmata digitalmente oppure l'invio della fattura attraverso un canale informatico che intrinsecamente

garantisca integrità e autenticità ai documenti trasferiti.

Da questi elementi emerge che è sempre possibile fare Fatturazione Elettronica in una rete EDI, se si applica la firma digitale ai singoli documenti fattura: questi, poi, dovranno essere conservati dal mittente e dal destinatario nel formato digitale firmato al momento della creazione – posto che lo standard del formato adottato risulti chiaramente identificato/pubblicato e possa essere reso visualizzabile senza incertezze.

Una possibile alternativa all'uso della firma elettronica è data dall'opportunità di utilizzare il canale EDI. All'EDI fa esplicito riferimento il Decreto Legislativo n. 52 del 20 febbraio 2004 nel quale si evidenzia che le reti EDI devono garantire “autenticità e integrità”. La circolare 45/E del 2005 dell'AdE, inoltre, precisa che i requisiti di autenticità e integrità devono essere garantiti in conformità alla Raccomandazione n. 94/820/CE. È dunque opportuno entrare nel merito della Raccomandazione 94/820/CE, che si pone l'obiettivo di favorire un approccio uniforme per la risoluzione di eventuali problemi giuridici connessi all'uso di sistemi EDI e quindi “raccomanda” - a clienti e fornitori che si scambiano documenti EDI - di sottoscrivere un accordo la cui struttura di massima deve essere coerente con quanto presente nell'allegato della Raccomandazione stessa. In tale struttura di accordo, tuttavia, non si entra mai nel merito di come sia necessario garantire la sicurezza del sistema di trasmissione adottato. Semplicemente, nell'articolo 10 la Raccomandazione suggerisce che l'accordo comprenda un allegato tecnico in cui descrivere le modalità per garantire la “sicurezza dei messaggi EDI (verifica dell'origine, verifica dell'integrità, non disconoscimento dell'origine e del ricevimento, riservatezza)” e in altri articoli suggerisce modalità e regole di buon senso nella gestione della relazione EDI. L'obiettivo ultimo dell'accordo, dunque, è quello di far sì che cliente e fornitore convengano nel considerare come non ripudiabili i documenti ricevuti attraverso il canale EDI.

La presenza dell'accordo formalizzato in casi di relazione diretta tra un cliente e un fornitore - o, al più, intermedia da un unico provider - consentirebbe, dunque, immediatamente di trasformare le fatture inviate via EDI in Fatturazione Elettronica. La situazione si fa, invece, più problematica nei casi di reti EDI intermediate da più operatori EDI (VAN EDI), sia in quanto storicamente negli accordi tra le parti commerciali il riferimento a procedure tecniche relative alla sicurezza dei messaggi EDI è a oggi assente e lasciato all'accordo tra singole imprese e VAN EDI, sia perché in questi accordi le procedure di funzionamento della rete (e quindi anche gli elementi che garantiscono autenticità e integrità) spesso non sono descritte nel dettaglio. Poiché in Italia sono molte le reti EDI non costituite da un unico intermediario (spesso vi sono due o più VAN EDI tra loro interconnessi), se da un punto di vista strettamente “commerciale” vi è piena fiducia tra mittente/destinatario e VAN EDI, risulta a oggi più impegnativo, per le parti commerciali, “dichiarare formalmente” che stanno utilizzando una rete EDI (costituita da più VAN EDI) che garantisce integrità e autenticità, sapendo che questa loro dichiarazione fa fede in caso di contenzioso con le Autorità ispettive (e “libera” i VAN EDI da qualsiasi responsabilità).

In sintesi, per capire come fare Fatturazione Elettronica in Italia utilizzando il canale EDI - in modo da fornire adeguate garanzie a tutte le parti in causa: clienti, fornitori, VAN, Agenzia delle Entrate ecc. – sarebbe dunque auspicabile che gli organi di controllo si esprimano apertamente precisando, una volta per tutte, che cosa “operativamente” significa fare EDI “in conformità alla Raccomandazione 94/820/CE”.

## Il confronto con l'estero

Tutti i Paesi della Comunità Europea assumono, come elemento di riferimento sulla Fatturazione Elettronica la Direttiva Europea (dalla 2001/115/CE, alla 2006/112/CE e le sue prossime ulteriori modifiche). Ognuno di questi Paesi, tuttavia, parte da un quadro normativo peculiare, costruito in anni e costituito da diversi codici che spesso, su elementi di contesto, assumono posizioni anche molto diverse tra loro. Per questo motivo, il quadro della Fatturazione Elettronica in Europa è composto da situazioni eterogenee, spesso anche non semplici da confrontare direttamente (si veda il Box 1.3 “Gli approcci alla Fatturazione Elettronica in Europa”).

Spesso, dunque, dal percorso normativo di recepimento alla Direttiva Europea sono de-

rivati quadri di riferimento anche concettualmente molto diversi tra loro. Si passa, infatti, da regole di recepimento più “lasche” - permissive e in grado di adeguarsi velocemente alle indicazioni provenienti dall’Unione Europa - ad altri casi in cui il quadro normativo si compone di regole più definite e stringenti, la cui armonizzazione con le regolamentazioni preesistenti può richiedere lavori più intensi e tempi più lunghi.

A titolo di esempio, in alcuni Paesi il documento elettronico viene completamente equiparato a quello cartaceo, quindi possono essere velocemente adottate e trasferite ai documenti elettronici le modalità di gestione già esistenti. In altri Paesi, invece, caratterizzati da quadri normativi ben più articolati - come per esempio l’Italia - il documento informatico è puntualmente definito e concettualmente distinto da quello analogico. Inoltre, alcuni Paesi adottano una firma elettronica di tipo “debole” (paragonabile a un “timbro”), che può essere apposta da “persone giuridiche”, altri invece di tipo “forte” (l’equivalente della firma elettronica qualificata richiesta in Italia), che deve essere apposta solo da “persone fisiche”. In altre situazioni ancora, le garanzie di autenticità e integrità richieste dalla Direttiva sono demandate ad accordi, spesso informali, che cliente e fornitore decidono di stringere tra loro.

### **Alcuni esempi in Europa di che cosa è la Fatturazione Elettronica**

Box 1.3

*Finlandia* - La legislazione finlandese parte dal presupposto che le fatture in formato elettronico sono assolutamente equiparabili a quelle in formato cartaceo (per sicurezza e privacy), al punto che a oggi non è richiesta, né raccomandata, la firma elettronica. In sostanza, è considerata Fatturazione Elettronica anche semplicemente l’accesso a un sito con user ID e password che consente di caricare o scaricare documenti fattura. In questo contesto normativo, particolarmente “lascio”, la Finlandia ha raggiunto una significativa penetrazione della Fatturazione Elettronica, anche verso la PA. Circa l’80% delle Fatture inviate alla PA viene già processato elettronicamente: solo una parte – poco meno della metà - viene anche inviata elettronicamente, mentre il resto viene digitalizzato da alcuni provider a partire dalla ricezione di fatture in formato cartaceo. La PA ha scelto di affidarsi ad alcuni provider, che hanno il ruolo di tradurre i documenti inviati alla PA in due possibili standard di riferimento: eInvoice - un derivato XML dell’EDIFACT, definito da un consorzio composto prevalentemente da operatori di reti tradizionali e banche, e ulteriormente sviluppato dalla Finnish Information Society Development Center (TIEKE) - e Finvoice, che si basa su ePI (electronic Payment Initiator), XML e ebXML, sviluppato dall’associazione di banche finlandesi.

*Svezia* - Il modello svedese prevede tre alternativi canali per l’invio di una fattura: l’utilizzo di operatori VAN, il ricorso a un portale e l’invio di una fattura cartacea verso un centro di dematerializzazione. Nel primo caso, le fatture sono emesse direttamente nell’unico formato elettronico standard denominato Svefaktura (basato sullo standard europeo UBL 1.0). Nel secondo caso, si accede a un portale protetto tramite user ID e password, dove si inserisce manualmente la fattura attraverso una form Web che produce un documento in formato Svefaktura e lo invia agli operatori VAN, che provvedono a effettuare la consegna. Nell’ultimo caso, infine, si invia la fattura in formato cartaceo a un centro di scannerizzazione che provvede alla digitalizzazione della fattura stessa, la trasforma in un file in formato Svefaktura e la manda ai VAN per veicolarla. Questi modelli di Fatturazione Elettronica sono utilizzati già da molto tempo in Svezia, alcuni di questi anche da prima che fosse recepita la Direttiva 2001/115/CE.

*Danimarca* - La Danimarca ha recepito la Direttiva Europea introducendola in un quadro normativo nazionale meno “stringente” rispetto a quello italiano. Tra le principali differenze, per esempio, c’è la possibilità di adottare firme elettroniche avanzate intestate a persone giuridiche, una soluzione informatica più simile al “timbro” che all’apposizione di una firma autografa - come nei casi in cui è necessario usare la firma elettronica qualificata (per esempio, in Italia). Nonostante questo, la Fatturazione Elettronica non si è rapidamente diffusa tra le imprese. Diverso, invece, è il tasso di diffusione delle fatture elettroniche verso la PA: nel febbraio 2005, infatti, una specifica normativa ha imposto a tutte le istituzioni pubbliche, centrali e locali, di accettare dai propri fornitori esclusivamente fatture elettroniche. Grazie a questa norma, già dal 2006 la quasi totalità delle fatture indi-

rizzate alla Pubblica Amministrazione è in formato elettronico (e quelle non in formato elettronico vengono gestite da centri di scansione). Lo standard di comunicazione danese (basato su UBL) è unico e l'indirizzamento delle fatture dagli emittenti ai riceventi è garantito attraverso l'utilizzo di un codice-indirizzo elettronico, che permette l'identificazione delle location fisico/legali cui fatturare.

*Spagna* – La Spagna ha recepito la Direttiva Europea inquadrandola nel proprio contesto normativo che, analogamente a quello italiano, non è certo “lasco”. A garanzia di autenticità e integrità è possibile seguire tre vie: la firma elettronica (che è analoga alla nostra firma elettronica qualificata), lo scambio delle fatture via EDI (con utilizzo della firma elettronica) e, infine, eventuali alternative preventivamente approvate dagli organismi tributari spagnoli. Attualmente in Spagna la diffusione della Fatturazione Elettronica è pari a circa il 10-12% del totale delle fatture scambiate. Una percentuale rilevante è costituita da fatture elettroniche che transitano via EDI firmate elettronicamente. Per facilitare la diffusione della Fatturazione Elettronica, inoltre, in coerenza con la norma che prevede che, a partire dal novembre 2010, la Fatturazione Elettronica diventi obbligatoria verso qualsiasi Ente della PA spagnola, è stato sviluppato lo standard Facturae (basato su XML), con cui è possibile inviare fatture alla Pubblica Amministrazione, e sono in definizione le linee guida di uno specifico “piano di sostegno e spinta”.

*Francia* - Il quadro legislativo francese ha definito la possibilità di scambiare fatture in formati elettronici strutturati o non strutturati, obbligatoriamente firmate attraverso una firma elettronica “debole”. Questa firma può essere automatizzata e creata da una persona giuridica ed è soggetta a una precisa legislazione, che regolamenta le caratteristiche dei dispositivi sicuri di firma e i meccanismi di certificazione cui devono essere sottoposti. Ai provider EDI che gestiscono scambi di fatture non firmate, invece, è richiesto di tenere un registro con i dati essenziali delle fatture. Questo registro viene conservato per un “tempo ragionevole” affinché sia a disposizione per eventuali verifiche sui contenuti dei flussi EDI che, durante la trasmissione, possono essere tradotti e, quindi, subire modifiche di formato. Alcune grandi aziende oggi si stanno muovendo verso una “terza via”, avviando lo scambio di fatture elettroniche EDI firmate elettronicamente, evitando dunque la necessità di conservare il registro. La diffusione della Fatturazione Elettronica in Francia rimane ancora decisamente limitata, con una percentuale di fatture scambiate in formato elettronico inferiore al 5% del totale.

*UK* - Nel Regno Unito (UK) si considera Fatturazione Elettronica la trasmissione e la conservazione di fatture con mezzi elettronici, senza l'invio parallelo di copie di documenti cartacei. La Fatturazione Elettronica avviene quindi tramite EDI, firma elettronica avanzata e qualsiasi altro processo che garantisca autenticità dell'origine e integrità del contenuto della fattura. Nonostante la legislazione del Regno Unito non sia particolarmente stringente, la diffusione della Fatturazione Elettronica non è ancora elevata (inferiore al 5% nel 2009). Uno dei progetti di particolare interesse promossi dal Governo britannico nell'ambito della Fatturazione Elettronica è costituito da una soluzione Web-based di Purchase to Pay (P2P) e un mercato elettronico messo a disposizione di tutte le Organizzazioni del settore pubblico del Regno Unito. Questo sistema permette a tutti gli Enti pubblici e ai loro fornitori di entrare in contatto e di utilizzare una piattaforma comune per lo scambio di documenti (ordini, fatture ecc.) in formato elettronico.

Partendo da quadri normativi così diversi, quindi, il tema stesso della Fatturazione Elettronica a livello europeo sfugge da un'immediata e banale comparazione. Per iniziare a omogeneizzare il fenomeno - almeno per quanto concerne gli standard impiegati nei diversi Paesi - l'Unione Europea ha già cominciato a muovere alcuni importanti passi, si veda per esempio il Box 1.4 “Un'iniziativa della Commissione Europea: il progetto PEPPOL”.

#### Box 1.4

#### Un'iniziativa della Commissione Europea: il progetto PEPPOL

PEPPOL (Pan-European Public Procurement Online) è un progetto avviato nel 2008 dalla Commissione Europea che coinvolge 19 Istituzioni di 12 Paesi. L'obiettivo del progetto è la crea-

zione e la promozione di soluzioni per l'interoperabilità tra sistemi di supporto al ciclo dell'ordine dei diversi Paesi europei. PEPPOL si propone di permettere a qualsiasi impresa dell'UE (e in particolare alle PMI) di partecipare agli appalti elettronici indetti da qualsiasi amministrazione di un altro Stato, con modalità semplici e trasparenti. Questa visione si traduce nell'utilizzo di standard condivisi a livello europeo per cataloghi, ordini, fatture e certificati, che insistono sulla standardizzazione "semantica" piuttosto che su quella tecnologica, e nella creazione di un'infrastruttura che renda possibile lo scambio cross-border di documenti in formato elettronico, firmati digitalmente. La realizzazione di questa visione rappresenta un'importante opportunità per ridurre le barriere che oggi escludono soprattutto le PMI dalla partecipazione alle procedure pubbliche di acquisto in altri Paesi dell'Unione.

La stessa dimensione del fenomeno Fatturazione Elettronica si basa su valori non facilmente comparabili. Per esempio, in alcuni Paesi è misurato il numero delle fatture firmate e trasmesse elettronicamente, in altri Paesi si sommano le fatture inviate e firmate in elettronico con quelle gestite via EDI (a patto che siano presenti accordi tra le parti coerenti con quanto suggerito dalla Raccomandazione 94/820/CE – si veda il Box 1.2 "EDI e Fatturazione Elettronica"), in altri Paesi ancora, più semplicemente, si considera la somma delle fatture inviate "non in formato cartaceo" (non necessariamente sempre firmate, inviate via EDI o via Web, ma anche via email o addirittura via Fax).

Un tentativo di lettura sistematica di ciò che avviene a livello europeo si può ottenere incrociando la tipologia del quadro normativo di riferimento (distinguendo tra "lasco", "stringente" e "molto stringente") con i dati di diffusione di ciò che, Paese per Paese, è considerato Fatturazione Elettronica, raccolti da molteplici fonti secondarie (si veda la Figura 1.6). Emergono alcuni elementi chiave. In primo luogo, nei Paesi analizzati, la diffusione della Fatturazione Elettronica risulta mediamente ancora limitata. In secondo luogo, non è sempre vero che la diffusione sia maggiore laddove il quadro normativo è più "lasco". Ne sono un buon esempio i casi della Danimarca e della Spagna, Paesi che hanno portato avanti strategie finalizzate a incrementare rapidamente la diffusione della Fatturazione Elettronica. In un caso (la Danimarca), spingendo significativamente sulla Fatturazione Elettronica verso la PA, nell'altro (la Spagna), riconoscendo normativamente lo scambio di fatture via EDI come Fatturazione Elettronica.

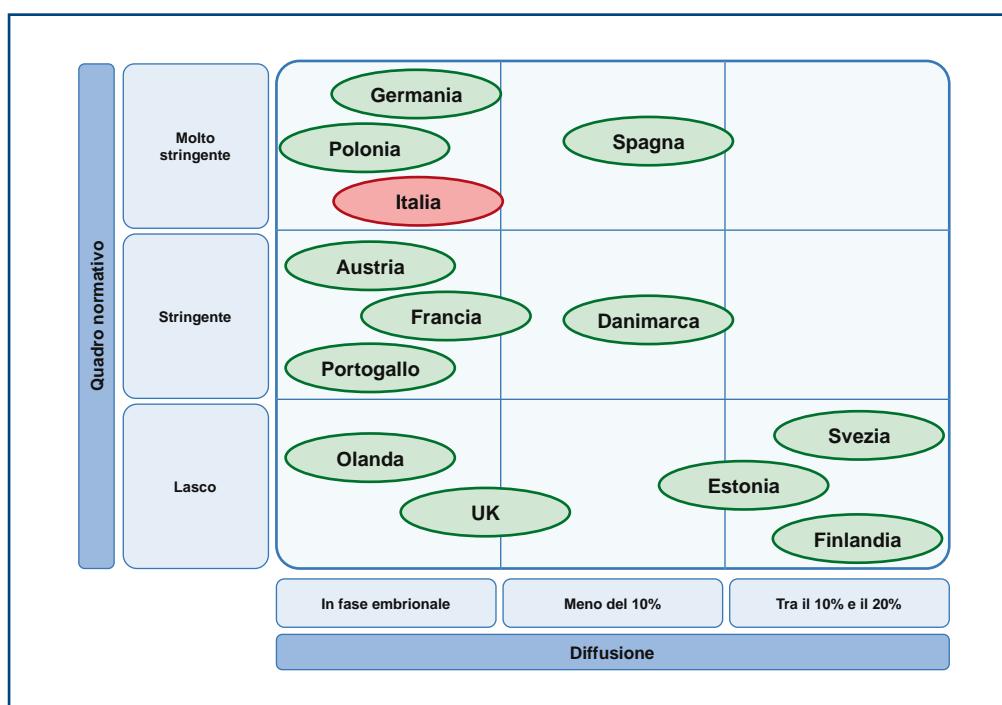
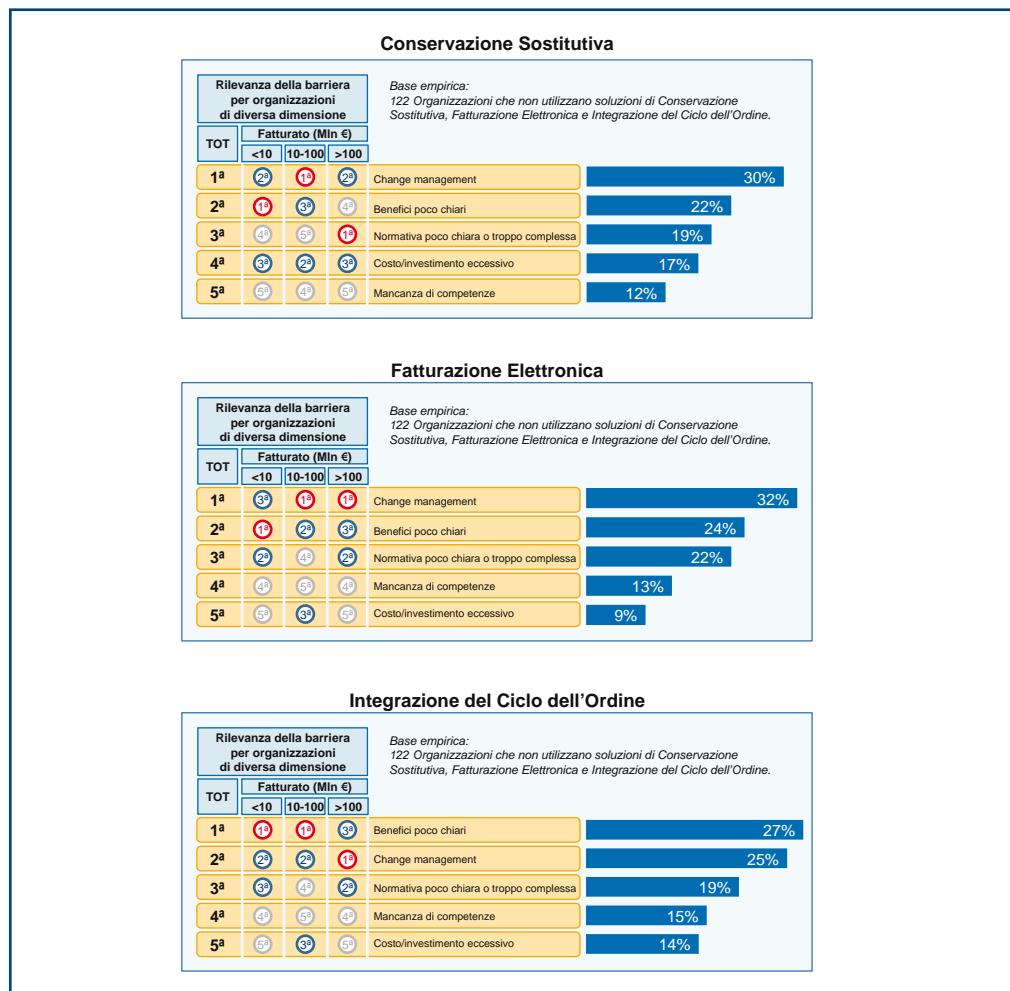


Figura 1.6  
La Fatturazione Elettronica in Europa

## Le principali barriere all'adozione

Abbiamo scelto di condurre una specifica analisi sulle barriere all'adozione delle soluzioni di Conservazione Sostitutiva, Fatturazione Elettronica e Integrazione del Ciclo dell'Ordine. L'analisi è stata effettuata su un panel di organizzazioni che, nel tempo, sono venute a contatto con l'Osservatorio (per esempio, partecipando ai precedenti Convegni o tramite i Rapporti pubblicati negli anni passati) e che, pur conoscendo l'argomento, si sono dichiarate completamente "non-utenti": si tratta di realtà in cui nessuna delle tre tipologie di soluzione è stata adottata. La Figura 1.7 mostra la percezione delle barriere per le diverse tipologie di soluzione tecnologica.

Figura 1.7  
Le barriere all'adozione



Le motivazioni che inducono un'organizzazione, pubblica o privata, a scegliere di non adottare una delle diverse soluzioni di Conservazione Sostitutiva, Fatturazione Elettronica o Integrazione del Ciclo dell'Ordine sono eterogenee ma essenzialmente riconducibili a 5 principali categorie (riportate nell'ordine di rilevanza emerso dalla Ricerca): (i) la necessità di investire nel change management, (ii) la scarsa percezione dei benefici conseguibili, (iii) la percezione di poca chiarezza nella normativa, (iv) il timore che i costi o gli investimenti da sostenere siano eccessivi e (v) la consapevolezza di non disporre delle competenze necessarie.

La difficoltà nella gestione del cambiamento appare come il primo degli ostacoli che bloccano l'adozione di queste soluzioni. Affrontare i cambiamenti - di processo, organizzativi, culturali, relazionali - che sono inevitabilmente legati a ogni progetto innovativo è complesso: proprio a causa del timore che il change management sia troppo oneroso, molte organizzazioni scelgono di non avviare progetti. Approfondendo ulteriormente

le risposte, si osserva come l'aspetto ritenuto più critico sia la gestione del cambiamento interno.

La seconda barriera generalmente evidenziata è la scarsa o difficile comprensione dei benefici legati alla dematerializzazione. Ci pare opportuno sottolineare, tuttavia, come la maggior parte delle aziende che evidenzia questa barriera abbia contemporaneamente dichiarato di non aver effettuato valutazioni puntuali sui benefici potenziali: si tratta, dunque, di un ostacolo che sarebbe facilmente superabile, anche alla luce dei più che evidenti benefici misurati e dimostrati nel tempo dall'attività dell'Osservatorio e dai numerosi casi di successo esistenti nel nostro Paese. Un discorso analogo può essere fatto anche per quanto riguarda il timore che l'investimento o i costi correnti concessi al progetto siano troppo elevati: si tratta di una barriera complessivamente meno rilevante, che solo in relativamente pochi casi, viene sostenuta da una valutazione quantitativa precisa.

Infine, l'ultima barriera indicata da un numero significativo di organizzazioni è la scarsa chiarezza della normativa. Il principale elemento di criticità che viene evidenziato non è tanto la complessità della normativa, quanto: i timori sono legati essenzialmente alla percezione di un quadro normativo in costante evoluzione, che crea conseguentemente atteggiamenti di attesa e di prudenza.

La percezione delle barriere all'adozione è sostanzialmente simile per i progetti di Conservazione Sostitutiva, Fatturazione Elettronica e Integrazione del Ciclo dell'Ordine, con due differenze che però è interessante analizzare.

- Le risposte sulle barriere alla Fatturazione Elettronica evidenziano come questa sia percepita come un progetto lontano, da considerare nel medio-lungo periodo. Rispetto alla Conservazione Sostitutiva, infatti, sono ancor meno numerosi i casi di chi ha valutato con precisione investimenti, costi e/o benefici attesi.
- La principale barriera all'Integrazione del Ciclo Ordine-Pagamento non è la gestione del cambiamento, ma la scarsa percezione dei benefici. Il dato può essere sorprendente, poiché i benefici potenziali di un progetto di integrazione sono ben superiori a quelli conseguibili con la sola Conservazione Sostitutiva. Tuttavia, questa risposta appare giustificata considerando che un progetto di Integrazione del Ciclo dell'Ordine richiede un investimento ben maggiore e la valutazione dei benefici conseguibili risulta certamente più complessa da realizzare.

Per completare il quadro sulle motivazioni che bloccano o rallentano la diffusione delle soluzioni analizzate, abbiamo voluto confrontare le risposte date dai "non utenti" con quelle fornite da "utenti parziali", ovvero soggetti che hanno implementato almeno una di queste soluzioni. In questo secondo caso le barriere - che dunque ostacolano non tanto l'adozione, quanto l'allargamento del profilo di adozione verso paradigmi più completi - sono più specifiche, legate a elementi più concreti e, a volte, anche strettamente operativi: tipologia di business gestito, vincoli posti dalla capogruppo estera, difficoltà a coinvolgere clienti o fornitori specifici in progetti di integrazione, necessità di focalizzare gli sforzi su ambiti differenti (come, per esempio, il cambio del sistema informativo), difficoltà nell'ottenere il livello di commitment necessario per far crescere il progetto ecc.. Emerge con forza, quindi, che chi si è "sporcato le mani" pone delle criticità operative concrete, ben diverse dai fattori di inibizione che emergono da chi ancora "non fa".



## 2. Il quadro normativo

A cura di Allegra Stracuzzi e Umberto Zanini

In questo Capitolo sono sinteticamente riassunte le principali “novità” intervenute nel corso dell’ultimo anno in relazione al quadro normativo di riferimento - a livello nazionale ed europeo – su Fatturazione Elettronica, Conservazione Sostitutiva e Dematerializzazione dei documenti, ed è analizzato il loro impatto sul quadro normativo pre-esistente (si veda la Figura 2.1 per una rappresentazione sinottica del quadro normativo e l’Appendice B per un approfondimento).

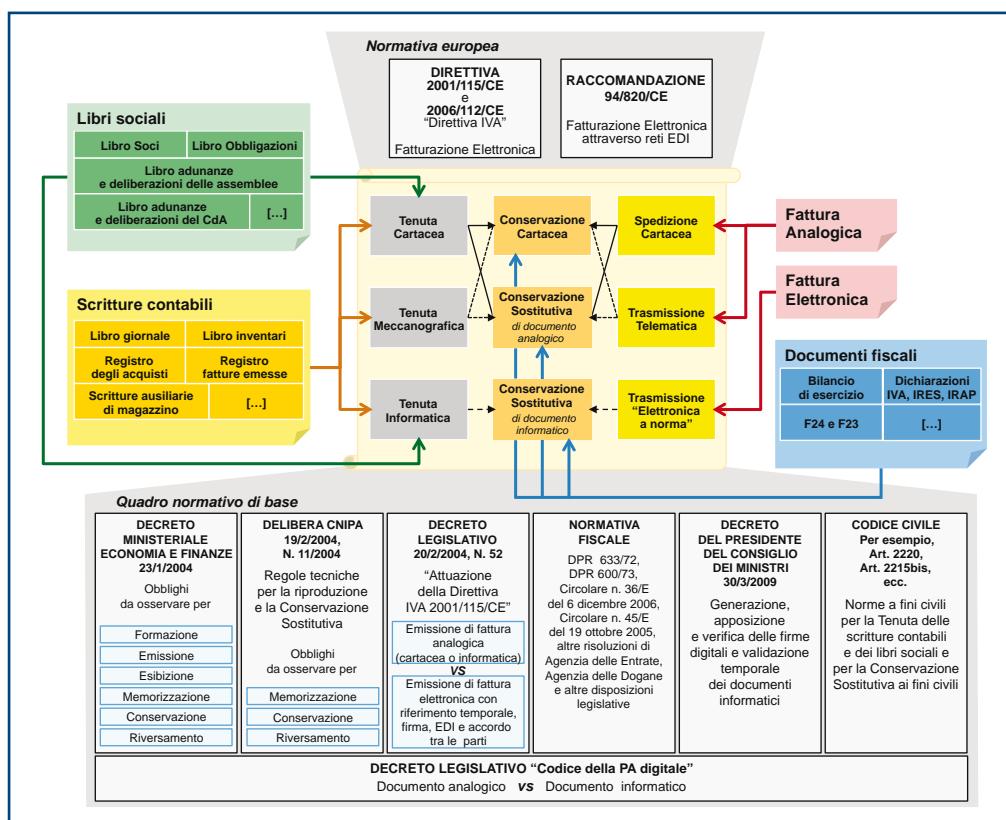


Figura 2.1  
Una visione sinottica  
del quadro normativo

Con riferimento al quadro normativo italiano, sono affrontati in particolare i tre seguenti contributi:

- le risoluzioni dell’Agenzia delle Entrate, che precisano ulteriormente le modalità di Conservazione Sostitutiva dei documenti a fini fiscali;
- lo schema (non ancora pubblicato) di Decreto Legislativo per la modifica del Codice dell’Amministrazione Digitale (CAD), che rappresenta uno dei riferimenti cardine su cui si costruisce l’intero quadro normativo;
- il Disegno di Legge in materia di semplificazione dei rapporti della Pubblica Amministrazione con cittadini e imprese, che facilita il percorso verso la dematerializzazione e lo attiva in alcune aree specifiche (Sanità e Scuola).

Chiude il Capitolo una sintesi sulle principali implicazioni legate all’ultima proposta di modifica alla Direttiva 2006/112/CE (“la Direttiva IVA”) che, con l’approvazione a livello comunitario, dovrà poi essere recepita dai Paesi membri entro la fine del 2012.

## Le recenti Risoluzioni dell’Agenzia delle Entrate in merito ai documenti rilevanti ai fini fiscali

A cura di Umberto Zanini

Con le Risoluzioni n. 158/E, 194/E, 195/E, 196/E e 220/E, l’Agenzia delle Entrate ha ribadito importanti concetti, sintetizzabili nei seguenti 10 punti.

1. Il riferimento temporale nei processi di Fatturazione Elettronica e di Conservazione Sostitutiva è fondamentale, in quanto consente di verificare la corretta tempistica adottata dal contribuente nelle fasi di formazione, emissione e conservazione.
2. Il processo di Conservazione Sostitutiva delle fatture elettroniche emesse e/o ricevute deve essere obbligatoriamente ultimato entro quindici giorni.
3. I documenti che, pur essendo creati con strumenti elettronici, non presentano sin dalla formazione la firma digitale e il riferimento temporale, devono essere stampati su supporto cartaceo.
4. L’impronta dell’archivio informatico oggetto di Conservazione Sostitutiva dovrà essere trasmessa alle Agenzie fiscali; questo naturalmente solo dopo la pubblicazione del relativo provvedimento che dovrà indicare gli ulteriori dati e gli elementi identificativi da trasmettere.
5. Le imprese che emettono fatture elettroniche non possono poi conservarle in formato cartaceo.
6. Non esistono vincoli temporali per l’acquisizione dell’immagine e per il completamento del processo di Conservazione Sostitutiva di documenti analogici.
7. È possibile, in merito alla medesima tipologia di documenti, la convivenza di una conservazione cartacea e di una Conservazione Sostitutiva.
8. Una volta avviato il processo di Conservazione Sostitutiva, è sempre possibile ritornare alla conservazione cartacea, senza alcun obbligo di comunicazione o revoca di opzione.
9. Gli operatori che svolgono servizi di Conservazione Sostitutiva in full outsourcing possono subappaltare parte delle attività e nominare quale “delegato” alla Conservazione Sostitutiva, sia persone fisiche sia giuridiche.
10. La distinzione tra documenti analogici originali unici e documenti analogici originali non unici viene confermata, alla luce del carattere “speciale” della documentazione fiscale.

Da parte dell’Agenzia delle Entrate vi è stata, inoltre, una spinta verso la semplificazione dei processi connessi alla Conservazione Sostitutiva. In linea di principio, infatti, è oggi possibile – secondo l’Agenzia delle Entrate – mandare in Conservazione Sostitutiva, senza bisogno di effettuare una scansione, ma pur sempre con obbligo di stampa, fatture emesse o ricevute in formato elettronico, ma che non presentano sin dall’origine le caratteristiche distintive delle fatture elettroniche (riferimento temporale e firma digitale).

Ne emerge un quadro che rende potenzialmente più semplice e meno oneroso, grazie all’eliminazione del processo di scansione, adottare soluzioni di Conservazione Sostitutiva dei documenti emessi o ricevuti in formato elettronico. In questo contesto, la combinazione di invio telematico delle fatture e di Conservazione Sostitutiva diventa una valida alternativa rispetto a soluzioni di Fatturazione Elettronica vera e propria, presentando tutti i vantaggi della Fatturazione Elettronica senza, tuttavia, condividerne tutti i vincoli. In particolare, si evita l’obbligo di ultimare il processo di Conservazione Sostitutiva con cadenza almeno quindicinale. Questo specifico vincolo temporale, con riferimento alle fatture elettroniche ricevute, è particolarmente “fastidioso” in quanto può richiedere un’inversione dei processi rispetto al loro naturale ordine, ovvero un’anticipazione del processo di Conservazione Sostitutiva rispetto alla registrazione in contabilità, determinando anche una posticipazione in periodi successivi dello scomputo IVA.

## Lo schema (non pubblicato) di Decreto Legislativo per la modifica del Codice dell'Amministrazione Digitale

A cura di Allegra Stracuzzi

In attuazione della delega disposta dall'art. 33 della Legge 18 Giugno 2009 n. 69, il Consiglio dei Ministri ha approvato<sup>1</sup> uno schema di Decreto Legislativo di modifica del Codice dell'Amministrazione Digitale ("CAD")<sup>2</sup>. Il testo, al momento in cui questo Rapporto va in stampa, non è ancora stato pubblicato ufficialmente, ma è ampiamente circolato<sup>3</sup>, in via uffiosa, tra gli "addetti ai lavori". Riteniamo comunque, per la rilevanza che ha il CAD sul quadro normativo complessivo, di darne evidenza, nonostante non possa escludersi che il testo possa subire ulteriori modifiche, durante l'iter di approvazione.

Per quanto interessa strettamente l'ambito di analisi dell'Osservatorio, le principali innovazioni introdotte dal nuovo CAD sono le seguenti:

- la reintroduzione della firma elettronica avanzata e conseguente integrazione della disciplina del documento informatico;
- l'introduzione della definizione di "identificazione informatica", con conseguente possibile ampliamento delle modalità di accesso ai servizi in rete delle Amministrazioni;
- la revisione organica della disciplina delle copie e dei duplicati.

Per quanto concerne la disciplina della "nuova" firma elettronica avanzata, poiché nel "nuovo" CAD il legislatore replica il medesimo "schema a coppie", previsto dalla normativa precedente all'entrata in vigore dell'attuale CAD<sup>4</sup>, è lecito attendersi un limitato utilizzo di questa "nuova" firma nei rapporti tra privati<sup>5</sup>. Si può immaginare, viceversa, un utile impiego da parte delle PA, sia per le attività interne sia per i rapporti con i privati.

Per quanto riguarda l'introduzione della "identificazione informatica", che sostituisce la precedente "autenticazione informatica", se si applica questa variazione alle modifiche proposte per le norme sulle modalità di accesso ai servizi in rete delle Amministrazioni<sup>6</sup>, emerge la possibilità che la firma elettronica avanzata possa essere indicata dalle PA – in alternativa alla Carta d'Identità Elettronica e alla Carta Nazionale dei Servizi – come strumento di identificazione valido per l'accesso e per la presentazione di istanze e dichiarazioni.

Infine, l'esame delle modifiche alla disciplina delle copie e dei duplicati mostra come il Legislatore abbia inteso "formalizzare", in modo dettagliato, l'allineamento del documento informatico a quello cartaceo, traslando nelle norme del CAD i principi generali dell'ordinamento in materia. Oltre ad alcuni rilievi nel merito di tali scelte, vengono svolte considerazioni sulla diversità concettuale tra l'attività di "copiatura" e l'attività di "conservazione" – con le relative conseguenze operative – e si evidenzia il ripristino della distinzione tra documento analogico originale unico e non unico<sup>7</sup>.

Le innovazioni introdotte non producono (a oggi) modifiche nei processi di Fatturazione Elettronica – tramite firma digitale o interscambio EDI – né sembra possano avere conseguenze sui processi di conservazione in essere o in fase di avviamento, poiché mantengono una solida coerenza con i principi generali della Conservazione Sostitutiva e della Fatturazione Elettronica<sup>8</sup>.

In sintesi, le modifiche introdotte dal nuovo CAD – per quanto riguarda la disciplina delle copie dei documenti, nel passaggio da cartacei a informatici e viceversa – hanno l'obiettivo di richiamare esplicitamente le norme generali dell'ordinamento, che stabiliscono la desconoscibilità delle copie effettuate senza l'intervento di un notaio o di un pubblico ufficiale autorizzato, magari con il rischio di una sovrapposizione di norme superflue, ma a vantaggio di una maggior chiarezza per cittadini, utenti e imprese.

<sup>1</sup> Seduta n. 83 del 19 febbraio 2010.

<sup>2</sup> Decreto Legislativo 7 marzo 2005 N. 82 e successive modifiche.

<sup>3</sup> Ci si riferisce al testo della Revisione 14.

<sup>4</sup> Cioè, 2 regimi giuridici per tutte e 4 le firme: firma elettronica e firma elettronica avanzata, da un lato, firma qualificata e firma digitale, dall'altro.

<sup>5</sup> La firma avanzata infatti viene del tutto parificata alla firma elettronica *tout court*, secondo la disciplina attuale del CAD: i documenti sottoscritti con entrambi questi tipi di firme saranno liberamente valutabili in giudizio, tenuto conto delle caratteristiche oggettive di qualità, sicurezza, integrità e immodificabilità.

<sup>6</sup> Ci si riferisce agli articoli 64 e 65 del CAD, da leggere in connessione con l'introduzione della definizione di "identificazione informatica" in sostituzione della precedente "autenticazione informatica".

<sup>7</sup> Che era stata improvvisamente soppressa con le modifiche all'art. 23 introdotte dal Decreto Legge n. 185/2008, convertito nella legge n. 2/2009.

<sup>8</sup> Salvo il divieto di distruzione dei documenti originali unici, nel caso di Conservazione Sostitutiva, in mancanza dell'intervento del notaio o di altro pubblico ufficiale autorizzato (come già indicato, per i documenti rilevanti a fini fiscali, dalla Risoluzione Agenzia Entrate n. 220/2009).

## Il Disegno di Legge in materia di semplificazione dei rapporti della Pubblica Amministrazione con cittadini e imprese

A cura di Umberto Zanini

Il Disegno di Legge “*Disposizioni in materia di semplificazione dei rapporti della Pubblica Amministrazione con cittadini e imprese e delega al Governo per l’emanazione della carta dei doveri delle Amministrazioni pubbliche e per la codificazione in materia di Pubblica Amministrazione*” – attualmente all’esame della Camera dei Deputati – oltre a introdurre una serie di misure a carattere fortemente innovativo nei rapporti con la Pubblica Amministrazione da parte di cittadini e imprese, contiene alcune importanti semplificazioni relative alla Conservazione Sostitutiva di scritture contabili e libri sociali obbligatori.

La pubblicazione della Legge 28 gennaio 2009 n. 2, che ha introdotto l’art.2215/bis del Codice Civile, ha consentito per la prima volta la Conservazione Sostitutiva dei libri sociali obbligatori e, al fine di conseguire una regolare “tenuta” delle scritture contabili e dei libri sociali obbligatori, ha previsto l’apposizione della firma digitale e della marca temporale ogni tre mesi. Questo vincolo ha creato almeno due disparità di trattamento con riguardo alla Conservazione Sostitutiva delle scritture contabili cronologiche.

Una prima disparità di trattamento è tra le scritture contabili tenute informaticamente e conservate in modalità sostitutiva – ove le stesse devono essere rese immodificabili ogni tre mesi tramite l’apposizione della firma digitale dell’imprenditore (o di un suo delegato) e di una marca temporale – e quelle tenute meccanograficamente e conservate su supporto cartaceo – ove le stesse possono essere rese immodificabili (con stampa su carta) anche una sola volta all’anno, purché entro i tre mesi successivi dal termine ultimo di presentazione delle relative dichiarazioni annuali.

Una seconda disparità di trattamento è tra le piccole aziende e quelle medio-grandi, dovuta alla circostanza che per poter adempiere correttamente all’art. 2215/bis del Codice Civile, è necessario dotarsi di un sistema informativo di contabilità in grado di gestire disgiuntamente la “data di registrazione” e la “data di competenza”. Mentre, infatti, per le aziende medio-grandi il sistema informativo è, in genere, sufficientemente evoluto da consentire una corretta gestione disgiunta delle due date, nelle piccole aziende – proprio al fine di semplificarne l’utilizzo – viene spesso impiegata la sola “data di registrazione”, con la conseguenza che risulta estremamente difficolto riuscire a “tenere” correttamente le scritture contabili cronologiche secondo le disposizioni dettate dall’art.2215/bis del Codice Civile.

Al fine, quindi, di eliminare queste criticità, il Disegno di Legge non prevede più la firma digitale e la marca temporale ogni tre mesi, ma “almeno una volta all’anno”, consentendo quindi – oltre che di ristabilire una parità di trattamento tra “tenuta e conservazione cartacea” e “tenuta e conservazione informatica” per le scritture contabili – anche di incentivare l’adozione dei processi di conservazione da parte delle piccole imprese, spesso dotate di sistemi informativi di contabilità elementari.

Ulteriori innovazioni che sono contenute nel Disegno di Legge riguardano il settore Sanitario e quello Scolastico, e sono tutte essenzialmente orientate – oltre che a semplificare e migliorare i servizi per i cittadini – a ridurre i costi di gestione e a consentire un costante monitoraggio e un efficiente controllo della spesa (farmaceutica e specialistica):

- conservazione delle cartelle cliniche unicamente in formato digitale;
- prescrizioni sanitarie farmaceutiche e specialistiche dei medici del Servizio Sanitario Nazionale abilitati dalle Regioni a effettuare prescrizioni in solo formato digitale;
- istituzione della pagella elettronica a partire dall’anno scolastico 2012/2013 nelle Istituzioni Scolastiche Pubbliche e paritarie;

- istituzione della “Università digitale”, con possibilità per gli studenti di effettuare online le iscrizioni, i pagamenti, la gestione delle carriere universitarie, la prenotazione degli esami, la verbalizzazione e la conservazione degli esami solo in modalità digitale.

## L'ultima proposta di modifica alla Direttiva 2006/112/CE

A cura di *Allegra Stracuzzi*

Nel Rapporto 2009 avevamo dedicato un paragrafo all’analisi della proposta di Direttiva<sup>9</sup>, approvata dalla Commissione il 28 gennaio 2009, per la modifica della Direttiva 2006/112/CE (“la Direttiva IVA”), evidenziandone obiettivi, criticità e conseguenze. Nel corso di quest’anno, il dibattito in materia di Fatturazione Elettronica, a livello comunitario, si è sviluppato tenendo conto delle criticità emerse e – al termine di un delicato lavoro di mediazione tra istanze opposte – pare che sia stata trovata la sintesi con l’approvazione – questa volta da parte del Consiglio (ECOFIN) – di una nuova proposta<sup>10</sup>, più equilibrata della precedente, da recepire sempre entro il 31 dicembre 2012.

Nell’Appendice B vengono riassunti più esaustivamente i termini della questione e si descrivono le ragioni e i contenuti delle due diverse opzioni, che definiamo impropriamente una “liberista” e l’altra “legislativa”, sostenute rispettivamente da gruppi di Paesi reciprocamente diversi, per cultura imprenditoriale e politiche legislative perseguiti fino a oggi (“nordici” e “continentali”).

La scelta operata con l’ultima proposta approvata (erano state elaborate altre due bozze nel corso dell’anno) è stata quella di consentire in qualche modo la convivenza tra l’opzione “liberista” e quella “legislativa”, basata sull’individuazione del presidio tecnologico<sup>11</sup>.

In sintesi<sup>12</sup>, si ha la conferma del passaggio al criterio della “neutralità tecnologica”, con l’attribuzione ai singoli operatori/contribuenti della responsabilità di organizzarsi per garantire l’autenticità dell’origine, l’integrità del contenuto e la leggibilità di una fattura – cartacea o elettronica – dall’emissione alla fine del periodo di conservazione. Tale garanzia potrà essere ottenuta mediante l’impostazione di rigorosi sistemi di controllo sui processi aziendali (audit), oppure utilizzando, a scelta, due tecnologie indicate come idonee (firma digitale o EDI conforme alla Raccomandazione n. 820/94/CE).

In tutti i casi è obbligatoria, comunque, la stipula di un accordo – tra emittente e destinatario – che indichi la modalità scelta per la Fatturazione Elettronica e stabilisca i termini e le condizioni, concordati tra le parti, per le procedure di emissione e trasmissione/ricezione dei documenti.

La proposta indica espressamente una firma più “forte”, la firma qualificata<sup>13</sup>, allineandosi alla scelta di quei Paesi, come l’Italia, che hanno optato a suo tempo per tale tipo di firma (firma digitale)<sup>14</sup>.

A seguito delle modifiche proposte – e dello spostamento del focus normativo dal concetto di trasmissione a quello di fatturazione – potrebbe essere posta in discussione l’ammissibilità, per il futuro, dell’elaborazione nostrana del concetto di “Fatturazione Elettronica lato attivo”<sup>15</sup>.

<sup>9</sup> COM (2009) 21 del 28 gennaio 2009 “Proposal for a Council Directive amending Directive 2006/112/EC on the common system of value added tax as regards the rules on invoicing”.

<sup>10</sup> CNS (2009) 7132/2/10 Rev. 2 FISC 23 del 16 marzo 2010 “Proposal for a Council Directive amending Directive 2006/112/EC on the common system of value added tax as regards the rules on invoicing”.

<sup>11</sup> Autenticità e integrità della fattura garantiti dalla sottoscrizione elettronica.

<sup>12</sup> La proposta prevede la modifica, sostituzione o abrogazione degli articoli 217, 232, 233, 234, 237, 244, 246 e 247, come pure la sostituzione del titolo della Sezione 5 del Capo 3 del Titolo XI.

<sup>13</sup> La proposta indica infatti “la firma elettronica avanzata, ai sensi dell’art. 2 punto 2 della Dir. 1999/93/CE, basata su un certificato qualificato e creata mediante un dispositivo per la creazione di una firma sicura, ai sensi dell’art. 2, punti 6 e 10 della Direttiva”.

<sup>14</sup> Si ricorda che la terminologia del Legislatore nazionale, in tema di firme elettroniche, è diversa da quello comunitario, in quanto la nostra legislazione in materia è stata, unica in Europa, antecedente (1997) a quella comunitaria (1999).

<sup>15</sup> La fattura emessa con riferimento temporale e firma digitale, trasmessa al destinatario senza un accordo specifico in tal senso e che, ai fini della conservazione, viene considerata elettronica per l’emittente e analogica per il destinatario.



---

### 3. I progetti di sistema

#### **La crescita delle comunità EDI**

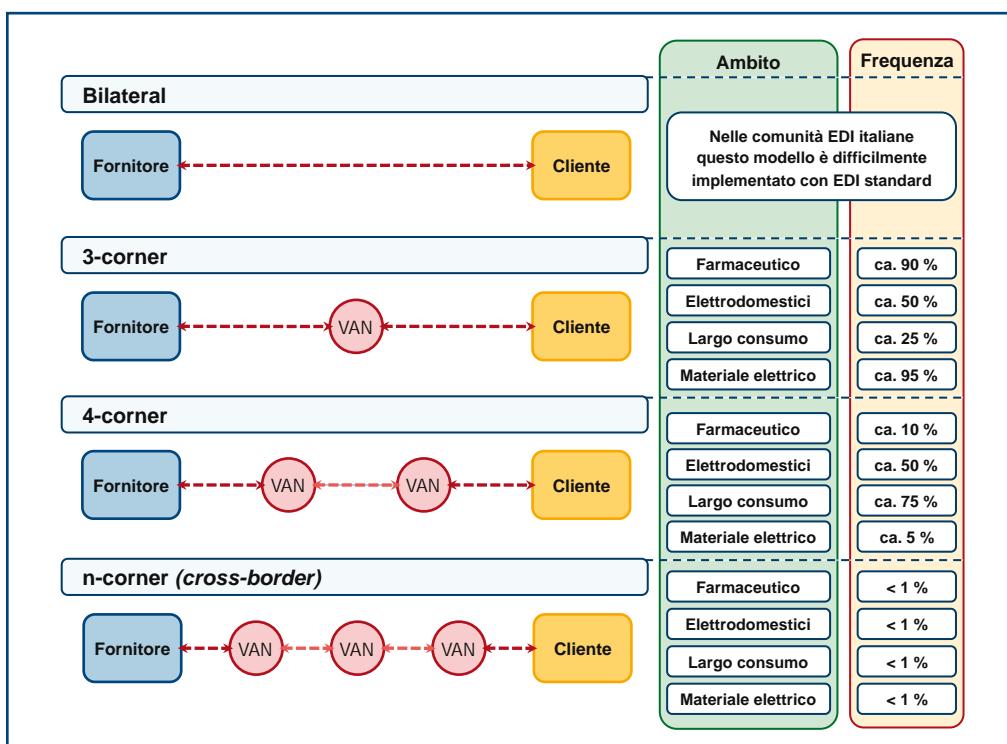
L'ecosistema delle comunità EDI (si veda il Capitolo 1, al paragrafo “Lo scambio elettronico dei documenti del Ciclo Ordine-Pagamento”, e la Figura 1.4 per un richiamo delle principali realtà), ingiustamente considerato “old economy” nei primi anni 2000, è in realtà più vivo che mai.

Lo “sviluppo” di queste comunità sta avvenendo secondo tre direzioni. In primo luogo, si ha una crescita “organica” delle comunità EDI più storiche, sia in termini di rappresentatività del settore – numero di imprese coinvolte e numero di relazioni attive – sia in termini di copertura del ciclo ordine-pagamento – tipicamente affiancando al più tradizionale scambio dei documenti base del ciclo, quali ordini e fatture, altri documenti quali i database di allineamento delle anagrafiche, le conferme d'ordine, i documenti di trasporto, le notifiche di ricevimento merci ecc. (si veda il Box 3.1 “La crescita organica delle comunità EDI”). In secondo luogo, si ha un fenomeno “osmotico” di estensione dei modelli sviluppati in alcuni settori verso altri settori, grazie all'esempio positivo e alla diffusione dei risultati delle “good practice”. Sono esempi paradigmatici, in questo senso, la nascita negli ultimi tre anni della comunità EDI nel settore Elettrodomestici ed Elettronica di consumo, il coinvolgimento di operatori dei Trasporti e Logistica nei lavori di molte comunità EDI, l'apertura degli standard tipici del Largo consumo a settori limitrofi (il Materiale edile, per esempio), l'apertura del mondo Farmaceutico verso la Sanità Pubblica (si veda il Box 3.2 “La diffusione per osmosi delle comunità EDI”). In terzo luogo, il lavoro impernato sullo scambio elettronico dei documenti ha costituito il trampolino di lancio verso altri progetti di collaborazione di filiera: questo dimostra, una volta di più, il valore insostituibile di questi ambiti. Significativi al riguardo sono i progetti di “logistica collaborativa” nel Farmaceutico o di supporto alla tracciabilità di filiera promosso da Indicod-ECR quale rappresentante italiano di GS1 (si veda il Box 3.3 “I progetti di eSupply Chain Collaboration nelle comunità EDI”).

L'analisi sulla diffusione dei diversi modelli di rete fra le principali comunità EDI italiane mostra come siano significativamente più diffusi i modelli che prevedono il coinvolgimento di uno o due provider EDI (si veda la Figura 3.1): il modello con un unico provider (noto in letteratura anche come “modello 3-corner”) è frequente nel caso siano presenti iniziative di filiera che assegnano il ruolo di provider di riferimento a un unico soggetto, come nel caso di EDIEL per il segmento Elettrodomestici ed Elettronica di consumo o del Consorzio DAFNE per il Farmaceutico. Al contrario, è tipico il modello 4-corner (ogni azienda ha un proprio intermediario che ne supporta l'interfacciamento con le altre imprese, quindi tra due aziende si trovano due intermediari) in Community che non hanno definito un unico provider di riferimento, come per esempio nel Largo consumo dove Indicod-ECR ha scelto di assegnare la certificazione Euritmo a più provider (a oggi, sono 7 i provider certificati).

Figura 3.1

## Gli schemi relazionali nelle comunità EDI



L'esperienza delle comunità EDI dimostra come i modelli più evoluti della Fatturazione Elettronica siano già concretamente attuati – o, in ogni caso, culturalmente compresi – in migliaia di imprese. In molte di esse lo scambio elettronico di fatture strutturate già avviene da anni, o è comunque in fase di introduzione. E senza dubbio lo scambio di fatture è già originalmente inscritto in più ampi progetti di automazione dell'intero Ciclo Ordine-Pagamento.

Ed è proprio dall'interno di queste comunità che si intravedono segnali importanti di apertura verso gli altri “attori” della Fatturazione Elettronica. La piena comprensione di come si possano attuare le disposizioni della normativa nazionale sulla Fatturazione Elettronica, per esempio, nel caso in cui due imprese siano già impegnate nello scambio elettronico del documento fattura – punto decisivo, in quanto porterebbe immediatamente migliaia di imprese nell'alveo della Fatturazione Elettronica a norma di legge – passa attraverso un fattivo confronto tra le comunità EDI e l'Agenzia delle Entrate (attività già in corso, si veda il Box 1.2 “EDI e Fatturazione Elettronica”). Inoltre, nel lavoro di confronto tra alcune comunità EDI e alcuni attori del mondo bancario – CBI in primis, ma anche singole Banche – si sta iniziando ad affrontare in modo serio il tema dell'integrazione tra imprese e sistema bancario (si veda in questo Capitolo, il paragrafo “Il ruolo del sistema bancario”) con l'obiettivo di dimostrare – e possibilmente misurare – le reali opportunità.

Un tema fin troppo enfatizzato e che, al contrario, è giusto riportare nella sua autentica dimensione riguarda il potenziale freno all'automazione degli scambi internazionali e intersetoriali, derivante dallo sviluppo di progetti EDI nazionali “di settore”. In primo luogo, il peso degli scambi internazionali e intersetoriali è spesso largamente inferiore al peso degli scambi domestici intra-settore. In secondo luogo, riteniamo che l'apertura di un “ponte” verso l'esterno – si tratti di un diverso settore o di un Paese estero – risulti più semplice da realizzare per una comunità strutturata, in cui gli scambi EDI siano già gestiti, piuttosto che per un'impresa che debba partire da “prato verde”.

## La crescita organica delle comunità EDI

Box 3.1

### ***La nuova piattaforma WebEDI di METEL***

Il rilascio della nuova piattaforma WebEDI di METEL rende ancora più semplice per le aziende operanti nel settore del Materiale elettrico l'utilizzo del canale METEL per lo scambio in formato elettronico strutturato dei documenti del ciclo dell'ordine, a partire dal Listino che rappresenta il mattone fondamentale per poter cogliere appieno i benefici dell'integrazione di filiera. La nuova piattaforma abilita nuove funzionalità, fra cui si segnalano in particolare il monitoraggio della qualità dei messaggi scambiati (per esempio, controllo ordini doppi, segnalazione anomalie in fattura), il tracking online sui documenti inviati e la possibilità di richiedere la predisposizione di fatture elettroniche.

### ***Il progetto “Catalogo elettronico” di Indicod-ECR***

Il progetto “Catalogo elettronico” – la soluzione finalizzata a garantire l'allineamento sincronizzato delle informazioni anagrafiche di prodotto tra le aziende della produzione e della distribuzione, su scala globale grazie all'impiego dello standard GS1 GDSN – ha oggi il pieno commitment delle 30 primarie aziende del Largo consumo che costituiscono il Consiglio Direttivo di Indicod-ECR. In linea con questo forte impegno, le 10 principali insegne della GD/DO (che coprono oltre il 75% del mercato italiano) hanno già richiesto ai propri fornitori di utilizzare il “Catalogo elettronico” e sono già operativi i primi casi pilota.

### ***Il raggiungimento della piena operatività di EDIEL Servizi***

A poco più di due anni dalla concezione del “progetto EDIEL”, anche nella filiera degli Elettrodomestici e dell’Elettronica di consumo è oggi realtà l'utilizzo delle soluzioni a supporto dello scambio dei documenti del ciclo dell'ordine in formato elettronico strutturato standard. Nel corso del 2009 si sono registrate sia, da un lato, la chiusura dei casi pilota – che hanno contribuito a smussare le fisiologiche spigolosità connaturate all'adozione di una nuova prassi operativa – sia, dall'altro, l'entrata a regime di 62 produttori e 26 retailer, che hanno generato un “traffico” complessivo superiore ai 170 mila documenti interscambiati nell'anno.

## La diffusione per osmosi delle comunità EDI

Box 3.2

### ***Il progetto “DAFNE Ospedali”***

Il Consorzio DAFNE ha dato vita nel 2005 al progetto “DAFNE Ospedali” con cui si propone di trasporre nella relazione con le aziende sanitarie la decennale esperienza maturata nell'integrazione dei flussi informativi del ciclo dell'ordine fra aziende farmaceutiche, depositari e distributori intermedi. In particolare, gli Enti Ospedalieri hanno l'opportunità di trasmettere ordini e ricevere conferme d'ordine, DDT e fatture in formato elettronico strutturato standard, secondo uno dei protocolli del Consorzio (EDIFACT, Easy DAFNE, XML). Sono oggi 46 fra Regioni, Aree Vaste, ASL e Aziende Ospedaliere – per oltre 650 presidi – gli Enti attivi nell'interscambio informativo con le aziende del Consorzio DAFNE aderenti al progetto.

### ***Il coinvolgimento degli Operatori Logistici nel settore Elettrodomestici ed Elettronica di consumo***

EDIEL promuove la collaborazione di filiera attraverso l'adozione di soluzioni di Integrazione del Ciclo dell'Ordine supportate dall'EDI nel mondo degli Elettrodomestici e dell'Elettronica di consumo (nella relazione tra produttori/importatori e retailer). La progressiva diffusione dell'interscambio di documenti in formato elettronico strutturato standard rende disponibile un patrimonio informativo la cui condivisione anche con gli Operatori Logistici permetterebbe di raggiungere importanti miglioramenti in termini sia di efficienza sia di efficacia lungo l'intera filiera. Il nuovo progetto di EDIEL prevede la realizzazione di un “portale di filiera” che integri i flussi EDI standard, intercettandoli, garantendo la massima apertura e flessibilità di implementazione. L'attività di identificazione delle principali aree di miglioramento e la successiva delineazione delle funzionalità ha visto il fattivo coinvolgimento anche di tutti i principali Operatori Logistici attivi nel settore, con commitment analogo anche lato industria e distribuzione. Un ruolo importante nel progetto è svolto da Indicod-ECR quale rappresentante italiano di GS1, che sta sviluppando a livello internazionale standard e soluzioni B2b proprio per il settore Trasporti e Logistica.

Box 3.3

**I progetti di eSupply Chain Collaboration nelle comunità EDI*****Il progetto “Logistica Collaborativa” del Consorzio DAFNE***

Il progetto si articola su due filoni principali: lo sviluppo e la diffusione dell’interscambio informativo in formato elettronico strutturato standard, adottando uno dei diversi protocolli supportati dal Consorzio (EDIFACT, Easy DAFNE, XML) e, in parallelo, la definizione di sistemi standard per l’identificazione degli elementi fisici. In quest’ultima area si collocano le sperimentazioni in ambito RFId e la definizione di contenuti e layout comuni a livello di Consorzio per l’etichetta logistica. Con riferimento allo scambio in formato elettronico strutturato standard dei flussi documentali connessi al ciclo dell’ordine, l’obiettivo è rendere possibile la condivisione lungo la filiera di un maggior numero di informazioni “in tempo reale”. Molte informazioni sono, infatti, disponibili già all’atto della disposizione di consegna fisica delle merci, ma non vengono veicolate “a valle” in tempo utile per cogliere i vantaggi della gestione sincronizzata delle consegne. In linea con questi obiettivi, il Consorzio ha ritenuto necessario coinvolgere nello scambio dei principali messaggi a supporto della fase di consegna (nello specifico, Avviso di Spedizione, DDT e Notifica Ricevimento Merci) anche gli Operatori Logistici, oltre a grossisti e distributori. Allo stato attuale il progetto vede coinvolto più del 25% del mercato farmaceutico (a valore), arrivando a coprirne oltre il 50% se si considerano anche gli attori in progress.

***Il progetto EPCIS di Indicod-ECR***

Lo standard internazionale RFId (Radio Frequency Identification o Identificazione in Radio Frequenza) per la supply chain del Largo consumo prende il nome di EPC (Electronic Product Code o Codice Prodotto Elettronico) ed è gestito da EPC Global e dalle organizzazioni GS1 nazionali (Indicod-ECR per l’Italia). Nell’ambito dello standard EPC, il veicolo fondamentale per lo scambio di informazioni tra gli utenti è l’EPC Information Service (EPCIS). EPCIS – che si compone di un insieme di interfacce per lo scambio dati – fornisce importanti funzionalità per migliorare l’efficienza, la sicurezza e la visibilità nella supply chain. Il valore aggiunto del network è rendere possibile la tracciabilità lungo supply chain anche molto complesse e articolate, tramite la combinazione di informazioni raccolte da interscambi EDI, Web services e applicazioni RFId. Diventa possibile, quindi, ricostruire la storia di ogni singolo prodotto dalla sua origine fino al punto in cui l’utente richiede le informazioni, passando attraverso tutti gli eventuali step intermedi.

**I progetti delle grandi imprese**

Il ruolo delle grandi imprese – e, in ogni caso, delle imprese di qualsiasi dimensione leader nella propria filiera – nella diffusione della Fatturazione Elettronica e dei modelli di Integrazione del Ciclo Ordine-Pagamento è sostanziale. È indubbiamente vero che il tessuto nazionale – ed europeo – è costituito prevalentemente da PMI, ma è altrettanto vero che tutte queste imprese sono inserite in ecosistemi guidati, più o meno consapevolmente, da medio-grandi imprese (in filiere, per l’appunto). Se tutte le grandi imprese si muovessero decisamente verso l’adozione di modelli di Fatturazione Elettronica – e lo facessero con la consapevolezza che una partecipazione matura dei loro clienti e fornitori più piccoli è fattore decisivo per il successo della loro stessa iniziativa – avremmo tassi di adozione decisamente più significativi.

In realtà, solo alcune grandi imprese hanno intrapreso con decisione questa strada e lo hanno fatto secondo due modalità diverse, in generale coerenti con le caratteristiche strutturali del settore di appartenenza. Dove esistevano progetti di filiera o vi sono state le condizioni per avviarli – Largo consumo, Elettrodomestici ed Elettronica di consumo, Farmaceutico, Materiale elettrico, Automotive almeno in parte – la maggior parte delle grandi imprese si è coinvolta, in modo più o meno proattivo, riconoscendo i benefici di un approccio sistematico basato su standard comuni. In quei settori dove non sono an-

cora state sviluppate iniziative di sistema – per una resistenza culturale o perché una o poche imprese fanno da sole sistema – si assiste, invece, alla presenza di alcuni progetti “privati”. Questi progetti di integrazione e collaborazione B2b si basano usualmente su una combinazione di strumenti di completa automazione (simil-EDI) e di parziale automazione attraverso portali Web-based, in funzione delle caratteristiche dei clienti e dei fornitori con i quali si vuole interagire (si veda la Figura 3.2). Molti di questi progetti prevedono la Veicolazione Elettronica delle fatture – o la messa a disposizione delle fatture su un portale – tipicamente all’interno di un processo di gestione automatizzata del ciclo commerciale, dal pre-vendita al post-vendita. Le considerazioni in merito all’evoluzione di questi sistemi e alla loro considerazione nel novero delle soluzioni di Fatturazione Elettronica ricalcano quanto già detto per le reti EDI.

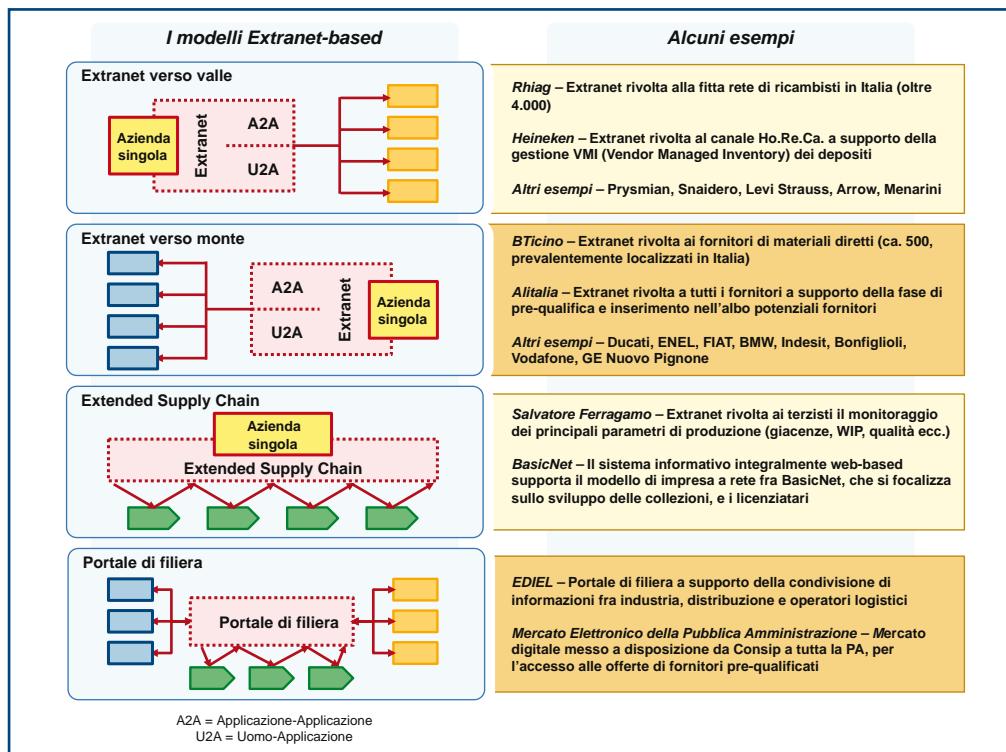


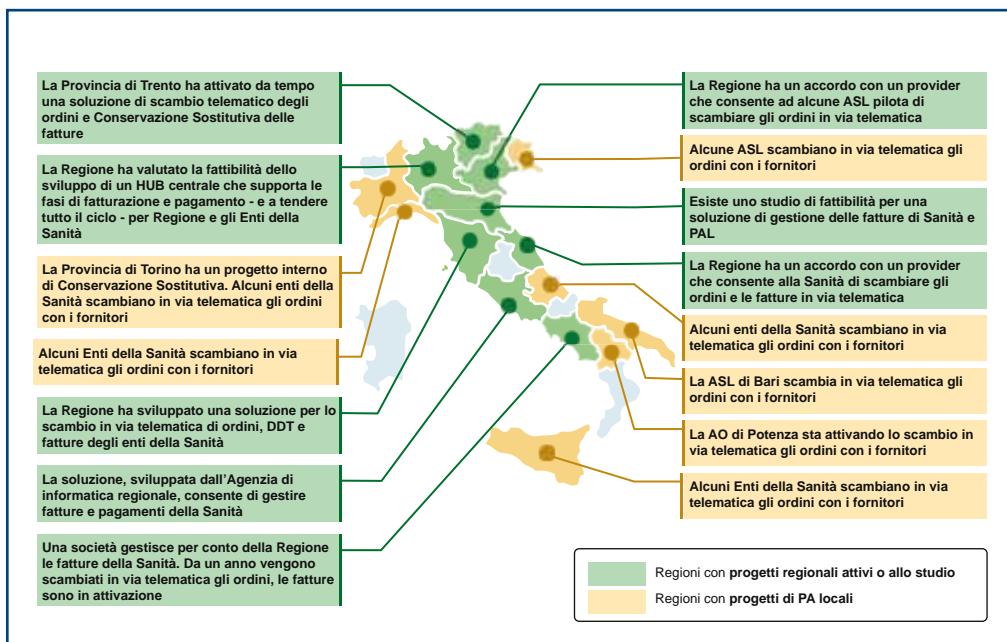
Figura 3.2  
**I modelli Extranet delle medio-grandi imprese**

## I progetti della Pubblica Amministrazione (regionale)

Nell’ambito della Fatturazione Elettronica – e delle diverse tipologie di progetti a questa connessi – la Pubblica Amministrazione, essendo un “grande acquirente” di beni e servizi, ricopre naturalmente un ruolo chiave. Nel nostro Paese, come è ben noto, la Legge n. 244 del 24 dicembre 2007 (più conosciuta come Finanziaria 2008) impone ai fornitori di relazionarsi con la PA esclusivamente inviando fatture elettroniche. Sebbene tale obbligo non sia ancora operativo – a causa della mancata promulgazione del secondo Decreto Attuativo – la sola presenza di questo “stimolo” da parte del Legislatore ha indubbiamente contribuito a generare interesse e fermento sul tema, sia lato imprese sia lato PA.

In questo contesto, alcune PA italiane hanno cominciato a muovere i primi passi verso l’adozione di soluzioni di Conservazione Sostitutiva, Fatturazione Elettronica e, in alcuni casi, anche Integrazione del Ciclo dell’Ordine. In particolare, alcune Regioni (si veda la Figura 3.3) hanno già cominciato ad attivare progetti – più o meno operativi – con l’obiettivo di supportare sia la stessa Regione promotrice (in quanto Ente pubblico che deve gestire le proprie fatture) sia, in chiave sistematica, le diverse Amministrazioni dislocate sul territorio e i diversi Enti che orbitano nell’area di competenza regionale, con una particolare attenzione verso gli Enti della Sanità.

**Figura 3.3**  
**I progetti a livello regionale**



Nel Box 3.4 sono presentati alcuni dei principali progetti a livello regionale. Alcuni sono più focalizzati sulla digitalizzazione della fatturazione, altri sono da subito orientati all'automazione dell'intero ciclo ordine-pagamento. La gran parte di questi progetti persegue obiettivi strategici indubbiamente rilevanti per le Amministrazioni Regionali: per esempio, la maggiore capacità di controllo della spesa (in particolare quella degli Enti della Sanità), la riduzione dei tempi di pagamento, il miglioramento della capacità di pianificazione finanziaria e la possibilità di adeguarsi più rapidamente alle imposizioni normative. In prospettiva, le Amministrazioni Regionali puntano a rivestire il ruolo – peraltro previsto dalla Finanziaria 2008 – di “nodo di accesso” al Sistema Nazionale di Interscambio, che – con l’entrata in vigore dell’obbligo di Fatturazione Elettronica verso la PA – costituirà la rete attraverso la quale i documenti dovranno essere veicolati ai clienti appartenenti alla PA.

In sintesi, emergono due elementi che è opportuno tenere in considerazione:

- i progetti che impattano su alcune fasi del ciclo dell’ordine dovrebbero, in ogni Regione, essere sapientemente integrati con gli altri progetti già presenti nel contesto regionale, come per esempio i progetti locali di eProcurement pubblico<sup>1</sup>;
- è auspicabile che i diversi progetti regionali presentino caratteristiche di flessibilità e di interoperabilità tali da consentire alle imprese – e soprattutto a quelle già integrate con i propri partner commerciali o attive con diversi clienti pubblici nazionali – di dialogare con la PA senza doversi adattare a decine di modelli diversi.

Box 3.4

#### Alcuni progetti a livello regionale

**Regione Emilia-Romagna** – Regione Emilia-Romagna ha definito il proprio modello e si appresta ad avviare la sperimentazione di un Sistema di Interscambio Regionale. La soluzione, il cui sviluppo è affidato a Intercent-ER, copre l’intero ciclo del procurement e, a regime, sarà integrata sia con la piattaforma della Centrale Acquisti Regionale sia con il Polo Archivistico (PARER). Gli utilizzatori potenziali sono tutti i soggetti pubblici sul territorio della Regione (Sanità, Enti regionali, PA locale) che potranno avvalersi, tra l’altro, di quanto sviluppato da Intercent-ER nell’ambito del Progetto Europeo PEPPOL in termini di profili collaborativi, protocolli e standard. Questi elementi saranno, inoltre, messi a disposizione del tessuto imprenditoriale locale al fine di favorirne lo sviluppo e l’internazionalizzazione.

**Regione Lazio** – È stata sviluppata una soluzione a supporto della gestione delle fatture dei fornitori di beni e servizi del Sistema Sanitario Regionale, con l'obiettivo di ridurre i tempi di pagamento ai fornitori, incrementare l'efficacia del processo di gestione del ciclo passivo e migliorare l'azione di monitoraggio e controllo della spesa sanitaria attuata dalla Regione Lazio. LAit (Lazio Innovazione Tecnologica), la società di informatica della Regione, ha realizzato una soluzione di scambio delle fatture in formato elettronico strutturato che coinvolge le Aziende Sanitarie e i loro fornitori. Questi ultimi – aderendo a un accordo transattivo sui tempi di pagamento dei rispettivi crediti – hanno la possibilità di inviare le fatture o via Web inserendole direttamente sul portale della Regione Lazio o, sviluppando apposite interfacce, tramite invio massivo di un flusso di dati strutturato. Le fatture vengono poi inoltrate, sempre in formato elettronico strutturato, alle Aziende Sanitarie e i dati delle fatture possono anche essere caricati automaticamente sui rispettivi sistemi contabili aziendali, che restituiscono tramite il sistema le autorizzazioni al pagamento (liquidazione delle fatture): Regione Lazio, tramite la piattaforma, mantiene dunque il controllo sui pagamenti e può gestirne centralmente le scadenze. Il progetto – che riguarda un numero sempre crescente di fornitori (oltre 1.700 iscritti, per circa 200 mila fatture scambiate da fine febbraio 2009 attraverso il sistema, per un controvalore di quasi 3 Miliardi di euro) – si evolverà in tre direzioni principali: la copertura delle fasi del ciclo dell'ordine che precedono la fattura, l'allargamento agli Enti Regionali non sanitari e lo sviluppo di una soluzione di Fatturazione Elettronica a norma.

**Regione Lombardia** – Regione Lombardia sta progettando la realizzazione di un servizio di dematerializzazione del ciclo passivo a supporto, oltre che dei propri processi interni, di tutti gli Enti del Sistema Regionale (costituito da Regione, 49 Strutture Sanitarie e numerosi altri Enti strumentali, società a partecipazione pubblica e fondazioni). L'idea è quella di realizzare un HUB che consenta la gestione del ciclo passivo – dalla pianificazione al pagamento – valorizzando e integrando le funzionalità dei vari sistemi a oggi già presenti e facendole confluire in un'unica piattaforma centrale in grado anche di gestire la ricezione di fatture elettroniche a norma di legge. Attualmente, infatti, esistono già singoli sistemi (di pianificazione, di eProcurement, di integrazione per lo scambio strutturato di fatture, di pagamento ecc.) in grado di coprire, per alcune tipologie di Enti, singole fasi del ciclo: l'obiettivo alla base della realizzazione di una piattaforma centrale è – contestualmente al riuso di quanto già realizzato – il miglioramento, tramite una soluzione più completa, dell'efficienza e dell'efficacia complessiva del Sistema Regionale nelle attività di gestione del ciclo passivo.

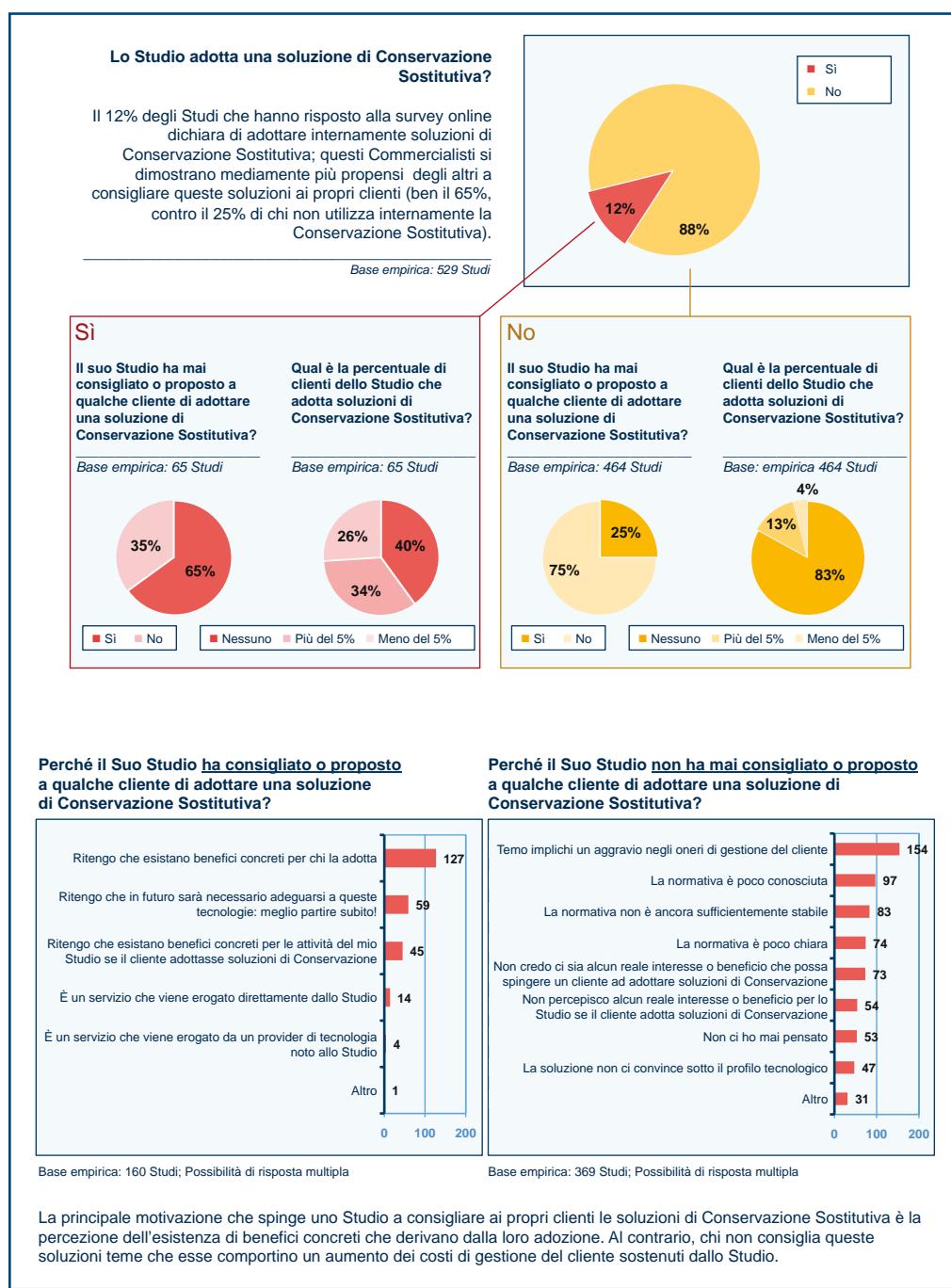
**Regione Toscana** – Regione Toscana ha realizzato per gli Enti della Sanità una soluzione per lo scambio in via telematica dei principali documenti del ciclo dell'ordine. La gestione degli acquisti delle strutture sanitarie toscane è intermediata da alcuni Enti, denominati ESTAV (Ente per i Servizi Tecnico-Amministrativi di Area Vasta), che centralizzano numerosi processi amministrativi degli Enti della Sanità. Tramite la soluzione sviluppata da Regione Toscana è possibile lo scambio in formato strutturato di ordini, conferme d'ordine, DDT e fatture tra le Aziende Sanitarie, gli ESTAV e i fornitori di farmaci (appartenenti al Consorzio DAFNE, che ha collaborato al progetto). La Regione sta lavorando con il sistema bancario per la condivisione del modello e la sua estensione all'emissione di mandati di pagamento elettronici. L'infrastruttura attraverso la quale sono inviate le informazioni è la Rete Telematica Regionale Toscana, un “sistema pubblico di connettività” gestito dalla Regione (che ne governa gli accessi) in grado di garantire autonomamente, grazie alla propria architettura, la sicurezza e l'integrità dei dati che vi transitano, consentendo dunque anche lo scambio, non ancora attuato, di fatture elettroniche a norma. Il progetto di Regione Toscana è operativo e si sta diffondendo rapidamente (quotidianamente vengono scambiati elettronicamente circa 100 ordini e oltre il 50% dei fornitori della Sanità è coinvolto), grazie anche all'utilizzo di leve forti quali un'apposita Legge Regionale con indicazioni normative specifiche, il rinvio all'utilizzazione del sistema nei capitoli di gara, l'estensione del modello anche ai fornitori di altre categorie merceologiche e agli altri Enti Regionali.

## Il ruolo dei Commercialisti

Un ruolo particolarmente rilevante nel processo decisionale di molte imprese – soprattutto di piccole dimensioni – è svolto dai Commercialisti, che rappresentano spesso consulenti fidati e privilegiati. E questo ruolo è ancor più naturale nell'adozione di progetti di dematerializzazione di documenti con valenza civile, fiscale e tributaria.

Alla luce di queste considerazioni, abbiamo condotto una specifica Ricerca sui Commercialisti, con un duplice obiettivo. In primo luogo, si è voluto analizzare il grado di diffusione dei progetti di dematerializzazione presso gli Studi (analizzando progetti di Conservazione Sostitutiva, Fatturazione Elettronica e Integrazione degli interscambi documentali verso i propri clienti). In secondo luogo, si è cercato di comprendere se l'adozione o la non adozione di queste soluzioni avesse impatto sull'atteggiamento dei Commercialisti nel sostenere o bloccare i progetti dei propri clienti (si veda la Figura 3.4).

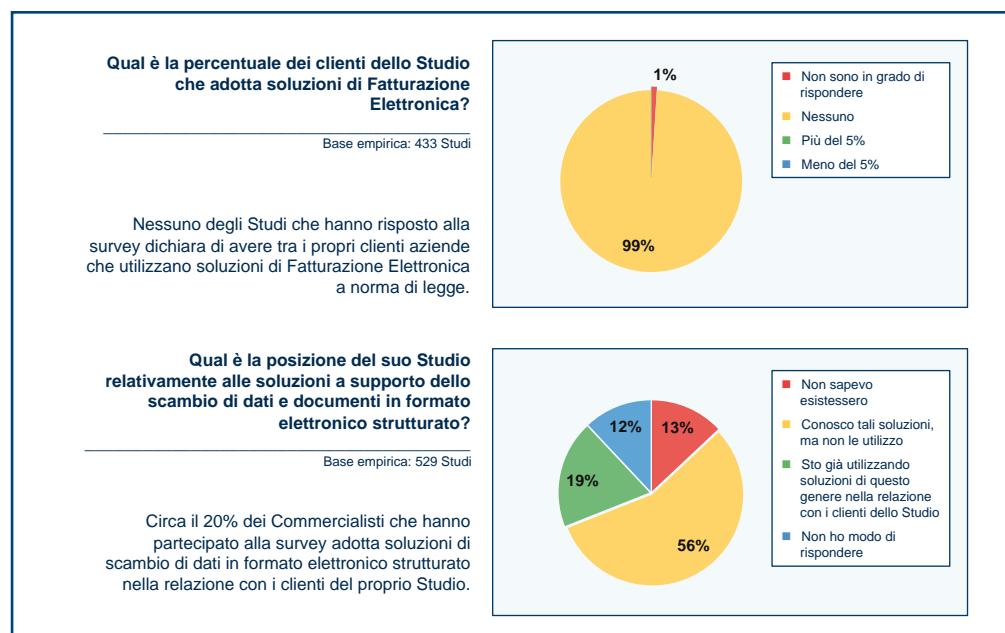
**Figura 3.4**  
**I risultati della survey condotta sui Commercialisti – Conservazione Sostitutiva**



Il Rapporto con i risultati completi della Ricerca è scaricabile da [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

Con riferimento ai progetti di Conservazione Sostitutiva emerge che, a fronte di una maggioranza di Commercialisti che ancora non ne fa uso, oltre il 10% degli Studi già adotta internamente una soluzione di questo tipo. Questa percentuale, seppur limitata, testimonia un forte interesse da parte della categoria, superiore rispetto a quello rilevato in molti altri settori. I Commercialisti che utilizzano soluzioni di Conservazione Sostitutiva – e che ne hanno, quindi, sperimentato direttamente i benefici – sono anche decisamente più propensi a consigliare l'adozione di queste soluzioni ai propri clienti (65%), rispetto ai colleghi non utenti. In particolare, le principali motivazioni in base alle quali vengono consigliate soluzioni di Conservazione Sostitutiva sono: la convinzione che le aziende che la utilizzano possano ottenere benefici concreti, la convinzione che sia meglio adeguarsi per tempo a un cambiamento che in futuro sarà comunque necessario introdurre e, infine, la consapevolezza dell'esistenza di benefici concreti anche per lo Studio, nel caso in cui i clienti adottino soluzioni di Conservazione Sostitutiva (per esempio, perché si riducono i volumi degli archivi e si facilitano le ricerche). I Commercialisti che, al contrario, non consigliano ai propri clienti di adottare soluzioni di Conservazione Sostitutiva (il 70% di quanti hanno risposto alla survey) giustificano questa scelta con motivazioni diametralmente opposte: il timore che i costi sostenuti dallo Studio per la gestione del cliente possano aumentare, la presenza di incertezze legate alla normativa (percepita come poco conosciuta, non sufficientemente stabile e non abbastanza chiara) e, infine, la mancata percezione che esistano benefici concreti, in primo luogo per il cliente, ma anche per lo Studio.

In coerenza con quanto affermato in precedenza, nessuno degli Studi coinvolti nella Ricerca ha dichiarato di avere aziende clienti che adottano soluzioni di Fatturazione Elettronica “pura” a norma di legge (anche se, naturalmente, non mancano casi di Studi che tra i propri clienti hanno aziende che utilizzano la fatturazione telematica). Infine, con riferimento alle soluzioni per l'interscambio di dati e documenti in formato elettronico strutturato, nonostante circa il 70% di Commercialisti “le conosce ma non le utilizza” o proprio “non le conosce”, circa il 20% degli Studi già adotta queste soluzioni nella relazione con i propri clienti. In particolare, le modalità di interscambio maggiormente utilizzate sono il trasferimento diretto di documenti tra il sistema informativo dello Studio e quello del cliente e il caricamento dei documenti su un portale da parte del cliente su richiesta del Commercialista (si veda la Figura 3.5).



**Figura 3.5**  
**I risultati della survey condotta sui Commercialisti – Fatturazione Elettronica e Soluzioni di Interscambio di Dati Strutturati**

I messaggi più rilevanti che emergono dall'analisi sono, in estrema sintesi, due: da un lato, il numero particolarmente elevato di Studi che si comportano da "convinti detrattori" e, dall'altro, la posizione diametralmente opposta assunta da chi ha adottato queste soluzioni e più facilmente tende a comportarsi da "sostenitore propositivo".

Affinché i Commercialisti giochino il ruolo di "sostenitori" e non di "detrattori" nella diffusione di queste soluzioni è, quindi, fondamentale che essi stessi le conoscano e ne percepiscano appieno le opportunità. Nella matrice di Figura 3.6, che incrocia le principali tipologie di documenti (fatture, dichiarazioni, ricevute di trasmissione, libri, registri e scritture contabili) con l'attore che li gestisce (lo Studio che gestisce i propri documenti, oppure lo Studio che gestisce documenti dell'azienda, tenendoli presso l'azienda e, infine, lo Studio che gestisce documenti dell'azienda presso lo Studio), sono rappresentate – dal punto di vista dei Commercialisti – le principali aree di impatto potenziale delle soluzioni di Conservazione Sostitutiva e di interscambio di dati in formato elettronico strutturato. Abbiamo avviato un progetto volto a sviluppare modelli, analoghi a quelli già realizzati in ambito aziendale, per la stima dei benefici ottenibili in tutte queste aree: daremo evidenza dei risultati in un successivo Rapporto.

**Figura 3.6**  
**L'impatto sui processi dei Commercialisti**

<b>Tipologie di documenti</b>	Fatture	Conservazione Sostitutiva delle fatture attive dello Studio	Invio al Commercialista di dati strutturati di fatture attive e passive dei clienti dello Studio	Conservazione Sostitutiva delle fatture attive e passive dei clienti dello Studio
	Altri documenti (es. dichiarazioni e ricevute di trasmissione)	Conservazione Sostitutiva della copia del Commercialista di dichiarazioni e ricevute di trasmissione		Conservazione Sostitutiva della copia del cliente di dichiarazioni e ricevute di trasmissione
	Libri, Registri, Scritture contabili			Conservazione Sostitutiva di libri, registri e scritture contabili dei clienti
	Gestiti presso lo Studio	Gestiti presso l'Azienda	Gestiti presso lo Studio	
	Documenti dello Studio	Documenti dell'Azienda		
	<b>Attività sui documenti</b>			

<sup>2</sup> Con CBI2 si intende il Corporate Banking Interbancario di seconda generazione, in cui grazie alla nuova architettura, oltre ai servizi dispositivi (bonifico, RIBA, RID e MAV) e informativi del tradizionale servizio bancario telematico (CBI), sono disponibili anche nuovi servizi come l'esito del bonifico a ordinante e beneficiario, i bonifici a iniziativa del beneficiario, l'invio/ricezione di documenti strutturati e non strutturati ecc. (fonte [www.acbi.it](http://www.acbi.it)).

## Il ruolo del sistema bancario

Il sistema bancario è senza dubbio un attore centrale nella diffusione dei modelli di Fatturazione Elettronica. Quello che non è ancora sufficientemente chiaro è il ruolo che può e vuole giocare. Pur essendo un po' schematici, possiamo identificare tre possibili "cappelli" con cui il sistema bancario si può presentare: "fornitore di servizi", "utente diretto di queste soluzioni" oppure "terzo attore" del processo (si veda la Figura 3.7). Sono ruoli molto diversi in termini di risultati attesi, per il sistema bancario e per il Paese.

Nella veste di "fornitore di servizi" – dalla Conservazione Sostitutiva a norma alla veicolazione dei documenti – il sistema bancario può far leva su alcuni "asset" importanti, quali la disponibilità di un'infrastruttura di rete capillare e indubbiamente sicura – quella già creata per offrire alle aziende i servizi del CBI2<sup>2</sup> – e una forza commerciale imponente, anche se poco "orientata" a proporre questa tipologia di servizi. Nella veste di

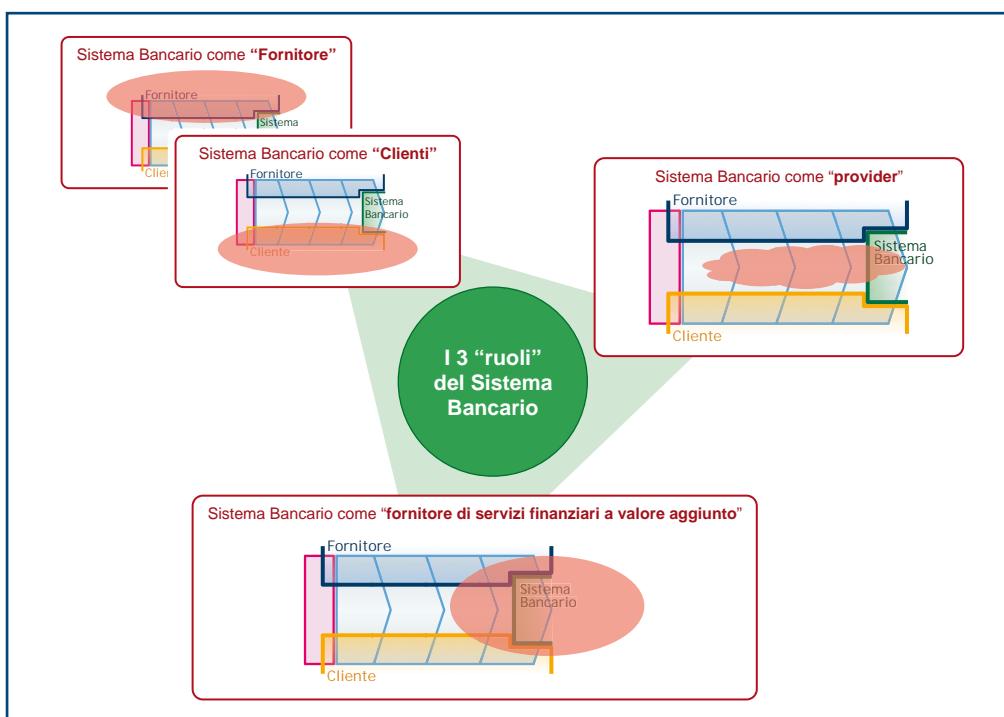


Figura 3.7  
I possibili ruoli del sistema bancario

“utente diretto di queste soluzioni”, il sistema bancario può rappresentare esso stesso un ricco ambito applicativo dei modelli di Fatturazione Elettronica, dalla digitalizzazione dei processi interni all’integrazione con i fornitori di beni/servizi e con i clienti. Infine, il sistema bancario può porsi come terzo attore fondamentale del ciclo ordine-pagamento – preminentemente nella porzione del ciclo che viene comunemente denominata “financial value chain” – oltre alla coppia fornitore-cliente e offrire servizi innovativi a valore aggiunto, quali la riconciliazione automatica tra pagamenti e fatture, l’anticipo fattura, la definizione di nuovi e più efficaci rating di rischio.

Queste tre prospettive possono, ovviamente, coesistere e integrarsi. Crediamo, però, che il valore che il sistema bancario può apportare alla diffusione della Fatturazione Elettronica sia molto diverso nelle tre prospettive esaminate.

Nel primo caso, la presenza del sistema bancario arricchisce l’ecosistema dei fornitori aumentando le alternative a disposizione delle aziende utenti. È però evidente che ben difficilmente il sistema bancario potrà offrire servizi di Integrazione dell’intero Ciclo dell’Ordine senza stabilire alleanze con società specializzate nella copertura della prima parte del ciclo dell’ordine, dai contratti alle fatture. Queste ultime hanno infatti sviluppato, nel corso degli anni, competenze “specialistiche” sui processi e sulle applicazioni tipiche delle diverse supply chain. Uno dei principali punti di forza del sistema bancario – la capillarità della propria forza commerciale e la relazione già in essere anche con le PMI – potrebbe costituire in quest’area un elemento qualificante e di estremo valore per il sistema Paese: il coinvolgimento delle PMI. Il suo valore è, per contro, fortemente smorzato dalla “distanza culturale” che spesso caratterizza la forza commerciale nel settore e dalla conseguente difficoltà di veicolare attraverso questo canale qualcosa di più delle soluzioni più elementari di Fatturazione Elettronica.

Nel secondo e terzo caso, invece, il sistema bancario assume un ruolo che nessun altro può svolgere al suo posto. Come utente dei principi della dematerializzazione dei processi, può creare efficienza interna e migliorare la qualità del servizio verso i propri clienti. Come attore della financial value chain, può rappresentare in tutte le relazioni commerciali il terzo “polo” che chiude il ciclo commerciale, fornendo dati sulla riconciliazione fatture-pagamenti, e apre verso servizi finanziari che non sarebbe possibile erogare alle

medesime condizioni – di velocità o di prezzo – senza la disponibilità di informazioni sui processi commerciali a monte. È evidente come, in quest'ultimo caso, vi siano enormi opportunità di tipo win-win – per le Banche e per le imprese – a patto che il sistema bancario metta in campo le proprie caratteristiche distintive. La nostra impressione è che, a oggi, si sia invece essenzialmente “presentato” come fornitore di servizi, piuttosto che “vestire i panni” dell'attore protagonista nei processi della financial value chain.

## 4. La gestione del cambiamento interno

### La stima quantitativa dei benefici

Il valore potenziale dei progetti di Conservazione Sostitutiva, Fatturazione Elettronica e Integrazione del Ciclo dell'Ordine è stato ampiamente dimostrato, nei numerosi casi analizzati e diffusamente dettagliato nei precedenti Rapporti dell'Osservatorio<sup>1</sup>. Al di là degli elementi puntuali – che, per comodità del lettore, abbiamo riassunto nel Box 4.1 – la sintesi che ne abbiamo tratto porta ad affermare che l'applicazione dei modelli di Fatturazione Elettronica presenta indicatori di redditività estremamente interessanti, anche per le PMI: con riferimento ai tempi di ripagamento, per esempio, la gran parte di questi progetti si ripaga in meno di un anno e la quasi totalità in meno di due.

Tuttavia, nonostante queste evidenze, una delle motivazioni più frequentemente addotte da chi non implementa progetti di Fatturazione Elettronica è, ancora, la difficoltà di identificazione e misura dei benefici (come emerge anche dal Capitolo 1, al paragrafo “Le principali barriere all’adozione”). È anche vero che chi adduce questa ragione come barriera all’adozione non ha usualmente nemmeno “provato” a stimare i benefici (si veda la Figura 4.1).

<sup>1</sup> “Fatturazione Elettronica: benefici non solo sulla carta”, marzo 2007; “La fatturazione elettronica come ‘chiave di volta’ nella collaborazione tra imprese, banche e PA”, maggio 2008 e “Fare sistema: il vero motore della Fatturazione Elettronica”, maggio 2009, School of Management del Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)).

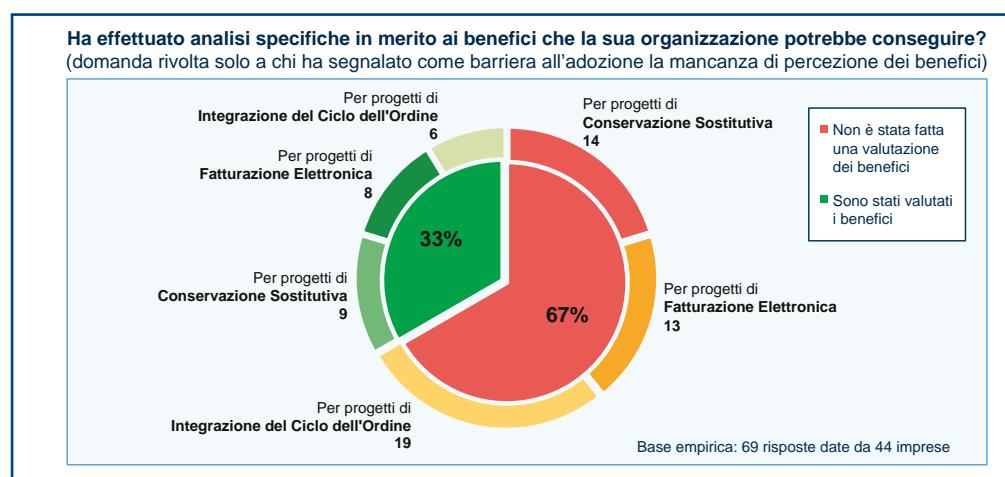


Figura 4.1  
Il ruolo della valutazione dei benefici per chi “non adotta”

Come risposta al bisogno ancora “vivo” di comprendere il valore di questi progetti, l’Osservatorio ha messo a disposizione, per tutto il corso del 2010, alcuni strumenti “semplificati” per la valutazione puntuale dei benefici: i Quick ROI Assessment Tool (QRAT). I QRAT – che si basano su versioni semplificate del modello parametrico originale per la valutazione di benefici e redditività – si caratterizzano per il limitato numero di variabili richieste in ingresso (circa una trentina rispetto alle oltre 320 previste dal modello integrale) e, a partire da questi dati, producono un rapporto personalizzato per l’azienda che lo ha richiesto. Circa un centinaio di aziende ha richiesto l’applicazione del QRAT, con focalizzazione sul ciclo attivo o sul ciclo passivo. L’esperienza di chi si è cimentato nel tentativo di comprensione e misura dei benefici è, a nostro avviso, paradigmatica (si veda il Box 4.2).

Sono emerse con chiarezza molteplici motivazioni che giustificano lo sforzo di quantificazione preventiva di benefici e redditività:

- raccogliere elementi per giustificare l'investimento nei progetti di Conservazione Sostitutiva, Fatturazione Elettronica e Integrazione del Ciclo dell'Ordine per la propria impresa;
- ottenere un riscontro esterno che consenta di verificare le valutazioni già effettuate internamente, in modo più o meno strutturato;
- coinvolgere i giusti interlocutori e decisori all'interno dell'organizzazione, attraverso la condivisione e la comunicazione dei vantaggi conseguibili per il business;
- supportare la selezione di consulenti organizzativi o provider tecnologici e mettersi nelle condizioni di poter definire insieme gli obiettivi del progetto;
- individuare i "driver" da monitorare, sia in corso di sviluppo del progetto, sia nelle fasi di "andata a regime", ossia i parametri che consentiranno di cogliere effettivamente i benefici stimati.

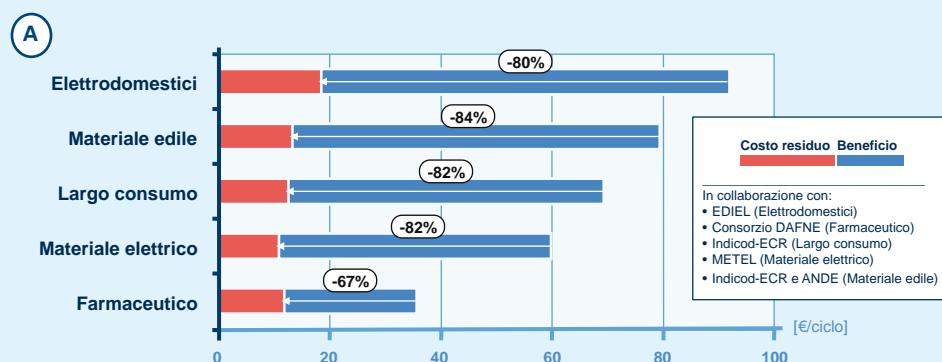
Per favorire ulteriormente il processo di valutazione dei benefici – che riteniamo fondamentale per la diffusione dei modelli di Fatturazione Elettronica – nella versione completa di questo Rapporto – disponibile online sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) – è presente la sezione "I modelli di autovalutazione dei benefici", costituita da tre modelli interattivi che consentono, previo inserimento di alcuni dati di profilazione del caso in esame, di ottenere una prima stima di benefici e redditività derivanti, rispettivamente, dall'adozione di soluzioni di Conservazione Sostitutiva, Fatturazione Elettronica e Completa Integrazione del Ciclo dell'Ordine.

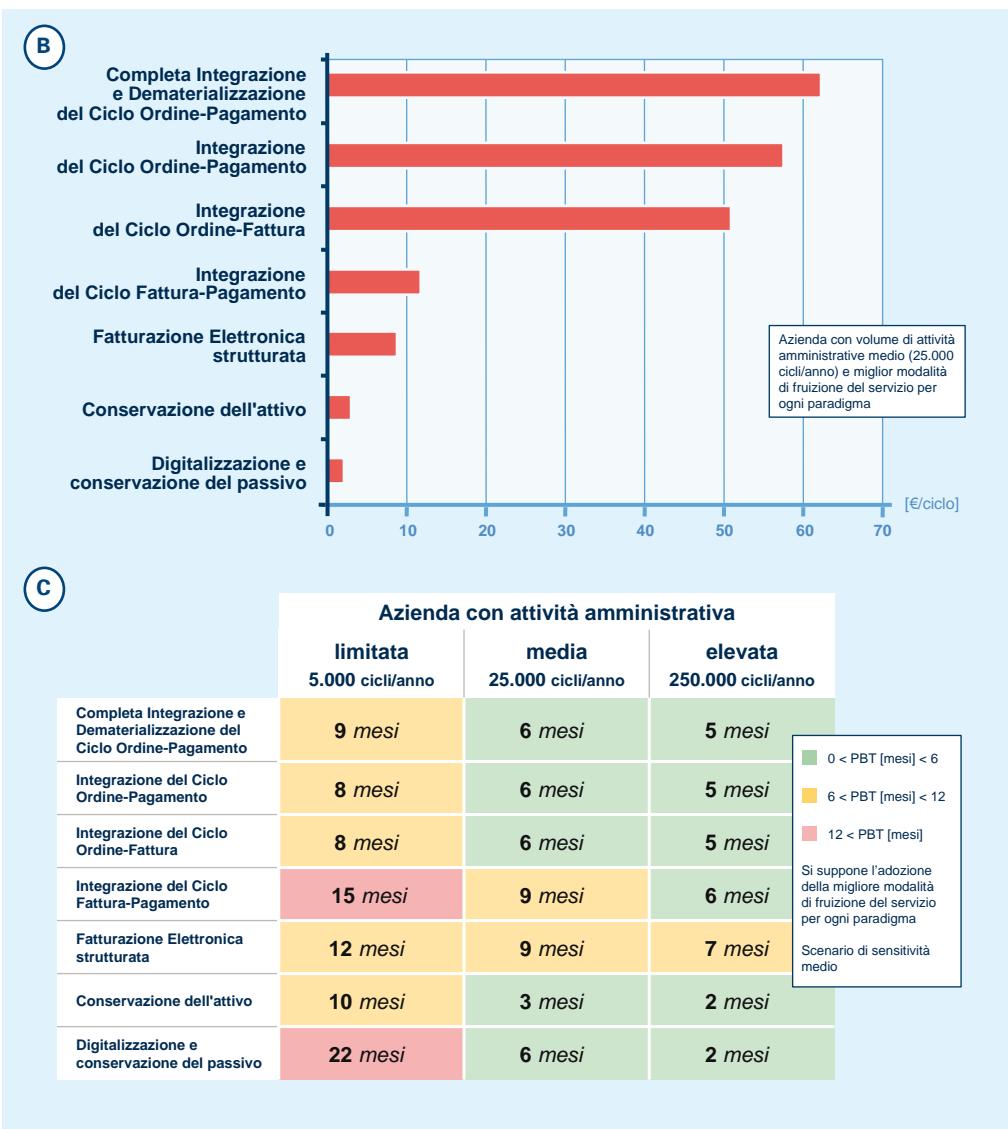
Box 4.1

#### I benefici e la redditività dei progetti di Fatturazione Elettronica

Come già richiamato anche in Figura 1.1, l'entità dei benefici dipende dal livello di integrazione del processo, ossia dal modello di Fatturazione Elettronica adottato. Si può passare, quindi, da un risparmio di circa 1-3 euro per fattura, nel caso dei modelli di sola Conservazione Sostitutiva, ai circa 25-65 euro a ciclo (cioè per ogni ordine che diviene fattura e poi pagamento), nel caso dei modelli di integrazione e dematerializzazione più completa, a seconda del settore (si veda la Figura 4.2, grafico A). Il valore dei progetti – misurato in termini sia di benefici sia di redditività – è di almeno un ordine di grandezza superiore per i progetti di Integrazione dell'intero Ciclo Ordine-Pagamento rispetto ai progetti più circoscritti, a parità di dimensione aziendale (si veda la Figura 4.2, grafico B). Il tempo di ripagamento dell'investimento risulta generalmente inferiore a un anno per tutte le tipologie di progetti (si veda la Figura 4.2, grafico C).

**Figura 4.2**  
I benefici e la redditività dei progetti di Fatturazione Elettronica





### Gli usi virtuosi della stima quantitativa dei benefici

Box 4.2

**Azienda Produttrice nel settore Alimentare** – «Utilizziamo lo scambio strutturato di dati con i clienti della GDO da molto tempo: sono stati alcuni di loro, in passato, a chiederci di ricevere le fatture in formato elettronico. Inizialmente avevamo letto queste richieste in maniera negativa, come imposizioni che a noi creavano solo complessità interna e ci facevano disperdere molte energie. Col tempo, poi, ad alcune Insegne abbiamo chiesto noi di inviarci gli ordini in elettronico e, da quel momento, abbiamo cominciato a percepire alcuni benefici, pur senza aver fatto valutazioni specifiche. Il QRAT ha consentito di dare un “peso” a quella percezione, permettendo all’azienda di ragionare più seriamente sull’opportunità di estendere l’integrazione su più documenti e verso un maggior numero di clienti. In questo modo riusciamo a misurare – o almeno a coglierne l’ordine di grandezza – benefici che possono rappresentare un fattore competitivo per l’azienda» – Direttore Sistemi Informativi

**Retailer nel Largo consumo** – «Nella nostra azienda abbiamo affrontato il tema della Conservazione Sostitutiva per far fronte alla troppa carta che eravamo obbligati a gestire: ogni mese stampavamo migliaia di fatture da inviare ai punti vendita affiliati e questo comportava una complessità non indifferente. Il progetto è nato poco più di un anno fa, ed è stato gestito completamente come un progetto della nostra area, poco conosciuto nel resto dell'azienda. Per mantenermi aggiornato sul tema, ho partecipato a un Convegno dell'Osservatorio, in cui ho anche richiesto l'applicazione di un QRAT per la valutazione dei benefici e della redditività: ero già al corrente del concreto valore portato dal progetto di Conservazione Sostitutiva, ma ho deciso di inviare i dati, per curiosità e per avere un riscontro in più. Quando ho ricevuto il documento che riassumeva i risultati per la mia azienda ho subito verificato che le mie stime sui benefici apportati dalla Conservazione Sostitutiva erano in linea con quanto affermato dall'Osservatorio. La forte sorpresa, però, è stata quella di scoprire che i benefici legati alla Fatturazione Elettronica, e più ancora all'Integrazione del Ciclo dell'Ordine, erano assai superiori! Leggere quei dati associati al nome della nostra azienda è stato molto d'impatto: non erano più numeri "teorici", ma informazioni preziose da utilizzare per ambire a qualcosa di più. Avevo già intenzione di relazionare alla Direzione Generale circa i benefici della Conservazione Sostitutiva (la richiesta del QRAT andava anche in quella direzione), ma a quel punto ho preferito portare direttamente il documento dell'Osservatorio al Direttore Generale. Come me, il Direttore Generale è rimasto colpito: l'azienda si stava inconsapevolmente precludendo l'opportunità di cogliere molto valore! Oggi il progetto di Conservazione Sostitutiva e Dematerializzazione è costantemente monitorato dalla Direzione Generale, che vuole sapere se stiamo puntando al massimo grado di dematerializzazione possibile e, inoltre, è nato un gruppo di lavoro che sta affrontando il tema dell'Integrazione del Ciclo dell'Ordine, questa volta a partire dal ciclo passivo, con un mandato preciso: sviluppare entro l'anno paradigmi di integrazione almeno con i fornitori principali» – Direttore Amministrativo

**Produttore nel Legno/Arredo** – «Abbiamo saputo della possibilità di richiedere l'applicazione del QRAT quando già stavamo discutendo, nella nostra azienda, in merito all'opportunità di adottare la Conservazione Sostitutiva delle scritture contabili. La valutazione dei benefici che il QRAT ci ha dato è stata un ottimo punto di partenza. Ci ha convinti a ragionare seriamente sulla Conservazione Sostitutiva e sulla possibilità di estenderla anche alle fatture del ciclo attivo, che per noi sono davvero numerose. In questa fase, inoltre, stiamo scegliendo il partner tecnologico: spesso riutilizziamo i dati del QRAT per incontrare i provider e condividerne con loro i nostri obiettivi con maggiore competenza e cognizione di causa» – Responsabile Amministrativo

**Azienda dell'Editoria** – «Ormai da anni sento parlare di dematerializzazione e, per interesse personale, cerco di tenermi costantemente aggiornato sul tema, anche nella speranza di poter avviare un progetto in grado di migliorare il lavoro dei miei colleghi in Amministrazione, costantemente "sommersi" dalla carta. In passato avevo effettuato numerose valutazioni, prevalentemente analizzando le proposte di alcuni fornitori di soluzioni. Queste analisi mi aiutavano a comprendere i costi presunti di un progetto di dematerializzazione, ma non avevo elementi per inquadrare un progetto concreto e motivarne l'effettiva validità. Il lavoro dell'Osservatorio, e in particolare il QRAT, mi ha dato alcuni elementi che mi serviranno per parlare coi miei colleghi di business dei modelli da implementare e – soprattutto – di risparmi, indicatori di redditività e impatti sui processi» – Responsabile Sistemi Informativi

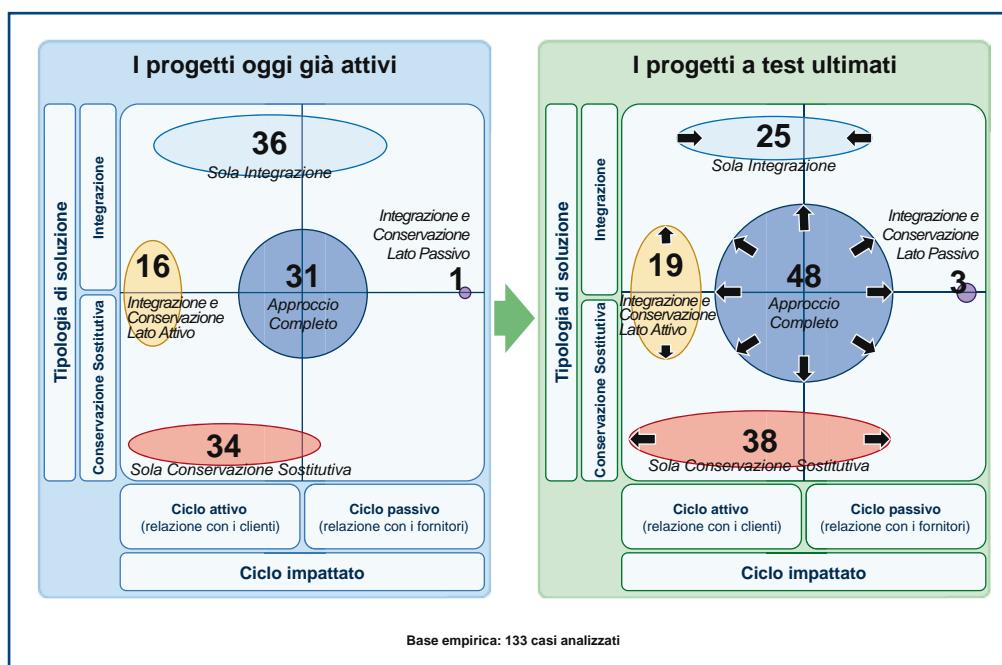
## L'allargamento dell'ambito di progetto

Il quadro dei benefici evidenzia come un approccio più ampio, che punti sull'ottimizzazione di più fasi del ciclo dell'ordine (ordine-consegna-fatturazione-pagamento), porta a raggiungere vantaggi economici e indicatori di redditività più interessanti rispetto ad approcci che guardano solo ad ambiti "locali". Questa consapevolezza, oltre a trovare riscontro nei modelli dell'Osservatorio, è percepita anche dalle imprese che hanno adottato soluzioni di dematerializzazione.

Lo dimostra anche l'analisi condotta su 133 imprese che hanno già implementato progetti di Conservazione Sostitutiva o Integrazione del Ciclo dell'Ordine. In Figura 4.3 i progetti di queste imprese sono mappati in funzione della Tipologia di soluzione (distinguendo tra progetti di Conservazione Sostitutiva e di Integrazione del Ciclo dell'Ordine) e del Ciclo impattato (attivo o passivo). Questa matrice è utilizzata sia per analizzare la situazione dei progetti già esistenti (sulla sinistra) sia per descrivere la tendenza in atto, includendo anche i progetti che saranno attivi al termine delle sperimentazioni o fasi di test a oggi già in atto.

Nella situazione attuale (sulla sinistra della Figura 4.3) la maggior parte dei progetti appartiene alle classi di "Sola Integrazione" del Ciclo dell'Ordine (36 imprese), prevalentemente orientati al Ciclo attivo, e alla classe dei progetti di "Sola Conservazione Sostitutiva", anche in questo caso prevalentemente sul Ciclo attivo (34 imprese). È però interessante osservare come ben 31 imprese abbiano sviluppato un insieme di progetti, lato attivo e passivo, di Integrazione e/o Conservazione Sostitutiva, che abbiamo classificato come "Approccio Completo" in quanto denota una copertura ampia sia in termini di soluzioni implementate (di Integrazione e Conservazione Sostitutiva) sia per ciclo impattato (attivo e passivo). 16 imprese, inoltre, hanno progetti di "Integrazione e Conservazione Lato Attivo".

Dal confronto tra la situazione attuale e la situazione a tendere emerge un'interessante dinamica in atto: la crescita dei progetti con "Approccio Completo" (da 31 a 48 imprese). A testimonianza della crescente convergenza verso soluzioni che coprono parti sempre più estese del ciclo dell'ordine, sia verso monte sia verso valle. In sintesi, le imprese "che fanno" tendono verso progetti sempre più completi: chi fa Conservazione Sostitutiva si muove verso l'Integrazione e chi fa Integrazione si muove verso la Conservazione Sostitutiva.



**Figura 4.3**  
**La tipologia dei progetti di Fatturazione Elettronica adottati o in fase di test**

## Il coinvolgimento del Vertice

Il ruolo del Vertice, nel promuovere internamente ed esternamente i progetti di Fatturazione Elettronica, è assolutamente centrale. Questi progetti, infatti, impattano su diverse attività, spesso gestite in modo frammentato e finalizzato a ottimizzare prestazioni “locali”, sotto la responsabilità di diverse strutture organizzative magari dislocate territorialmente su sedi separate (uffici diversi, stabilimenti diversi o addirittura Paesi diversi). Sia in casi di questo tipo – decisamente frequenti con il crescere della dimensione organizzativa – sia nelle imprese di più piccole dimensioni, il commitment del Vertice (di reparto, di Funzione/Divisione o centrale) consente di trasferire sull’organizzazione i giusti stimoli e di garantire la presenza di un coordinamento forte finalizzato al raggiungimento dell’obiettivo finale. Un obiettivo che può essere raggiunto attraverso piccoli passi consecutivi, ma in una direzione che deve essere - da subito - ben chiara. La naturale capacità del Vertice, inoltre, di riuscire ad assumere una prospettiva più ampia, consente di mettersi nelle condizioni di poter cogliere quelle opportunità di ulteriore integrazione che, altrimenti, rischiano di perdersi in una pletora di piccoli progetti locali tra loro disarticolati.

Gli strumenti in mano al Vertice per riuscire a trasferire commitment sono molteplici. Quelli che più frequentemente abbiamo incontrato nelle nostre analisi sul campo (si veda il Box 4.3) vengono proposti di seguito:

- il coinvolgimento di tutte le persone interessate dal progetto (almeno nei ruoli più rilevanti), per comunicare in modo forte gli obiettivi e le corrette priorità;
- l’inserimento, nei meccanismi di incentivo, di logiche premianti in funzione del grado di utilizzo delle soluzioni innovative, per evitare che i progetti si “perdano” o non raggiungano le giuste dimensioni;
- la creazione di nuovi ruoli organizzativi che garantiscano la presenza di un coordinamento forte sull’evoluzione prima del “progetto” (project manager) e poi del nuovo “processo”, una volta arrivato a regime (process owner);
- l’utilizzo convinto della formazione, sia verso chi deve imparare un nuovo modo per continuare a fare il proprio lavoro, sia verso chi viene ricollocato in un’altra area.

Box 4.3

### Il ruolo del Vertice

**Azienda Produttrice nel Materiale elettrico** – «I Vertici della mia azienda sono da sempre molto convinti dei benefici legati all’adozione di soluzioni di Integrazione del Ciclo dell’Ordine. Il nostro Direttore Generale ha spinto personalmente per attivare un gruppo di lavoro che si occupasse della realizzazione di una soluzione di filiera per supportare l’integrazione tra produttori e distributori. Dopo i primissimi incontri, mi ha chiesto di accompagnarlo alle riunioni del tavolo di lavoro: voleva che portassi il punto di vista di un manager dell’IT e che, nel frattempo, riuscissi a trasferire in azienda gli elementi che emergevano a quel tavolo, in modo da “preparare” gradualmente i miei colleghi al cambiamento. Con il passare del tempo, anche altri miei colleghi sono stati coinvolti nelle riunioni: in particolare, anche il Responsabile dell’Area Commerciale, che si era sempre dimostrato scettico nei confronti di un progetto che presentava forti impatti nella relazione verso i clienti. Alla fine, tutti i manager coinvolti erano ben consapevoli del progetto – sia a livello aziendale sia di intera filiera – e, inoltre, avevamo chiaro che gli sforzi profusi per attuare l’integrazione con i clienti ci avrebbero portato benefici rilevanti. Oggi scambiamo sistematicamente i principali documenti del ciclo dell’ordine in formato elettronico e siamo fortemente stimolati ad aumentare il numero delle relazioni e dei documenti che transitano su questo canale» – Responsabile IT

**Grossista nel Largo consumo** – «In quanto Responsabile Commerciale, devo costruire una forte relazione con il cliente, al quale propongo la gamma di prodotti della mia azienda. Proprio in virtù dell'enorme valore che ho sempre attribuito a questa relazione, subito ho prestato particolare attenzione a gestire le informazioni sui clienti, cercando di essere il punto di raccolta di tutte le loro richieste. Quando l'azienda ha iniziato a implementare soluzioni informatiche per la raccolta ordini e lo scambio dei documenti, non ho visto il progetto di buon occhio: limitarmi a indirizzare i clienti su una piattaforma di gestione degli ordini o, peggio ancora, spingerli a integrarsi per far sì che potessero scambiare con noi informazioni in maniera strutturata mi dava l'impressione di "perdere il controllo" sul cliente, di "spersonalizzare" il rapporto. Tuttavia, la spinta all'utilizzo di questi sistemi veniva proprio dal Direttore Vendite che, contrariamente a me, si è sempre mostrato convinto della necessità di migliorare il ciclo commerciale rendendolo più efficiente grazie alle nuove tecnologie. Consapevole delle resistenze che avrebbe incontrato in tutta la forza vendita, il Direttore Vendite ha introdotto, nel nostro sistema di incentivazione, specifici indicatori legati all'utilizzo dei canali integrati da parte dei clienti gestiti da noi commerciali. Dopo due anni, devo ammettere che la mia percezione iniziale era sbagliata: il rapporto con il cliente è rimasto forte, forse è anche più forte di prima. La tecnologia mi ha sollevato da attività che, in realtà, mi facevano perdere tempo: oggi il livello di servizio al cliente lo garantisco dedicando più tempo alla comprensione delle sue reali esigenze e cercando, se possibile, di anticiparle» – Responsabile Commerciale

**Grande Impresa del Metalmeccanico** – «Quando l'azienda ha iniziato a ragionare sul progetto di Integrazione del Ciclo dell'Ordine sono stato fin da subito coinvolto direttamente dal nostro Direttore Generale, che ha partecipato sia al primo incontro sia ad alcuni altri importanti incontri successivi. Il mio ruolo di Responsabile Risorse Umane è stato subito determinante, in quanto fare efficienza con questo progetto nella nostra azienda avrebbe impattato significativamente sulle mansioni delle persone, in particolare su quelle dell'Amministrazione. Molte persone avrebbero mantenuto i medesimi compiti, ma li avrebbero svolti con modalità diverse, altre persone avrebbero dovuto cambiare la propria collocazione. Per questo motivo, abbiamo inserito fin dall'inizio nel progetto un piano per la gestione del personale, partito prima ancora che fossimo in grado di attivare qualsiasi integrazione. In questo modo, le nostre persone sono state informate che ci sarebbe stato un cambiamento e quale tipo di cambiamento, prima ancora che questo si presentasse ai loro occhi. Nel piano abbiamo progettato delle azioni di formazione rivolte alle risorse che secondo noi, con più facilità, si sarebbero abituate all'uso del nuovo sistema: li abbiamo coinvolti nelle fasi di test e abbiamo organizzato delle sessioni formative che hanno consentito loro di imparare rapidamente come usare i nuovi strumenti. Per gli altri abbiamo attivato, invece, un piano di ricollocamento graduale, che comprendeva elementi sia formativi sia di supporto all'insерimento nella nuova realtà» – Direttore Risorse Umane

**Grande Azienda di Servizi** – «*La forte attenzione al contenimento dei costi, negli ultimi anni, mi ha costantemente spinto a chiedere ai miei collaboratori di favorire progetti che puntassero all'incremento dell'efficienza in tutti i processi aziendali. Dall'area degli Acquisti mi giungevano spesso segnalazioni riguardanti l'opportunità di introdurre meccanismi di razionalizzazione del parco fornitori, per renderne meno onerosa la gestione. Da noi, però, anche molte altre funzioni aziendali hanno forti relazioni con i fornitori (in particolare l'area tecnica) e volevo cogliere l'occasione per migliorare tutto il ciclo dell'ordine, esterno e interno. Per questo motivo ho creato la figura del process manager – scelto tra gli "high potential" in area Acquisti – e gli ho dato deleghe forti sulla gestione e il coordinamento dell'intero ciclo passivo: a lui ho chiesto di elaborare e implementare – fungendo da "collettore" delle richieste e delle necessità dei diversi Responsabili di funzione – un progetto più ampio, che ora ci sta gradualmente consentendo di gestire gli interscambi informativi con i fornitori in modo molto più integrato ed efficiente» – Direttore Generale*

---

# Nota metodologica

## Gli Obiettivi della Ricerca

L'edizione 2009-2010 dell'Osservatorio Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione si è posta i seguenti obiettivi:

- analizzare lo stato di diffusione delle soluzioni di Fatturazione Elettronica, Conservazione Sostitutiva (di fatture e altri documenti aziendali) e di Integrazione del Ciclo dell'Ordine in Italia, comprendendo le ragioni alla base della scelta di adozione o non adozione da parte delle organizzazioni pubbliche e private;
- individuare i principali progetti di “sistema” che favoriscono la diffusione di queste soluzioni a livello di filiere, Pubblica Amministrazione e categorie professionali;
- analizzare i benefici per le diverse categorie di attori coinvolti (aziende, Pubbliche Amministrazioni, istituti finanziari, commercialisti, intermediari ecc.);
- identificare le “best practice” a livello nazionale;
- studiare il fenomeno della Fatturazione Elettronica in Europa, cogliendo gli aspetti peculiari e i casi significativi in diversi Paesi Europei;
- comprendere l’evoluzione del quadro normativo italiano ed europeo.

## Le Metodologie di Ricerca adottate

Per raggiungere gli obiettivi sopra esposti, sono state implementate le seguenti metodologie di Ricerca.

- *Stima della redditività.* L'impegno su questo fronte è stato duplice. Da un lato si è dato inizio a un processo di estensione del modello parametrico di stima di benefici e redditività – già presentati negli anni precedenti dall'Osservatorio – a settori fino a oggi analizzati solo marginalmente (Utility e PA). Dall'altro, sono state sviluppate versioni semplificate dei modelli di stima di benefici e redditività, con l'obiettivo di realizzare strumenti in grado di fornire una pre-valutazione “rapida” dei progetti di Fatturazione Elettronica. I tool che ne derivano (denominati QRAT–Quick ROI Assessment Tool) sono stati applicati a circa 100 aziende appartenenti a diversi settori e hanno consentito di sviluppare gli strumenti di self-assessment presenti in Appendice C.
- *Interviste dirette con aziende utenti.* Sono state condotte interviste dirette con 54 organizzazioni, pubbliche e private, finalizzate all'identificazione di esempi particolarmente rilevanti, o “good practice”, di adozione dei diversi modelli di Fatturazione Elettronica.
- *Analisi del grado e delle dinamiche di adozione.* È stata condotta una survey online rivolta a organizzazioni utenti di soluzioni di Conservazione Sostitutiva, Fatturazione Elettronica e Integrazione del Ciclo dell'Ordine che ha coinvolto 133 aziende e Pubbliche Amministrazioni e ha evidenziato, per ciascuna di esse, il percorso di adozione delle diverse soluzioni.
- *Analisi delle barriere all'adozione.* È stata condotta una survey online per comprendere le ragioni della non adozione di strumenti di Conservazione Sostitutiva, Fatturazione Elettronica e Integrazione del Ciclo dell'Ordine che ha coinvolto 122 organizzazioni che a oggi non adottano alcuna soluzione tecnologica di supporto alla dematerializzazione del ciclo dell'ordine.

- *Indagine sugli Studi di Commercialisti.* È stata condotta una survey online, in collaborazione con CNDCEC (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili) e IRDCEC (Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili), che si è posta i seguenti obiettivi: (i) comprendere la diffusione delle soluzioni di Conservazione Sostitutiva, Fatturazione Elettronica e Integrazione degli interscambi documentali verso i clienti degli Studi e (ii) approfondire il potenziale ruolo di influenzatori svolto dai Commercialisti nel processo decisionale delle aziende clienti dello Studio in merito all'adozione di queste soluzioni. L'indagine ha coinvolto 529 Studi collocati su tutto il territorio nazionale. Sono state svolte, inoltre, 20 interviste dirette di approfondimento dei processi impattati con altrettanti Studi.
- *Analisi dei progetti della Pubblica Amministrazione.* Sono state condotte interviste dirette a tutte le principali Amministrazioni Regionali italiane con progetti di Fatturazione Elettronica attivi o in fase di sviluppo. Sono stati intervistati 12 Enti della sanità per cogliere il grado di interesse nei confronti della Fatturazione Elettronica e analizzare le peculiarità del ciclo dell'ordine nel contesto pubblico.
- *Analisi del contesto internazionale.* Sono stati studiati, con il supporto di provider attivi a livello europeo e di alcuni esperti del settore, i modelli implementati in diversi Paesi europei, evidenziando le casistiche più significative in ciascun Paese e sottolineando gli elementi peculiari che contraddistinguono i diversi modelli adottati.
- *Analisi del quadro normativo e monitoraggio delle sue recenti evoluzioni.* Sono state raccolte informazioni sull'evoluzione del quadro normativo italiano ed europeo, inclusa la nuova giurisprudenza e i nuovi elementi interpretativi emessi da tutti gli Enti preposti, tramite relazione diretta con le principali fonti (Agenzia delle Entrate, Expert Group della Commissione Europea, DigitPA ecc.) e l'analisi della normativa in essere e delle proposte di modifica attualmente note (analisi condotta con il supporto dell'Avvocato Allegra Stracuzzi e del Dottore Commercialista Umberto Zanini).

I risultati ottenuti attraverso l'applicazione delle differenti metodologie sono stati sottoposti a confronto incrociato, in modo da migliorarne l'affidabilità e ottenere una più piena comprensione dei fenomeni oggetto dell'analisi.

## **Le iniziative di confronto e divulgazione**

Accanto alle diverse attività di analisi sviluppate dall'Osservatorio, sono state portate avanti anche iniziative finalizzate espressamente alla comunicazione, al confronto e alla creazione di cultura sui temi della Conservazione Sostitutiva, Fatturazione Elettronica e Integrazione del Ciclo dell'Ordine.

- *Organizzazione di Workshop locali.* Sono stati organizzati 5 Workshop pubblici, destinati esclusivamente alle organizzazioni utenti, allo scopo di diffondere sul territorio il know-how sviluppato negli anni dall'Osservatorio. I Workshop di Bari, Roma, Padova e Bologna si inseriscono nell'ambito del progetto SMAU Business Roadshow 2010, mentre il quinto Workshop è stato organizzato a Como, in collaborazione con Confindustria Como. I Workshop con le imprese hanno coinvolto complessivamente circa 450 aziende end-user e hanno rappresentato un'occasione di interazione diretta tra i Ricercatori dell'Osservatorio e il mondo delle imprese.
- *Incontri di approfondimento sul tema "EDI e Fatturazione Elettronica".* L'Osservatorio ha promosso un confronto fra le Associazioni di Filiera e i principali provider EDI costituendo un tavolo di lavoro che si è riunito in diversi incontri "chiusi", raggiungendo l'obiettivo di stendere un documento condiviso, consegnato agli interlocutori istituzionali e recante posizioni, condivise dai diversi attori del settore, orientate a suggerire una semplificazione delle indicazioni normative.
- *Sviluppo della creazione di un Sistema tra produttori, retailer e operatori logistici nel comparto degli Elettrodomestici e dell'Elettronica di Consumo.* L'Osservatorio ha partecipato attivamente al tavolo di lavoro indetto da Indicod-ECR, EDIEL e Assologistica

sul coinvolgimento degli Operatori Logistici nelle relazioni tra Produttori e retailer nel settore Elettrodomestici ed Elettronica di Consumo.

- *Organizzazione di Workshop interattivi interni.* Sono stati organizzati, da settembre 2009 a giugno 2010, 7 Workshop a invito – cui hanno partecipato provider tecnologici, associazioni di filiera, consulenti ed esperti che hanno sostenuto questa edizione dell’Osservatorio. Obiettivo degli incontri è stato quello di condividere i principali risultati della Ricerca, per favorire una discussione critica sul tema e per cogliere elementi in grado di orientare gradualmente le attività di Ricerca sui reali temi di rilievo presenti nel contesto nazionale e internazionale.

Siringraziano per il supporto fornito: Antonio Nuzzolo dell’AGENZIA DELLE ENTRATE; Vincenzo Gambetta di ASSINFORM; Piermassimo Colombo di ASSOSOFTWARE; Claudio Bodini del CNDCEC; Antonio Conte della COMMISSIONE EUROPEA; Fabio Gatti Silo di CONFINDUSTRIA COMO; Liliana Fratini Passi del CONSORZIO CBI; Stefano Novaresi, Enrico Vaghi e Filippo Giannico del CONSORZIO DAFNE; Stefano Bassi e Barbara Pagani di EDIEL SERVIZI; Gianfranco Tabasso di AITI; Massimo Bolchini e Mirko Repetto di INDICOD-ECR; Paola Zambon di ICT DOTT.COM; Andrea Foschi dell’IRDCEC; Giorgio Casanova e Sergio Bevilacqua di METEL; Alberto Valcarenghi dell’ODCEC di Crema; Stefano Ficarelli e Stefano Stringa dell’ODCEC di Mantova; Pietro Luca Agostini dell’ODCEC di Milano; Pierantonio Macola di SMAU. Si ringraziano inoltre tutti i Partner e gli Sponsor dell’Osservatorio, per la preziosa collaborazione fornita nel corso dei Workshop interni e tutti gli interlocutori che sono stati intervistati nel corso della Ricerca 2010, per la loro disponibilità.



---

# Gruppo di Lavoro

Alessandro Perego

Paolo Catti

Allegra Stracuzzi  
Gabriele Tedesco  
Umberto Zanini

Giovanni Calabria  
Elisa Galbiati  
Ilaria Gatti  
Daniele Marazzi

Davide Borella  
Gianmaria Borgonovo  
Claudia Cervatti  
Mattia De Maria  
Giuseppe Landolfi  
Monica Saracino  
Mauro Tettamanti  
Andrea Zagato

*Per qualsiasi commento e richiesta di informazioni:*

gabriele.tedesco@polimi.it  
giovanni.calabria@polimi.it  
paolo.catti@polimi.it



# La School of Management



## La School of Management del Politecnico di Milano

La School of Management del Politecnico di Milano è stata costituita nel 2003. Essa accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e alta consulenza, nel campo del management, dell'economia e dell'industrial engineering, che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consortili.

Fanno parte della Scuola: il Dipartimento di Ingegneria Gestionale, le Lauree e il PhD Program di Ingegneria Gestionale e il MIP, la business school del Politecnico di Milano, focalizzata in particolare sulla formazione executive e sui programmi Master. Essa si avvale attualmente – per le sue molteplici attività di formazione, ricerca e consulenza – di oltre 240 docenti (di ruolo o a contratto, italiani o di provenienza estera) e di circa 80 dottorandi e collaboratori alla ricerca.

La School of Management ha ricevuto l'accreditamento EQUIS, creato nel 1997 come primo standard globale per l'auditing e l'accreditamento di istituti al di fuori dei confini nazionali, tenendo conto e valorizzando le differenze culturali e normative dei vari Paesi.

Le attività della School of Management legate ad ICT & Strategia si articolano in:

- Osservatori *ICT & Management*, che fanno capo per le attività di ricerca al Dipartimento di Ingegneria Gestionale;
- Formazione executive e programmi Master, erogati dal MIP.

## Gli Osservatori *ICT & Management*

Gli Osservatori *ICT & Management* della School of Management del Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)), che si avvalgono della collaborazione del ICT Institute del Politecnico di Milano, vogliono offrire una fotografia accurata e continuamente aggiornata sugli impatti che le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) hanno in Italia su imprese, pubbliche amministrazioni, filiere, mercati, ecc.

Guardare all'impatto che le nuove tecnologie hanno sulle imprese – sul loro modo di dimensionarsi, organizzarsi, rapportarsi – e di converso al ruolo propulsivo che i bisogni originati dalle trasformazioni nelle imprese hanno sullo sviluppo di nuove tecnologie è un qualcosa di connaturato all'ingegneria gestionale sin dalla sua nascita.

E le ICT rappresentano sicuramente, da questo punto di vista, un terreno estremamente fertile – e apparentemente inesauribile – di studio.

Gli Osservatori affrontano queste tematiche con lo stile tipico della School of Management del Politecnico di Milano: che è quello di coniugare l'analisi “sperimentale” minuta dei singoli casi reali con il tentativo di costruire quadri di sintesi credibili, di guardare a ciò che accade nel nostro Paese avendo come benchmark le esperienze più avanzate su scala mondiale, di razionalizzare la realtà che si osserva per trarre linee guida che possano essere utili alle imprese.

Gli Osservatori sono ormai molteplici e affrontano in particolare tutte le tematiche più innovative nell'ambito delle ICT.

- B2b: eProcurement e eSupply Chain**
- Banche 2.0**
- Business Intelligence**
- Canale ICT**
- eCommerce B2c**
- eGovernment**
- Enterprise 2.0**
- eProcurement nella Pubblica Amministrazione**
- Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione**
- Gestione Strategica dell'ICT**
- ICT Accessibile e Disabilità**
- ICT in Sanità**
- ICT nel Real Estate**
- ICT Strategic Sourcing**
- ICT & CIO nel Fashion-Retail**
- ICT & PMI**
- ICT & Utility**
- Information Security Management**
- Intelligent Transportation Systems**
- Mobile Content & Internet**
- Mobile Finance**
- Mobile Marketing & Service**
- Mobile & Wireless Business**
- Multicanalità**
- New Tv & Media**
- NFC & Mobile Payment**
- RFId**
- Social Network**

Riportiamo di seguito alcuni Osservatori in parte correlati all'Osservatorio Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione:

- B2b: eProcurement e eSupply Chain**
- eProcurement nella Pubblica Amministrazione**
- Enterprise 2.0**

Per maggiori informazioni si veda il sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

## II MIP

Gli Osservatori *ICT & Management* sono fortemente integrati con le attività formative della Scuola: nel senso che rappresentano una importante sorgente per la produzione di materiale di insegnamento e di discussione per i corsi e traggono anche spesso linfa vitale dalle esperienze di coloro che partecipano ai corsi (in particolare a quelli post-universitari erogati dal MIP) o vi hanno partecipato nel passato.

In sinergia con gli Osservatori, il MIP Politecnico di Milano ha lanciato diverse iniziative nell'ambito ICT & Management:

- EMBA ICT – Executive Master of Business Administration ICT**
- Corso Executive in Gestione Strategica dell'ICT**
- Corsi Brevi ICT&Management**
- Master Media & Telco**

Per maggiori informazioni si veda il sito [www.mip.polimi.it](http://www.mip.polimi.it)

---

# I sostenitori della Ricerca

## In collaborazione con

- Consorzio CBI

## Partner

- Consorzio DAFNE
- Ediel
- Indicod-Ecr
- Metel
- Assinform
- Assosoftware
- CNDCEC
- BSC Consulting
- Capgemini
- Credemtel
- EasyGov
- Fujitsu Technology Solutions
- Gruppo ICBPI
- Gruppo Tesi
- Intesa Sanpaolo
- MetalC
- Olivetti
- Poste Italiane
- Quercia Software
- UniCredit Corporate Banking

## Sponsor

- Adiuto
- Adobe
- Ebilling
- Edicom
- Gruppo Poligrafica Sanfaustino
- Imaging Progetti
- InfoCert
- Intesa
- Intesi Group
- Kalyos
- O&SI
- SEC Servizi
- SIA SSB
- Sistemi
- Tas Group
- Xerox
- Zucchetti



**Consorzio CBI**  
[www.cbi-org.eu](http://www.cbi-org.eu)

### **Consorzio CBI – Customer to Business Interaction**

Il Consorzio CBI (Customer to Business Interaction) definisce le regole e gli standard tecnici e normativi del Servizio CBI (Corporate Banking Interbancario), su base sia nazionale che internazionale, nonché gestisce una moderna infrastruttura tecnologica (una rete di Payment Initiation, distinta dal circuito di compensazione e regolamento) a supporto dei rapporti tra i diversi soggetti della community CBI (Istituzioni, enti pubblici, aziende, associazioni di categoria, etc.).

Il CBI definisce pertanto l'ambito condiviso dell'offerta dei consorziati, ciascuno dei quali provvede poi alla definizione della propria offerta competitiva al mercato. Ciò garantisce ai 680 consorziati (banche, Poste Italiane, Payment Institutions) di offrire agli oltre 800.000 clienti (imprese, P.A., intermediari, etc.) servizi innovativi, sia nell'area dei servizi di incasso e pagamento (SEPA compliant), sia in quella di gestione documentale, in coerenza con i principali standard nazionali ed internazionali, con il prevalente scopo di razionalizzare ed ottimizzare la gestione delle risorse finanziarie dell'impresa.

Innumerevoli sono i fattori di successo del Servizio CBI, tra cui:

- ❑ definisce standard comuni per l'interoperabilità del sistema;
- ❑ elimina l'incombenza di recarsi in banca;
- ❑ permette di raggiungere tutti gli istituti finanziari abilitati con un unico collegamento telematico;
- ❑ consente di far pervenire le disposizioni al proprio istituto finanziario e di ottenere informazioni con rapidità;
- ❑ assicura garanzie sui livelli di servizio, sulla riservatezza e sulla sicurezza dei dati;
- ❑ ottimizza la gestione contabile e finanziaria, nonché quella amministrativa, commerciale e del magazzino;
- ❑ riduce i costi di gestione;
- ❑ consente di integrare gli ERP aziendali con i sistemi di corporate banking.

Tra i servizi offerti nell'Area Gestione Documentale, riveste particolare importanza il servizio di "Invio end-to-end di documentazione strutturata" (Fattura Elettronica). Tale servizio è stato sviluppato anche in relazione al fatto che ad esso possono essere connessi altri servizi più tipicamente finanziari (quali ad esempio l'anticipo su fattura, pagamento e riconciliazione, archiviazione, gestione delle dispute, crediti documentari, etc.), alcuni dei quali offerti dai consorziati in ambito competitivo. L'obiettivo è quello di facilitare la dematerializzazione e l'integrazione dei processi sia nella relazione Business to Business (B2b) che in quella Business to Government (B2g).

Anche in relazione all'obbligo per le imprese fornitrice della P.A. di utilizzo di Fattura Elettronica, ai sensi della Legge Finanziaria 2008 (art. 1, commi dal 209 al 214, della Legge n. 244 del 24 Dicembre 2007), il CBI, come per i pagamenti F24, rappresenta un ulteriore canale di efficienza nel processo di dialogo tra imprese e P.A.

Per quanto attiene ai servizi alla Pubblica Amministrazione, nel 2009 è stato realizzato il servizio di "Nodo" CBI, uno specifico gateway che permette l'accesso diretto alla rete CBI da parte di soggetti istituzionali (PP.AA. centrali) per la trasmissione di flussi di "payment initiation" verso il sistema bancario. Ciò permette di definire standard di sistema in linea con le esigenze della P.A., al fine di realizzare un modello efficiente di cooperazione tra Sistema Bancario e P.A. Centrale, facilitando l'accesso ai servizi bancari dispositivi ed informativi non solo agli enti stessi ma anche ai cittadini e alle imprese.

**DAFNE** nasce nei primi anni '90 per iniziativa di alcuni tra i principali produttori farmaceutici con l'obiettivo di "realizzare una forte collaborazione ed integrazione (partnership) tra industria e distribuzione intermedia, con il successivo contributo dei depositi, attraverso lo sviluppo di collegamenti telematici con standard internazionali (EDI-UN/EDIFACT) per un linguaggio comune". Al 30/04/2010 i consorziati DAFNE - [www.consorziodafne.com](http://www.consorziodafne.com) - sono 85: 59 Produttori Farmaceutici, con quota di mercato superiore al 68% e 26 Distributori Intermedi, che coprono ca. il 70% del mercato. A questi si aggiungono i 30 partner Depositari (operatori logistici cui, in diversi casi, le industrie farmaceutiche demandano le attività di ricezione ordini), che hanno sottoscritto un contratto di utenza con il Consorzio che aumentano del 30% la quota di mercato coperta dall'industria per un totale superiore al 98%. I 100 distributori intermedi, con quota di mercato ca. del 30% che utilizzano Internet per il solo scambio degli ordini concorrono ad una copertura prossima al 100% del mercato distributivo intermedio. I costi di trasmissione sono sostenuti dalle Industrie e dai Depositari. Le modalità standard del Consorzio per lo scambio elettronico sono: EDI-UN/EDIFACT e WebEDI (Easy DAFNE ed Xml Webservice) sul canale Internet, entrambi supportati dal provider GXS (Global Exchange Services). In DAFNE i documenti scambiati riguardano l'intero ciclo dell'ordine e sono Ordini, Conferme d'ordine, DDT, Notifica Ricevimento e Fatture. Il progetto Fattura Elettronica, operativo con Intesa Sanpaolo da maggio 2009, consente ai Consorziati di implementare moduli che coprono la conservazione sostitutiva a norma dell'attivo, la fattura telematica, l'archiviazione sostitutiva di Libri Contabili e Registri, il Ciclo Passivo, i flussi finanziari e la riconciliazione automatica dei pagamenti nonché la Fatturazione Elettronica a norma, regime nel quale operano ad oggi 3 Aziende Farmaceutiche e 2 Distributori. Il progetto "Logistica Collaborativa", il cui obiettivo è il miglioramento del livello di servizio nella Supply Chain Farmaceutica, fase di trasporto inclusa, è anch'esso operativo; l'invio del DDT elettronico rende più efficiente la gestione del magazzino della farmacia, consentendo con il documento Notifica di Ricevimento un completo tracking dell'ordine. Lo scambio di documenti elettronici con le modalità e formati DAFNE continua a diffondersi nel mondo ospedaliero ed il numero di Regioni, Aree Vaste, ASL e Az. Ospedaliere che inviano ordini elettronici alle Aziende Farmaceutiche sono ormai 46 per un totale di oltre 650 presidi ospedalieri operativi. Buona parte degli stessi attori Sanitari chiedono di ricevere ed alcuni già sono operativi (Estav Toscana e Regione Lazio) la Fattura Telematica con i formati DAFNE. Il Consorzio DAFNE ha infine implementato la dematerializzazione dei Buoni Acquisto per i prodotti stupefacenti (BAT), positiva testimonianza di integrazione di filiera grazie alla proficua collaborazione con Assoram (associazione dei depositari) ed il competente Ufficio del Ministero della Salute. È infatti operativa la trasmissione telematica del documento non solo per l'ordinazione ma anche per l'invio al Ministero della copia del documento, come richiesto dalla normativa vigente.



**Consorzio DAFNE**  
[www.consorziodafne.com](http://www.consorziodafne.com)



**Ediel**  
www.ediel.it

AIRES, Associazione Italiana Retailer Elettrodomestici Specializzati e ANITEC Associazione Nazionale Industrie Informatica, Telecomunicazioni, ed Elettronica di Consumo, hanno dato vita a **Ediel Servizi s.r.l.**, una società nata per coordinare e diffondere tra le imprese del settore l'adozione di un protocollo comune di codifica per la trasmissione elettronica dei dati tra industria e retailer. Lo scopo è quello di creare una piattaforma elettronica condivisa per la gestione e la dematerializzazione documentale dell'intero ciclo dell'ordine, intervenendo, in tal modo, sulle inefficienze della filiera, ottimizzando e sveltendo i processi, riducendo costi ed errori, garantendo un servizio migliore al cliente.

La fondazione di Ediel Servizi è frutto di un tavolo congiunto di lavoro che, oltre alle due associazioni sopra citate, ha visto la partecipazione di CECED (Associazione Nazionale Produttori di Apparecchi Domestici e Professionali) e ANDEC (Associazione Nazionale Importatori e Produttori di Elettronica Civile).

ANITEC, Associazione Nazionale Industrie Informatica, Telecomunicazioni, ed Elettronica di Consumo è l'organismo di categoria che riunisce le imprese operanti in Italia in attività industriali connesse alle tecnologie delle Telecomunicazioni, dell'Informatica (Information and Communications Technology, ICT), dell'Elettronica di Consumo, degli Apparati per Impianti d'Antenna e degli Apparecchi Misuratori Fiscali. Le Aziende associate rappresentano un'offerta completa, in grado di essere presenti con successo sia nei mercati nazionali, sia in quelli internazionali. L'Associazione è inquadrata in ANIE, la Federazione aderente a Confindustria che rappresenta le imprese elettrotecniche ed elettroniche che operano in Italia. Si tratta di un settore altamente tecnologico e fortemente globalizzato, che investe ingenti risorse in ricerca e sviluppo.

**AIRES**, (Associazione Italiana Retailer Elettrodomestici Specializzati), costituita nel 2005, riunisce le principali aziende e gruppi distributivi specializzati di elettrodomestici ed elettronica di consumo. Aderisce dall'anno 2006 a Federdistribuzione (organismo di coordinamento e di rappresentanza della distribuzione commerciale moderna) trovando in essa piena corrispondenza di intenti. Gli associati sono il Consorzio Elite (insegne Carretti, Comet, Cove, Disalvo, Disalvo & Della Martira, Grancasa, Grande Migliore, Jumbo Master, Sme), Euronics (insegne Euronics e Euronics Point), Expert, GRE (insegne Trony e Sinergy), Mediamarket (insegne Mediaworld e Saturn), TLC (insegna Eldo), Unieuro (insegne Unieuro e Unieuro City). AIRES è un'associazione priva di scopi di lucro che non persegue finalità politiche. La complessità delle attività di retailing, la legislazione in materia di distribuzione di elettrodomestici, le norme di tutela ambientale e la gestione dei diritti dei consumatori hanno reso necessaria la presenza di una controparte istituzionale capace di rappresentare le aziende di distribuzione nei confronti di diversi organi ed istituzioni che interagiscono nell'attività del settore, nella sua regolamentazione e nel suo sviluppo.

**ANDEC**, Associazione Nazionale Importatori e Produttori di Elettronica Civile, rappresenta il settore dell'Elettronica di Consumo aderente a Confcommercio che raggruppa al suo interno oltre settanta aziende. L'Associazione si occupa del monitoraggio e dell'analisi del mercato dell'elettronica di consumo e mette a disposizione dei propri associati servizi di consulenza in materia di normativa nazionale e comunitaria e assistenza specialistica nei settori tecnico-normativo, legale e ambientale. ANDEC inoltre organizza numerosi eventi, convegni, seminari e workshop su temi di interesse e attualità per il settore dell'elettronica civile e in particolare dell'elettronica di consumo.

**CECED**, Associazione nazionale di categoria che riunisce circa 100 aziende produttrici di Apparecchi Domestici e Professionali. Il settore occupa intorno ai 150.000 addetti, diretti ed indiretti e ha registrando nel 2007 un fatturato complessivo di € 16 miliardi, di cui € 9,3 miliardi all'export. L'associazione CECED Italia, socio diretto di Confindustria e associazione di settore di ANIE Federazione, è strutturata in nove gruppi specialistici: Assocamini, Cappe, Componenti, Clima, Grandi Elettrodomestici, Piccoli Elettrodomestici, Professionali, Scaldacqua ed Unicalor. CECED Italia appartiene al network europeo di CECED - Comitato Europeo dei Costruttori di Apparecchi Domestici - ed EFCEM - Federazione Europea dei Costruttori di Catering Collettivo - con sede a Bruxelles.

**Indicod-Ecr:** soluzioni, standard e servizi per le imprese

Le imprese, per lavorare con più efficienza e meno costi hanno bisogno di linguaggi comuni, di sistemi che facilitino il dialogo tra settori diversi, di standard che mettano ordine nell'immenso panorama delle merci e che permettano lo scambio di informazioni facendo aumentare l'efficienza dell'intero ciclo Produttore-Distributore-Consumatore.

Indicod-Ecr è l'associazione italiana che si occupa della diffusione degli standard adottati a livello mondiale e del suo segno più conosciuto: *il codice a barre*. Il suo obiettivo è di facilitare relazioni, rapporti, scambi di informazioni tra imprese produttrici e imprese distributrici, rendendo sempre più efficiente ed efficace tutta la filiera, per soddisfare al meglio le attese del consumatore. Non solo per le imprese del largo consumo, ma anche in altri settori come il farmaceutico e la sanità, l'automotive, il tessile, la logistica e l'elettronica di consumo.

Indicod-Ecr è accanto alle imprese da oltre 30 anni. 30 anni di idee e soluzioni tecniche, di progetti e strumenti operativi. Nel 1978, l'anno di nascita in Italia, le imprese associate erano 60. Oggi 35mila. Una crescita che rispecchia una tendenza globale: nel mondo sono 108 i Paesi che usano questi standard e un milione le imprese.

Nel 1993 viene lanciato il sistema *EDI* che permette lo scambio elettronico di informazioni commerciali attraverso una rete dedicata. Nel 2001 con la piattaforma *Euritmo* tutte le imprese possono comunicare tra loro attraverso Internet. I costi vengono drasticamente abbattuti perché non servono più reti dedicate.

Il codice a barre si evolve nell'Electronic Product Code (*EPC*), un sistema per l'identificazione automatica in radiofrequenza.

Nel 2009 viene lanciato il *Catalogo elettronico*, il nuovo servizio per la sincronizzazione delle informazioni di prodotto tra i partner commerciali: basato sullo standard GS1 GDSN, consente di migliorare la precisione e l'affidabilità del processo di comunicazione e di ridurre drasticamente costi e tempi per lo scambio delle informazioni e gli out-of-stock. Il Catalogo Elettronico è già stato adottato dal 72,7% del mercato italiano della grande distribuzione e anche tra i produttori la diffusione dell'utilizzo è in forte crescita.

Presto sarà introdotto anche il nuovo *GS1 DataBar*, un barcode più piccolo ma con un maggior numero di informazioni.

Tra le soluzioni più innovative, il *Mobile Commerce*, per cui si applicheranno al cellulare gli standard Indicod-Ecr per fare acquisti, accedere a servizi, richiedere informazioni.

Con Indicod-Ecr le imprese parlano lo stesso linguaggio. E più il linguaggio è chiaro, semplice ed immediato più il commercio è efficiente, meno complesso e meno costoso.



**Indicod-Ecr**  
[www.indicod-ecr.it](http://www.indicod-ecr.it)



**Metel**  
www.metel.it

#### **Metel®: quando innovazione e ricerca si traducono in benefici per i propri clienti**

Servizi e soluzioni per la logistica dei documenti del ciclo dell'ordine; dalla generazione alla gestione, distribuzione e conservazione sostitutiva a norma dei documenti Metel®:

- Listino
- Ordine
- Conferma d'ordine
- DDT
- Fattura

Metel®, acronimo di Materiale Elettronico Telematico, è una società fondata nel 1993 dalla Federazione Nazionale Grossisti e Distributori di Materiale Elettrico (FME). Nel marzo 1999 Metel® amplia il proprio assetto societario unendo le proprie forze a quelle dell'Associazione Nazionale Imprese Elettrotecniche (ANIE) e dell'Associazione Nazionale Rappresentanti e Agenti Materiale Elettrico (ARAME) con l'obiettivo di diventare il punto di riferimento e di supporto per lo sviluppo di uno Standard di comunicazione interaziendale di filiera del settore del materiale elettrico e dell'illuminazione, un mercato che in Italia conta un giro d'affari complessivo di circa 7 miliardi di Euro.

L'attuale organizzazione societaria è:  
FME 45%, ANIE: 45%, ARAME: 10%

#### *Da documento cartaceo a documento elettronico*

La nascita del documento digitale, in luogo di quello cartaceo, aveva come primo obiettivo quello di ottimizzare la gestione del documento e la possibilità di introdurre un facile e veloce riutilizzo. La continua evoluzione dell'Information Technology ha portato rapidamente nelle aziende nuove esigenze per quanto concerne la gestione e la condivisione delle informazioni contenute nei documenti commerciali e logistici, non ultimo l'archiviazione sostitutiva a norma di legge. Per vincere la sfida dell'innovazione, elemento principale per eccellere in un mercato sempre più competitivo, le aziende devono poter condividere ogni informazione, i flussi devono essere ottimizzati al fine di evitare errori, sprechi di tempo, perdita delle informazioni. Tutto ciò può avvenire solo se alla base viene condiviso uno standard di comunicazione.

#### *Standardizzare per risparmiare*

Metel® offre agli utilizzatori dei suoi sistemi la standardizzazione delle procedure di creazione e gestione dei seguenti documenti: *listino prezzi, ordine, conferma d'ordine, DDT, fattura*. Grazie alle tecnologie conosciute con l'acronimo di EDI (Electronic Data Interchange) la distribuzione dei documenti è facile, precisa e garantita con la certezza che il destinatario sarà in grado di leggere e utilizzare i documenti nella propria attività. Inoltre, aspetto non trascurabile, il sistema EDI abbatte pesantemente i costi di gestione rispetto ai sistemi tradizionali ed elimina gli errori umani, aumentando l'efficienza generale dell'azienda. Nel 2010 Metel ha introdotto l'*indice di Qualità "iQ Metel"* il cui scopo è quello di aumentare e semplificare la gestione automatizzata del documento LISTINO.

#### *Valore e benefici reali derivanti dall'utilizzo delle soluzioni Metel®*

Uno studio realizzato dall' Osservatorio sulla Fatturazione Elettronica e la Dematerializzazione del Politecnico di Milano – Dipartimento di Ingegneria Gestionale presenta i benefici per la filiera del settore del materiale elettrico derivanti dall'utilizzo dell'EDI e dei servizi forniti da Metel®. Il documento completo è disponibile sul sito [www.metel.it](http://www.metel.it). Lo studio ha rilevato come una corretta gestione dei flussi dei documenti oggetto dello standard Metel® produca dei vantaggi notevoli per l'intera filiera, con un risparmio di quasi 49 euro/ordine, l'82% in meno rispetto allo scenario tradizionale.

### **Assinform - Associazione Italiana per l'Information Technology**

Assinform è l'Associazione nazionale delle principali aziende di Information Technology operanti in Italia.

Con una robusta base associativa rappresenta un settore vitale per il nostro sistema Paese: 194 soci effettivi, 277 soci aggregati tramite le associazioni di Ancona, Genova e Torino e oltre 1.000 soci indiretti tramite il Patto Globale di Confindustria.

È il riferimento per le aziende italiane del settore di ogni dimensione e specializzazione: dai produttori di software, sistemi e apparecchiature ai fornitori di soluzioni applicative e di reti, fino ai fornitori di servizi a valore aggiunto e contenuti connessi all'uso dell'Information Technology.

È parte importante del Sistema Confindustria: aderisce a Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici, moltiplicando le proprie capacità d'azione ed estendendo la visione a tutti gli aspetti dell'innovazione digitale.

La sua missione si esplicita lungo tre filoni principali: rappresentanza del settore, servizio operativo, confronto e dialogo fra gli operatori.

Sul fronte della rappresentanza, Assinform è il ponte fra le principali forze economiche, politiche e istituzionali e il mondo dell'Information Technology, non solo tutelando i diritti e divulgando le istanze delle imprese del settore, ma anche contribuendo ad alimentare le conoscenze sulle sfide della società digitale e il loro impatto sulla qualità della vita, il sistema della ricerca, la formazione, la gestione dei servizi al cittadino, le opportunità di impresa, l'occupazione, la collocazione del nostro Paese nello scacchiere economico mondiale.

Sul fronte dei servizi, Assinform dà risposte puntuali e commisurate alle aziende IT che chiedono servizi ad hoc nei più diversi ambiti, di immediato interesse pratico. Lo spettro è amplissimo: va dalla conoscenza dei mercati all'accesso ai fondi pubblici, dal supporto legale al confronto con le rappresentanze dei principali settori d'utenza.

L'autorevolezza delle analisi delle informazioni e delle posizioni pubbliche espresse dall'Associazione trovano riscontro anche sul Web. Con oltre 20.000 utenti registrati, il sito di Assinform è un nodo importante dell'ICT italiano, noto non solo agli Associati, ma anche agli Amministratori e agli opinion leader che si rivolgono all'Associazione per informazioni aggiornate e risposte puntuali.

Tutto questo è possibile perché in Assinform tutto ruota attorno alle Aziende Associate che, sempre in maggior numero, contribuiscono a una missione che va a vantaggio di tutti.



**Assinform**

**Assinform**  
[www.assinform.it](http://www.assinform.it)



ASSO SOFTWARE

**AssoSoftware**  
[www.assosoftware.it](http://www.assosoftware.it)**Chi è AssoSoftware**

AssoSoftware è l'associazione nazionale delle principali aziende dell'Information Technology, operanti nel settore gestionale e fiscale. Fa parte di Confindustria.

Le aziende produttrici di software associate svolgono un ruolo fondamentale per l'economia del Paese Italia, sviluppando applicazioni software per il Settore Privato e per la Pubblica Amministrazione.

Gli associati sono particolarmente attivi nei seguenti settori:

- software gestionale per piccole, medie e grandi aziende (ERP);
- software gestionale tributario e fiscale per commercialisti, centri servizi, associazioni di categoria, CAF;
- software per la gestione del personale, per imprese, consulenti del lavoro, centri servizi;
- software gestionale per il settore ambiente;
- software gestionale per studi legali;
- software gestionale per studi notarili.

La rappresentatività di AssosSoftware a livello nazionale è vicina al 90% delle *software house* di settore.

Le software house associate costituiscono il punto tecnico di riferimento per Intermediari (Commercialisti e Consulenti del lavoro), Associazioni di categoria, CAF ed aziende di ogni settore

***L'accordo AssoSoftware-Consorzio CBI per la definizione dei tracciati di fatturazione elettronica***

Nel luglio 2005, dopo diversi incontri di studio sulla problematica della fatturazione elettronica è stato stilato e firmato un accordo per la definizione dei tracciati sulla fatturazione elettronica e per il mantenimento nel tempo degli stessi.

A tal proposito è stato costituito un *tavolo di lavoro ufficiale tra AssoSoftware e Consorzio CBI* con il preciso compito di analizzare il contenuto informativo del documento fattura, individuarne gli elementi caratteristici, definirne la semantica e la loro collocazione all'interno del tracciato.

Il contributo di AssoSoftware si è concentrato in particolare nella definizione del "corpo" del documento fattura, Consorzio CBI si è occupato maggiormente degli attributi di "testata" fattura contenenti anche le informazioni di carattere finanziario.

La prima versione degli standard 01.00.00 è stata pubblicata nel Luglio 2005; successive revisioni hanno determinato l'attuale versione definitiva in produzione denominata v.01.02.00.

***Il piano di sperimentazione congiunto AssoSoftware-Consorzio CBI***

A seguito dell'accordo, AssoSoftware ha richiesto ed ottenuto la disponibilità di importanti software house interessate all'implementazione dei nuovi tracciati ed alla sperimentazione dell'invio dei flussi tramite il canale CBI.

A sua volta Consorzio CBI ha coinvolto i maggiori Istituti di credito a livello nazionale. La sperimentazione è avvenuta nel periodo Luglio 2006- Febbraio 2007. Il dialogo Aziende-Banche ha fatto emergere alcune criticità e alcuni miglioramenti tecnici recepiti nella versione definitiva dei tracciati.

Il 28 novembre 2007 è stato siglato un agreement per lo sviluppo e la manutenzione evolutiva di soluzioni per la gestione della fattura elettronica basata sullo standard.

Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC) è un ente pubblico non economico a carattere associativo, che rappresenta istituzionalmente gli iscritti agli Albi e promuove i rapporti con le istituzioni. Coordina, inoltre, le attività degli Ordini per favorire il miglioramento e il perfezionamento professionale.

Il CNDCEC persegue l'obiettivo di costruire una comunità in cui tutti gli appartenenti alla categoria si possano riconoscere, in modo da accrescere il ruolo fondamentale che i Dottori Commercialisti e gli Esperti Contabili rivestono nel tessuto economico e sociale del Paese. Le aree di intervento del Consiglio per il Mandato 2008-2012 includono l'intervento della categoria nel dibattito sulla riforma delle professioni e sulle principali materie tecniche, il suo ruolo nello scenario internazionale e la gestione dei rapporti dei singoli Ordini locali con gli Atenei delle rispettive aree territoriali di riferimento, allo scopo di ottimizzare interventi di formazione continua per gli iscritti.

L'Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (IRDCEC) nasce dalla fusione della Fondazione Aristeia e della Fondazione Luca Pacioli. L'obiettivo che l'IRDCEC intende perseguire è rappresentare l'ente di riferimento per l'analisi delle problematiche professionali e per il supporto all'attività formativa.

Le aree di Ricerca approfondite dall'IRDCEC includono le tematiche di maggiore interesse in ambito aziendale, giuridico, economico-statistico e tributario. L'Istituto di Ricerca è, inoltre, l'ente di riferimento dei programmi formativi e delle Commissioni di studio del Consiglio Nazionale.



**CNDCEC**  
[www.cndcec.it](http://www.cndcec.it)



**BSC Consulting**  
www.bsc.it

Il Gruppo Terasystem attraverso la sua Divisione Consulting è specializzato nella progettazione e nella realizzazione di soluzioni di "Enterprise Content Management" e di "IT Service Management". La Divisione Consulting nasce dall'acquisizione di **BSC Consulting** che, sin dalla sua costituzione avvenuta nel 1993, ha supportato i propri clienti in molteplici progetti fornendo loro competenze, qualità dei servizi e passione. In particolare la scelta strategica di sviluppare con i clienti un reale rapporto di partnership, mediante una trasparente condivisione delle esperienze e delle competenze, ha permesso a BSC di essere frequentemente coinvolta nello sviluppo di soluzioni destinate all'ottimizzazione dei processi aziendali. Proprio tali esperienze hanno consentito la focalizzazione dei prodotti e dei servizi erogati sulle tematiche di ECM e di ITSM.

La Divisione Consulting beneficia delle competenze in ambito ECM sviluppate sin dalla seconda metà degli anni '90 da BSC; in questo periodo sono stati portati a termine significativi progetti per la realizzazione di portali aziendali che fornivano l'accesso a servizi e applicazioni presenti presso i nostri clienti. A questo primo passo ha fatto immediatamente seguito una serie di attività mirate ad una più stretta integrazione degli stessi mediante l'utilizzo di metodologie e strumenti di "Business Process Management". Tali esperienze si sono sempre di più incentrate sull'ottimizzazione di processi aziendali che prevedevano la gestione e l'archiviazione di documenti: la gestione degli ordini di vendita, dei preventivi, delle fatture attive e passive, la conservazione sostitutiva, la fatturazione elettronica, etc. Il Gruppo Terasystem ha sviluppato strette collaborazioni con i principali Vendor del settore e forti sinergie con aziende specializzate in ambito ERP e CRM. In particolare il Gruppo Terasystem dispone di propri prodotti per la conservazione sostitutiva e la fatturazione elettronica destinati ad aziende e centri servizi.

Il Gruppo Terasystem è stata una delle prime aziende di informatica italiane ad avere affrontato le tematiche dell'IT Service Management. L'attenzione iniziale era posta sul monitoraggio e controllo della rete e dei sistemi. Successivamente l'attenzione si è spostata sul controllo delle applicazioni e dei processi di business. La proposta in tale ambito si è, infine, consolidata mediante l'adozione dello standard ITIL che consente di migliorare l'efficienza della gestione del sistema informativo in termini di tempi e costi. Il Gruppo Terasystem ha svolto progetti di rilevanza nazionale e internazionale presso importanti clienti mediante l'aiuto di personale certificato ITIL e sui principali prodotti del settore.

I valori che il Gruppo Terasystem ha scelto di sposare e che costituiscono il cuore del suo modo di operare sul mercato sono i seguenti:

- ❑ la relazione di *partnership* e di *stretta collaborazione* con i propri clienti: la relazione con i clienti, impostata su di un rapporto di partnership che pone alla base una forte condivisione degli obiettivi, garantisce la progettazione e la realizzazione di soluzioni coerenti con gli obiettivi strategici del cliente stesso e adeguate ad essere inserite nel suo contesto tecnologico e funzionale.
- ❑ l'attenzione a porre gli *obiettivi di business* come elemento centrale delle proprie soluzioni: Il Gruppo Terasystem affianca alla qualità tecnologica una particolare attenzione al raggiungimento degli obiettivi aziendali in termini di risparmi economici, di "Time to Market" e di flessibilità nell'adattarsi alla evoluzione degli obiettivi strategici del cliente.
- ❑ una forte spinta all'*innovazione* basata sulla *passione* e sulle *competenze*: la composizione del gruppo Terasystem (dotato di forti expertise in ambito infrastrutturale e di sicurezza informatica) costituisce una solida base per la realizzazione di progetti profittevoli. La presenza in tutto il gruppo di persone appassionate e responsabili fornisce una forte e costante spinta verso il miglioramento e la ricerca di nuove e più efficaci soluzioni.

Questi valori hanno consentito al Gruppo Terasystem di essere sul mercato da più di 15 anni e l'hanno portato ad annoverare tra i propri clienti società di primo piano e assoluto rilievo del mercato italiano e internazionale.

**Capgemini**, quotata alla Borsa di Parigi (Cap Gemini SA), è la più grande multinazionale di Consulenza, Information Technology e Outsourcing di origine europea.

Capgemini trasferisce soluzioni e competenze ai propri clienti, che possono così rinnovarsi attraverso le tecnologie. Capgemini guida il mercato fornendo ai clienti le intuizioni e le capacità necessarie per raggiungere autonomamente e liberamente risultati migliori attraverso un modo unico e distintivo di lavorare, la Collaborative Business Experience™.

Rightshore® è il modello Capgemini di delivery distribuita, la cui funzione è quella di dislocare in diverse realtà geografiche i migliori talenti che detengono gli strumenti per lavorare come un unico team e sono in grado di implementare la soluzione più adatta alle esigenze del cliente.

L'offerta di Capgemini è rivolta ai seguenti settori di business: Financial Services, Energy & Utilities, Public Sector, Manufacturing Retail & Distribution, Telecom Media & Entertainment.

Il Gruppo Capgemini, presente in oltre 30 Paesi nel mondo, ha registrato nel 2009 ricavi per 8,4 miliardi di euro e conta 90.000 professionisti.

Capgemini Italia ha riportato nel 2009 un fatturato pari a 132 milioni di euro con oltre 1.500 professionisti dislocati nelle sedi di Roma, Milano, Torino, La Spezia e Bergamo.



**Capgemini**  
[www.capgemini.it](http://www.capgemini.it)



CREDEMTEL

**Credemtel**  
[www.credemtel.it](http://www.credemtel.it)

**Credemtel** è la società del Gruppo Credem attiva dal 1989 nell'offerta di servizi telematici a banche ed aziende. Nata per essere l'antenna tecnologica del Gruppo nel corso degli anni, sfruttando al meglio le competenze, esperienze e infrastrutture acquisite e maturate, l'azienda è cresciuta sino ad arrivare ad aprire ed ampliare la propria proposta all'intero mercato, oggi infatti oltre il 70% del fatturato è generato dal mercato (non captive).

Credemtel ha iniziato la propria attività offrendo soluzioni concrete e innovative nell'ambito del Corporate Banking Interbancario per poi ampliare la propria proposta con soluzioni caratterizzate dal medesimo obiettivo: incrementare la redditività delle aziende sfruttando l'automazione dei processi e la conseguente riduzione dei costi. Credemtel ha così ampliato e differenziato la propria attività focalizzando la propria attenzione prima sui servizi di Gestione Elettronica Documentale, rivolti sia alle aziende che alla PA, per poi proseguire nel Controllo di Gestione, nel Recupero Crediti e nella Gestione attività del Personale. Ciò che realmente distingue Credemtel dalle altre società non è solo l'offerta di una vasta gamma di servizi ma, soprattutto, la modalità con cui vengono forniti: un'offerta, curata nei minimi dettagli ed a condizioni economiche sempre vantaggiose e legate ai propri volumi, proposta da persone che sanno comprendere le esigenze delle aziende e, soprattutto, sanno farsi comprendere. Tali modalità, abbinate all'esperienza maturata, sono a disposizione delle aziende di piccole, medie e grandi dimensioni.

Credemtel, certificata UNI EN ISO9001, è strutturata in due macro aree, all'interno delle quali si sviluppa un organico flessibile e dinamico, persone fermamente convinte che una soluzione, prima di essere presentata al mercato vada pensata, realizzata ma anche e soprattutto utilizzata.

Ogni nuovo cliente è assistito dalla rete vendita e da un gruppo di progettisti e tecnici in grado di personalizzare, sulla base delle specifiche esigenze, i pacchetti standard trasformandoli in servizi esclusivi. Successivamente il cliente ha la garanzia di essere supportato da un'assistenza estremamente qualificata che, da sempre, rappresenta il fiore all'occhiello dell'azienda.

Nel 2009, pur in presenza di un mercato di riferimento particolarmente difficile, il volume d'affari si è attestato sui 10 ML€, in incremento del 3,55% rispetto all'anno precedente. La qualità della proposta e delle scelte strategiche, della società conferma, in particolare, nel dato di utile ante imposte che presenta un incremento, su anno precedente, del 19,55% (passando da 1.398 k€ a 1.738 k€).

**EasyGov Solutions** è una Start-up del Politecnico di Milano che nasce dall'esperienza decennale di un gruppo di ricercatori del Dipartimento di Ingegneria Gestionale nella conduzione di progetti complessi di innovazione nella Pubblica Amministrazione. EasyGov si rivolge agli enti pubblici (Pubblica Amministrazione Locale e Centrale) offrendo servizi professionali di ingegneria gestionale che toccano tematiche di frontiera nel campo dell'innovazione organizzativa e tecnologica, secondo tre principali paradigmi di intervento, in funzione delle peculiari caratteristiche ed esigenze del cliente.

- **Sinergia:** EasyGov mette a disposizione dei propri clienti le competenze maturate negli anni con Enti particolarmente attenti alle opportunità derivanti dall'innovazione, sfruttando le potenziali sinergie attivabili tra le diverse realtà; si fa riferimento ai processi di riuso di soluzioni tra Pubbliche Amministrazioni, nonché al supporto per il reperimento di bandi di finanziamento per conto di enti ed aggregazioni territoriali relativamente a progetti di innovazione e di eGovernment.
- **Supporto:** EasyGov affianca i responsabili degli Enti nei processi decisionali e fornisce servizi di consulenza orientati al trasferimento di competenze e alla gestione di progetti complessi su temi quali: metodologie per il co-design dei servizi avanzati di eGovernment, metodi e modelli per la valutazione di investimenti, modalità di introduzione di sistemi di fatturazione elettronica, archiviazione elettronica e conservazione sostitutiva, modelli organizzativi per la gestione e l'aggiornamento dei contenuti di siti Web pubblici.
- **Soluzioni:** EasyGov realizza progetti di cambiamento concreti, offrendo soluzioni modulari e personalizzate, garantendo al contempo assoluta neutralità rispetto alle scelte tecnologiche. EasyGov ha ad esempio partecipato alla gestione e conduzione di progetti per la realizzazione di piattaforme di eGovernment capaci di rendere fruibili portali e servizi con diverso livello di interattività e afferenti ai differenti modelli di interazione PA-Utenza (G2G Government to Government, G2C Government to Citizen, G2B Government to Business, G2E Government to Employee) ponendosi in affiancamento a fornitori di tecnologia promossi dagli stessi clienti o alternativamente selezionati all'interno della propria rete di partner.

Nell'ambito delle attività di supporto e dispiegamento delle diverse soluzioni, EasyGov mette a disposizione dei propri clienti le competenze ed esperienze maturate nelle seguenti aree di intervento gestionale e organizzativo:

- project management;
- consulenza gestionale-organizzativa inerente studi di fattibilità, analisi d'investimento e software selection;
- attività di mappatura dei processi, analisi e progettazione funzionale, dispiegamento organizzativo di applicazioni e servizi on line;
- attività di formazione, training on the job, assistenza e supporto alla gestione del cambiamento.



**EasyGov**  
www.easygov.it



Fujitsu Technology Solutions  
[www.fujitsu.com/it](http://www.fujitsu.com/it)

**Fujitsu** Technology Solutions (Fujitsu) è il primo fornitore europeo di infrastrutture IT. Presente in tutti i principali mercati nell'area EMEA e in India, la società si rivolge alle aziende di grandi, medie e piccole dimensioni e ai consumatori finali.

I suoi 10.000 dipendenti sono impegnati a proporre un'offerta integrata di soluzioni, servizi e prodotti in grado di sopportare i clienti nella scelta dell'infrastruttura IT e nel modello di delivery più adatto alle loro esigenze.

Fujitsu Technology Solutions nasce il 1° aprile 2009, con la vendita, da parte di Siemens, della propria quota di Fujitsu Siemens Computers, la joint venture nata nel 1999, ai giapponesi di Fujitsu. A partire da febbraio 2010, Fujitsu Services S.p.A. è stata fusa per incorporazione in Fujitsu Technology Solutions S.p.A., creando un'unica azienda che mantiene il nome di Fujitsu Technology Solutions, in grado di rispondere in modo globale alle esigenze dei clienti in un mercato sempre più complesso.

Dynamic Infrastructures è la strategia che guida Fujitsu nel proporre sul mercato le proprie soluzioni, per rispondere con una proposizione chiara e definita alla richiesta dei clienti di avere un'infrastruttura sempre più dinamica, ovvero flessibile, scalabile, facilmente gestibile e, non da ultimo, condivisa.

Il cliente può quindi contare su un portafoglio completo di prodotti, soluzioni e servizi IT che si estende dai sistemi client alle soluzioni per i Data Center, dalle infrastrutture gestite (Managed Infrastructure) fino alle infrastrutture erogate sotto forma di servizio (Infrastructure-as-a-Service).

L'integrazione tra le attività di Fujitsu Services e quelle di Fujitsu Technology Solutions ha arricchito l'offerta complessiva, con un'ampia gamma di soluzioni e servizi di consulenza, system integration e gestione operativa specializzati per il mercato di riferimento in ambito Application Services.

Fujitsu investe oltre il 5% del fatturato globale nella Ricerca e Sviluppo, coinvolgendo numerosi ricercatori e sviluppatori a sostegno dei propri progetti di ricerca in tutto il mondo. A dimostrazione del suo impegno nel campo dell'innovazione, Fujitsu è proprietaria di oltre 34.000 brevetti.

Fujitsu Technology Solutions è parte integrante di Fujitsu Group, quarto fornitore di prodotti e servizi IT a livello mondiale (fonte: Gartner, agosto 2009), che fornisce soluzioni IT a clienti di 70 Paesi, con 175.000 dipendenti a livello globale, con una presenza significativa anche in Europa.

Da oltre 20 anni Fujitsu è impegnata in progetti di Green IT; dalla progettazione dei prodotti fino ai processi di produzione e allo smaltimento finale, Fujitsu contribuisce attivamente alla definizione di nuovi standard per la sostenibilità dell'ambiente che permettano ai propri clienti di ridurre la propria "impronta" ambientale. A testimonianza di questo impegno, Fujitsu è membro del consorzio Green Grid, partecipa alla Climate Savers Computing Initiative ed è inclusa nel Dow Jones Sustainability Index. Inoltre, in occasione della 15a edizione della United Nations Climate Change Conference (Copenaghen, dicembre 2009) Fujitsu ha annunciato di aver aderito al programma delle Nazioni Unite "Global Compact", che mira a promuovere una responsabilità sociale condivisa, e ha comunicato l'ampliamento globale del proprio programma Green Policy Innovation, nell'ottica di favorire l'eco-sostenibilità dell'IT attraverso la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>.



**Gruppo ICBPI**  
[www.icbpi.it](http://www.icbpi.it)

Il **Gruppo Bancario ICBPI** da oltre 70 anni opera per garantire la solidità, la competitività e la crescita del sistema finanziario nazionale, dal grande Gruppo alla piccola banca locale. Attento alle evoluzioni del contesto e del mercato, ICBPI negli ultimi anni ha dato corso ad alleanze “naturali”, cementate da comuni ideali e medesimi obiettivi di crescita e di sviluppo e oggi si presenta così strutturato:

- la *Capogruppo ICBPI* è banca di sistema specializzata in servizi e sistemi di pagamento (nazionali ed internazionali, SEPA compliant) e servizi amministrativi e finanziari, offerti secondo un modello di business process outsourcing;
- *Key Client Cards & Solutions* e *CartaSI* sono le società che presidiano i servizi di monetica (Carte di pagamento, POS e ATM);
- *Oasi*, che è la società operante nei servizi di outsourcing nelle aree, sistemi direzionali, segnalazioni di vigilanza, antiriciclaggio e compliance, previdenza complementare e sicurezza;
- *HelpLine* che, per il Gruppo, cura i servizi di customer care attraverso contact center;
- *Equens Italia*, la Joint Venture con Equens SE, leader nel mercato dei pagamenti europei e partner con cui ICBPI ha dato un respiro internazionale alla propria operatività.

Ciascuna società del Gruppo, nel proprio ambito operativo, è in grado di supportare i Clienti nella crescita e nell'approccio competitivo al mercato.



**Gruppo Tesi**  
[www.gruppotesi.com](http://www.gruppotesi.com)

**Tesi** S.p.a. si propone sul mercato IT dal 1992 come società fornitrice di servizi e soluzioni informatiche in grado di risolvere tutte le problematiche della Supply Chain.

L'esperienza maturata in oltre dieci anni ha permesso a Tesi di consolidare il rapporto con importanti clienti della GDO che, nel tempo, ne hanno supportato la crescita (Carrefour-GS, Finiper, Unes, PAM, Bennet, alcune Coop, ecc.) e di estendere il proprio ambito operativo anche a realtà industriali e produttive (Ferrero, Benetton, Geox, Indesit Company, Mapei, Coca-Cola, PepsiCo, Miroglio-Vestebene, Birra Peroni, BTicino, Johnson&Johnson, Avio, ecc.).

Tesi è riuscita quindi nell'intento di affermare il proprio modello di "business collaborativo", grazie ad un'esperienza pluriennale nell'integrazione dei S.I., tramite *e-Integration*, il "Gateway Collaborativo Integrato", composto da moduli indipendenti, che permette la collaborazione amministrativa, informativa e documentale sia nei rapporti con i business partners, che all'interno dell'azienda stessa: dal WebEDI alla gestione documentale, dalla conservazione sostitutiva alla fatturazione elettronica; tali componenti, integrate tra di loro e con i Sistemi Cliente, possono essere erogate sia in modalità in-house, che in outsourcing, in base ai volumi e alle esigenze manifestate dal cliente.

Attualmente il servizio di WebEDI è utilizzato da oltre 1.500 aziende di settori e dimensioni differenti (largo consumo, fashion, manifatturiero, ...) per interscambiare oltre 2.100.000 flussi/anno e oltre 20.000.000 di transazioni commerciali/anno di varia tipologia.

Tesi è provider ufficiale "Euritmo" certificato Indcod-ECR e, recentemente, è diventato il provider ufficiale della filiera Eldom dell'elettronica (produttori, importatori e distributori) gestita da Ediel Servizi (con il patrocinio di ANITEC-ANIE, AIRES, CECEDE e ANDEC).

L'offerta di Tesi si completa all'interno di una *Suite Web Multicanale* in grado di soddisfare tutte le esigenze aziendali nel processo di gestione fornitori: dai contratti ai listini, dagli ordini alle spedizioni, dalla consegna alla ricezione della merce.

Nello specifico, l'esperienza maturata nella gestione del processo completo della Supply Chain ha consentito di implementare in *Net Integration* la gestione dei capitolati e delle condizioni generali di contratto, la profilazione degli utenti interni dell'azienda, la formulazione di richieste d'offerta e di acquisto. Il prodotto permette così di gestire in multicanalità (Web, e-mail strutturata, PDF intelligente, flusso XML) il rapporto con la propria filiera di fornitura per scambiare e condividere i principali documenti del ciclo passivo (ordini, spedizioni, fatture) ma anche schede tecniche, ecc...

*Net Mover* è, invece, il portale dedicato alle aziende che desiderano controllare e gestire tutte le fasi del trasporto: contratti e listini, valorizzazione automatica, pre-fatturazione, monitoraggio dei costi e delle performance degli operatori logistici, pianificazione delle spedizioni e gestione di tutti i documenti di trasporto.

*Net Seller* consente di estendere l'ERP nel processo di raccolta ordini, ottimizzando e condividendo i documenti e le informazioni del ciclo attivo in modo strutturato (budget, listini di vendita, ordini, evasione merce, ecc...).

Inoltre nel 2009 Tesi ha lanciato una nuova offerta di servizi *on demand*, che permetterà l'utilizzo delle principali funzionalità e soluzioni in modalità pay per use.

La sede centrale del Gruppo Tesi è a Bra (CN), dove risiedono la Direzione Generale e le varie Business Units Applicative, oltre alla Ricerca & Sviluppo e al Customer Service. Le altre unità operative (filiali e società del Gruppo a Torino, Milano, Padova e Roma) agiscono come "centri di competenza" per specifiche tematiche e mercati.



**Intesa Sanpaolo**  
[www.intesasanpaolo.com](http://www.intesasanpaolo.com)

**Intesa Sanpaolo** si colloca tra i primissimi gruppi bancari dell'eurozona ed è leader in Italia in tutti i settori di attività (retail, corporate e wealth management). Grazie ad una rete di 6.000 sportelli capillare e ben distribuita su tutto il territorio, con quote di mercato superiori al 15% nella maggior parte delle regioni, offre i propri servizi a circa 11,2 milioni di clienti.

Ha una presenza selettiva in Europa centro-orientale e nel bacino del Mediterraneo, grazie a circa 1.900 sportelli e 8,5 milioni di clienti delle banche controllate operanti nel *retail* e *commercial banking* in 13 Paesi. Vanta inoltre una rete internazionale specializzata nel supporto alla clientela corporate, che presidia 34 paesi, in particolare il bacino del Mediterraneo e le aree in cui si registra il maggior dinamismo delle imprese italiane, come Stati Uniti, Russia, Cina e India.

L'attività si articola in *business units* tra cui si evidenziano le seguenti:

- La Divisione Banca dei Territori - che include le banche controllate italiane - si basa su un modello che prevede il mantenimento e la valorizzazione dei marchi regionali, il potenziamento del presidio commerciale locale e il rafforzamento delle relazioni con gli individui, le piccole imprese e i professionisti, le PMI e gli enti no-profit. Il private banking, la bancassicurazione e il credito industriale rientrano tra le attività di questa Divisione. In tale Divisione opera Mediocredito Italiano, la società specializzata nello sviluppo delle PMI.
- La Divisione Corporate e Investment Banking , ha come *mission* il supporto ad uno sviluppo equilibrato e sostenibile delle imprese e delle istituzioni finanziarie in un'ottica di medio/lungo termine.
- Nel settore *public finance* il Gruppo è attivo con la controllata Banca Infrastrutture Innovazione e Sviluppo, che opera nel finanziamento delle infrastrutture e dei servizi di pubblica utilità.

Con la certezza di poter contare sull'esperienza di un grande gruppo all'avanguardia nei settori più strategici per le imprese Intesa Sanpaolo si pone, oggi, anche come partner a cui affidare in outsourcing le attività di fatturazione elettronica e conservazione a norma delle fatture, gestite nel pieno rispetto della normativa vigente. Easy Fattura è la soluzione, integrata con le applicazioni aziendali e le procedure di incassi e pagamenti CBI, che permette alle imprese di esternalizzare una parte o l'intero processo di fatturazione elettronica.

Dall'emissione alla conservazione a norma delle fatture, le principali funzionalità di Easy Fattura sono le seguenti:

- Acquisizione delle fatture e di libri e registri contabili: consente all'utente la gestione delle attività inerenti l'acquisizione da parte della piattaforma di servizio delle fatture attive e passive.
- Invio della fattura con personalizzazione per destinatario tramite il canale prescelto: posta, e-mail, CBI e portale dedicato ai non clienti Intesa Sanpaolo.
- Generazione di disposizione di incassi e pagamenti: Easy Fattura è integrata con gli strumenti di incasso e pagamento previsti sulla soluzione di corporate banking del Gruppo.
- Tracciabilità dei cambiamenti di stato delle fatture (es: spedita, accettata, pagata)
- Gestione collaborativa del processo di disputa: consente di gestire la contestazione di documenti commerciali inviati/ricevuti in maniera collaborativa prevedendo delle specifiche causali. Disponibile solo se entrambe le aziende emittente e destinataria sono utenti di Easy Fattura.
- Gestione elettronica del fascicolo relativo alla fattura: permette di archiviare elettronicamente tutti i documenti riferiti alla fattura (es: mail, lettere, DDT).
- Portale Guest: servizio fornito agli emittenti di fatture elettroniche che hanno necessità di inviare i propri documenti commerciali verso controparti non utenti dei servizi di corporate banking del Gruppo Intesa Sanpaolo.
- Conservazione sostitutiva dei documenti: Easy Fattura consente di gestire l'archiviazione e conservazione sostitutiva dei documenti commerciali attivi e passivi, dei libri e registri contabili in formato non modificabile nel pieno rispetto della normativa vigente.
- Ricerca on-line dei documenti.



**MetalC**  
[www.metalc.it](http://www.metalc.it)

**MetalC** è uno spin off del Politecnico di Milano. Attraverso la propria consulenza, si propone di attivare all'interno delle imprese un ciclo di innovazione strategica, organizzativa e tecnologica, finalizzato al continuo miglioramento delle performance dei diversi processi aziendali e di filiera.

Nasce dall'esperienza dell'omonimo progetto di ricerca del Politecnico di Milano, condotto negli anni 2003-2005 a Como, finalizzato allo sviluppo d'iniziative di digitalizzazione della supply chain in venti piccole e medie imprese metalmeccaniche.

Nel tempo, MetalC è cresciuta e ha sviluppato la propria azione dal tema centrale della supply chain integration, per dirigersi verso un supporto completo nella gestione di progetti a forte carattere d'innovatività e cambiamento, sia in realtà piccole e medie che di grande dimensione.

Di particolare rilievo, la realizzazione del primo sistema integrato di gestione del ciclo della fattura tra una Pubblica Amministrazione e i suoi fornitori, pienamente operativo fin dal 2006 presso la Provincia di Brescia. Si è seguito un approccio di riprogettazione del processo complessivo di ricezione e distribuzione della fattura, definendo le specifiche del nuovo processo e degli applicativi Web da realizzare insieme a key user della Provincia e di alcuni fornitori pilota.

Sempre in quest'ambito, altre importanti esperienze hanno riguardato:

- ❑ attività di supporto a operatori del sistema bancario nell'analisi e comprensione di problemi ed opportunità legate alla fatturazione elettronica;
- ❑ analisi e riprogettazione dei processi di gestione della fattura in svariati enti pubblici lombardi (Comuni, CCIAA, ecc.);
- ❑ supporto a progetti di supply chain integration in PMI, quali I-Cast – focalizzato sul settore tessile, da cui è nato il consorzio Sharetex, che raggruppa alcune tra le principali software house operative nel settore tessile comasco, per la fornitura al mercato di tali servizi;
- ❑ oltre alla partecipazione dei propri professionisti ad importanti tavoli di lavoro quali ad esempio quello dell'UN-CEFACT per la revisione della “Recommendation 6 for the development of European electronic invoice systems”.

Il valore aggiunto di MetalC consiste nel saper coniugare l'esperienza dei suoi professionisti nei diversi settori di mercato, con competenze specialistiche di consulenza gestionale-organizzativa, nuove tecnologie e di sviluppo e gestione di servizi alle imprese. A questi si aggiunge il continuo collegamento tra imprese e università, attraverso la collaborazione di professionisti del mondo universitario in grado di portare la loro esperienza ed il loro contributo innovativo.



**Olivetti**  
[www.olivetti.it](http://www.olivetti.it)

**Olivetti** ha alle spalle una storia di ricerca e innovazione lunga un secolo e, dall'agosto 2003, è la società del Gruppo Telecom Italia attiva nel settore dei prodotti per l'information technology.

*Con sede centrale a Ivrea, Olivetti è attiva nel mercato dei prodotti e servizi per le PMI, per il RETAIL e nelle soluzioni per le Grandi Aziende.*

Il fatturato 2009 è stato di 350 milioni di Euro, di cui il 50% all'estero. Al 31/12/2009 l'azienda conta 1.098 dipendenti e una presenza commerciale, diretta e tramite reti di concessionari e distributori, in 50 Paesi.

Il patrimonio industriale e tecnologico di Olivetti è racchiuso in un'offerta che si concentra nelle seguenti aree:

#### PRODOTTI E SERVIZI PER IL BUSINESS

Il portfolio prodotti per le PMI e Large Account comprende:

- ❑ una nuova gamma di PC, tra i quali notebook e netbook di ultima generazione integrati con servizi innovativi;
- ❑ un'offerta sempre aggiornata di sistemi digitali ovvero stampanti multifunzione e copiatrici per la tipografia e servizi di print management;
- ❑ l'offerta tradizionale include anche prodotti sviluppati con tecnologia a getto d'inchiostro quali fax, stampanti oltre a calcolatrici e accessori originali.

Nell'ambito dei software e servizi, l'offerta comprende:

- ❑ Software di protezione del pc e dei dati;
- ❑ Hub Documentale, soluzione evoluta di gestione documentale, erogata in modalità SaaS, con servizi legati al ciclo di vita dei documenti (dalla scansione di documenti in ingresso alla postalizzazione in uscita, dalla conservazione sostitutiva a norma di legge con assunzione di responsabilità alla firma elettronica etc.);
- ❑ Olischool, offerta verticale di hardware e software indirizzata al mondo della scuola.

#### SOLUZIONI PER IL RETAIL

La gamma di prodotti e servizi include registratori di cassa e POS e software integrati per l'automatizzazione della gestione dei punti vendita.

#### TERMINALI SPECIALIZZATI

I terminali e le periferiche specializzate per diversi settori, dal bancario a quello postale, dal mondo delle lotterie e dei giochi a pronostico a quello dei trasporti.

Olivetti vende tramite *canali diretti* ai Grandi Clienti e, attraverso *canali indiretti* indirizzati, ai segmenti SOHO e PMI. Il canale dealer rappresenta un asset molto importante per l'azienda con una presenza consolidata di circa 500 concessionari e rivenditori in Italia, oltre 1.000 distributori in Europa e partner locali nel resto del mondo, dislocati principalmente in America Latina, Est Europa e Medio Oriente. Olivetti possiede *un'organizzazione in grado di fornire assistenza dedicata* in modo capillare in Italia e in Europa, sia attraverso la rete dei concessionari Olivetti che direttamente con centri di logistica e tecnici diretti (oltre 2.500 in Italia).

#### LE ALTRE SOCIETA' DEL GRUPPO

ADVALSO, società del Gruppo, offre servizi di customer caring per i clienti diretti e Telecom Italia.

OLIVETTI I-JET, azienda che propone soluzioni per la stampa industriale, applicazioni biomedicali e sistemi microelettromeccanici (MEMS) grazie alla tecnologia proprietaria a getto d'inchiostro.

In sintesi, Olivetti opera sul mercato come vero e proprio *Solution Provider*; infatti, arricchisce la propria offerta con servizi al cliente particolarmente evoluti, in veste di partner e non di semplice fornitore di prodotti IT tecnologicamente avanzati. In particolare, la presenza di Olivetti nel mondo Business, anche grazie alla sinergia con Telecom Italia, è orientata a proporre soluzioni "chiavi in mano", in grado di automatizzare i processi e le attività aziendali, fatte di prodotti all'avanguardia e soluzioni a 360 gradi.

## Poste Italiane

**Poste Italiane**  
[www.poste.it](http://www.poste.it)

### Poste Italiane tra tradizione e innovazione

Poste Italiane negli ultimi anni ha realizzato un profondo processo di rinnovamento che le ha permesso di innalzare la qualità dei servizi e di ampliare in modo significativo la gamma dell'offerta. Oggi è l'infrastruttura logistica e tecnologica più grande e capillare del Paese che fornisce, oltre ai servizi postali anche prodotti integrati di comunicazione, logistici, finanziari, assicurativi e di telefonia mobile su tutto il territorio nazionale a cittadini, imprese e pubblica amministrazione. Con 14mila uffici postali presenti in tutta Italia e una squadra di oltre 150mila persone, Poste Italiane garantisce i propri servizi a oltre 32 milioni di clienti. La presenza capillare sul territorio, la grande esperienza e l'attenzione verso le nuove tecnologie permettono a Poste Italiane di assumere un ruolo da protagonista nel processo di sviluppo economico e sociale dell'Italia e la rendono partner naturale della pubblica amministrazione per la creazione e il potenziamento delle reti al servizio del cittadino.

La combinazione dei fattori innovazione ed efficienza ha costruito la premessa di un successo che si legge dalla cifre: otto anni di bilanci con un utile in costante crescita dopo 50 anni di conti in rosso. Nel 2009 i ricavi totali del Gruppo Poste Italiane sono stati pari ai 20,1 miliardi di euro (+12,6% sul 2008) e l'utile netto 904 milioni di euro (+2,4% sul 2008). Il tasso di redditività colloca il Gruppo Poste Italiane al primo posto tra i grandi operatori postali d'Europa. Grazie ai risultati ottenuti, Poste Italiane è entrata per il quarto anno consecutivo tra le "World's Most Admired Companies" della rivista americana Fortune; nell'edizione 2010 ha registrato una crescita di valutazione che la colloca tra i migliori operatori postali mondiali.

### *Prodotti e servizi sempre più innovativi*

Poste Italiane è costantemente impegnata nell'innovazione, come dimostrano numerose case history di successo. È il primo operatore di servizi postali in Italia: raccolta e recapito lettere, stampe e pacchi, telegrammi, corriere espresso e servizi online. È un innovativo e competitivo operatore di servizi finanziari e di pagamento: conto corrente postale, libretto di risparmio postale, buoni fruttiferi postali, vaglia nazionale e internazionale, servizio di cambiavalue. È il primo emittente di carte di pagamento in Europa e primo al mondo nelle carte prepagate. È leader nei servizi assicurativi con una quota di mercato di circa il 10%. Inoltre, è stato il primo operatore postale al mondo a entrare nel settore della telefonia con servizi assolutamente innovativi che rendono il cellulare uno strumento che semplifica la vita di tutti i giorni grazie alla possibilità di fare pagamenti e trasferimenti di denaro.

### *Le società del Gruppo*

Fanno parte del Gruppo Poste Italiane, tra le altre società, SDA (corriere espresso), Postel (servizi di posta "ibrida"), Poste Vita (assicurazioni vita e danni), Postecom (sviluppo e gestione dei servizi Internet), BancoPosta Fondi SGR (fondi comuni di investimento), PosteMobile (telefonia mobile), Mistral Air (trasporto aereo), Posteshop (vendita prodotti reali in ufficio postale, corrispondenza e via Internet) e Poste Tributi (servizi per la fiscalità locale).



**Quercia Software**  
[www.quercia.com](http://www.quercia.com)

Società del gruppo UniCredit, fondata nel 1987, **Quercia Software**, con sede a Verona, offre tecnologie, servizi e soluzioni per le Banche e le Imprese sviluppate secondo il modello BSP (Business Service Provider).

Obiettivo principale di Quercia Software è offrire e garantire a banche e imprese soluzioni di e-Business attraverso tecnologie software innovative, specializzate e integrate con applicazioni di Contact Center in un'architettura multicanale.

Quercia Software è leader nel settore del Corporate Banking Interbancario con circa 150 Banche clienti e 150.000 aziende italiane che utilizzano i prodotti della famiglia TLQ nelle versioni WEB, Client Server ed Enti; è inoltre tra le Best Practice nelle soluzioni di e-Payments con 155.000 terminali POS gestiti dal servizio EUROPOS e nei servizi di Contact Center (operatività inbound e outbound verso banche, aziende, imprese e privati) in multicanalità con circa 170 postazioni attive. Parallelamente alle attività core sono cresciute nuove linee di e-Business Solutions quali: la soluzione DesQ di veicolazione e conservazione sostitutiva a norma delle fatture elettroniche (un prodotto innovativo che rivoluzionerà il rapporto commerciale fra le aziende sostituendo il documento cartaceo o PDF con un tracciato Internet XML firmato), la soluzione Web 770 System, GeTicket servizio di biglietteria elettronica multicanale; Monitor ATM, soluzione di monitoraggio degli sportelli automatici ATM (progetto Faro).

Dal 2008 propone due nuove linee di business nell'ambito dei servizi connessi alla monetica: il servizio Card Risk Management a tutela del sistema dei pagamenti via carta e il servizio Q-Card di gestione Issuing Carte di Credito sulle banche del Gruppo UniCredit, che vedranno un ulteriore potenziamento del Contact Center con estensione dell'operatività h24 e 365 giorni l'anno.

#### *Mission*

Principale obiettivo di Quercia Software è quello di offrire e garantire a banche ed imprese servizi e soluzioni di e-Business (sviluppate secondo il modello BSP – Business Service Provider) attraverso tecnologie software innovative e specializzate, integrate con applicazioni di Contact Center in una architettura multicanale. La relazione con il Cliente (Customer Relationship Management) è al centro delle soluzioni e dei servizi di Quercia, la personalizzazione e la soddisfazione delle reali esigenze della Clientela sono le linee strategiche che l'azienda segue da sempre nella sua attività.



**UniCredit Corporate Banking**  
[www.unicreditimpresa.it](http://www.unicreditimpresa.it)

**UniCredit Corporate Banking** è la prima banca italiana specializzata esclusivamente nel servizio alle imprese.

Il modello di servizio, comune ai 4 Paesi core di attività del gruppo UniCredit (Italia, Germania, Austria e Polonia), è basato sulla individuazione di differenti segmenti di clientela, cui sono dedicati distinti canali commerciali.

Oltre a ciò, la banca si è dotata di un modello di governance commerciale che privilegia il *driver territorio* e quindi il presidio per ambito geografico, valorizzando al contempo la specializzazione di business richiesta dai grandi gruppi economici.

Sono stati pertanto attivati due distinti canali di business: il primo dedicato ai segmenti di clientela Large, Mid e Small Corporate, Settore Pubblico e Real Estate, il secondo alla clientela Multinationals/ Large International Corporates.

La banca opera quindi sul territorio italiano con una rete articolata in 5 Mercati, strutture di indirizzo e coordinamento commerciale, suddivisi a loro volta in 21 Aree, che coordinano l'attività di 124 filiali e 179 dipendenze. A questo network si aggiunge la Direzione Multinational, punto di sintesi della rete dedicata al segmento di clientela rientrante nei Grandi Gruppi.

Recentemente, in seno alla Strategic Business Area 'Corporate and Investment Banking', di cui la Banca fa parte, sono state attivate le strutture di product lines ('Financing & Advisory', 'Corporate Treasury Sales', 'Global Transaction Banking') con il fine di migliorare ed implementare i processi di finanziamento e consulenza, la vendita di servizi finanziari e lo sviluppo quali-quantitativo del business estero.

In tema di internazionalizzazione inoltre, la presenza di un efficiente Network Corporate, operante in 22 Paesi, consente alle imprese italiane clienti di beneficiare di un supporto per le proprie attività internazionali, grazie alla messa a punto di procedure e processi semplificati, prodotti mirati e strutture dedicate.

Fra i vari servizi offerti, lo sviluppo della piattaforma Web *InvoiceComm* ha permesso l'integrazione dello scambio documentale tra aziende con i servizi finanziari da esso derivanti.

*Il servizio InvoiceComm*, nelle due accezioni *Bills Collection* e *Documents Exchange*, permette alle aziende l'emissione/ricezione, la veicolazione, la conservazione a norma, l'incasso e la riconciliazione di fatture.

*InvoiceComm - Bills Collection* si rivolge ad esigenze di B2cC ed è quindi orientato alle fatture con incasso frazionato. Permette di gestire il ciclo attivo di fatturazione in modalità integrata con alcune tipologie di incassi, dalla produzione ed invio delle fatture fino alla gestione e riconciliazione dei relativi incassi. Consente alle aziende di: ESTERNALIZZARE il processo di fatturazione razionalizzando le attività interne; FLESSIBILITÀ di integrazione con le procedure aziendali sia nel caricamento dei flussi che nella gestione della riconciliazione; SEMPLICITÀ di utilizzo e basso impatto sui processi organizzativi dell'azienda.

*InvoiceComm - Document Exchange* si rivolge ad esigenze B2b e B2g ed offre alle aziende l'opportunità di una completa integrazione dei processi di fattura elettronica (sia ciclo attivo sia passivo) e scambio documentale nell'ambito CBI con la sicurezza della firma digitale.

CONSENTE: la gestione di tutte le fatture del mittente, del layout fattura, del workflow di approvazione fino all'invio del documento; l'integrazione con gli applicativi gestionali del cliente. NON richiede investimenti hardware o software; RISPETTA la normativa vigente.

**Adiuto la visione "umanistica" del mondo IT**

La *gestione documentale* è tecnologia, cultura, condivisione, ricerca. È con questo approccio umanistico al mondo IT che Adiuto opera nel settore della gestione documentale con l'impegno di fornire soluzioni e servizi in modo efficiente e qualificato.

Soluzioni di Gestione Elettronica Documentale, WorkFlow, gestione della firma digitale, archiviazione sostitutiva, integrazione dei processi documentali con gestionali, portali internet, CRM, mondo Microsoft e Lotus Notes.

Adiuto è un progetto di JM Consulting, azienda attiva dal 1999 nell'area del software engineering, nata dallo spirito imprenditoriale di un gruppo di professionisti che vede nello sviluppo tecnologico una reale e concreta possibilità di business. La capacità di rispondere in modo adeguato alle necessità di un mercato in forte crescita, porta JM Consulting a costituire, nel 2000, la nuova struttura Adiuto, fortemente specializzata nel document management.

*Il tempo è prezioso, ottimizzarlo è una priorità*

Fin dall'inizio, Adiuto ha perseguito l'obiettivo di semplificare la gestione dei documenti e rendere le informazioni presenti in azienda accessibili e realmente fruibili. In pochi anni, un team affiatato è riuscito ad imporre uno standard di *qualità e competenza* che ha da subito contraddistinto Adiuto, facendola emergere nel panorama della gestione documentale come una delle poche realtà leader di settore.



**Adiuto**  
[www.adiuto.it](http://www.adiuto.it)

Da oltre 25 anni **Adobe** rivoluziona il modo in cui le persone utilizzano le idee e le informazioni, offrendo tecnologie che ridefiniscono le comunicazioni personali, aziendali e di intrattenimento. A partire dalle complesse immagini per la stampa, ai video e fino al contenuto digitale dinamico per vari tipi di supporti, l'impatto delle soluzioni Adobe è evidente per le aziende e viene percepito da tutti coloro che creano, visualizzano o interagiscono con le informazioni.

Le soluzioni Adobe svolgono un ruolo fondamentale nella creazione di contenuti coinvolgenti e nella loro distribuzione su molteplici dispositivi grazie anche ai software gratuiti Adobe Reader e Flash Player, installati e in uso su centinaia di milioni di computer, telefoni cellulari e dispositivi smart di tutto il mondo consentendo alle persone di utilizzare e scambiare informazioni e notizie attraverso il Web e di usufruire di applicazioni aziendali.

Le soluzioni Adobe inoltre supportano i lavoratori e le imprese a migliorare la produttività, la collaborazione e i processi aziendali interni ed esterni. Con il software Adobe Acrobat e il formato Adobe Portable Document Format (PDF), Adobe ha rivoluzionato la collaborazione e la condivisione dei dati, trasformando il modo di comunicare attraverso i documenti elettronici.

Le soluzioni Adobe vengono utilizzate dalle principali aziende e organizzazioni in diversi segmenti di mercato, quali editoria, Pubblica Amministrazione, società finanziarie, telecomunicazioni, manifatturiero e istruzione.



**Adobe**  
[www.adobe.com/it](http://www.adobe.com/it)



**Ebilling**  
www.ebilling.it

**Ebilling** società leader in Italia per lo sviluppo e l'esercizio di soluzioni evolute di comunicazione personalizzata verso la clientela è specializzata nella creazione e nel trattamento dei documenti digitali. ebilling ha focalizzato la propria competenza sull'intero processo documentale con particolare attenzione alla *formattazione*, al *delivery* e alla *conservazione sostitutiva dei documenti*. L'approccio perseguito ed il posizionamento di ebilling è volto ad offrire alle aziende servizi e competenze che possano essere erogate sia in modalità "SaaS" (Software as a Service) o in modalità "in-house".

In ebilling più di 80 professionisti sono dedicati ogni giorno ad oltre 400 imprese clienti nella gestione di una media di 30 milioni di documenti al mese mediante l'infrastruttura *BCPortal®(Business Communication Portal)*.

L'offerta ebilling, si distribuisce tra i mercati *Telco*, *Utilities*, *Finance*, *Industry* e *Healthcare* garantendo una copertura di alto livello per le aree:

- **Formatting & Delivery;**
- **Conservazione Sostitutiva e Fatturazione Elettronica;**
- **E-Supply Chain.**

#### *Mercati e Clienti*

- **Telco & Media:** Telecom Italia, Wind, Fastweb, BT Italia;
- **Financial Services:** Banca Popolare dell'Emilia Romagna, Linea, Seceti, Ge Capital Servizi Finanziari, Cariparma;
- **Utilities:** Sorgenia, Iride, Italcogim Energie;
- **Industry:** Barilla, Saint Gobain, RS Components, Fagor Brandt, Anteo, Amadori;
- **Healthcare:** Ausl Modena, Ospedale di Sassuolo;
- **System Integrator:** Accenture, HP, EDS, Engineering.



**Edicom**  
www.edicongroup.com/it

Da 15 anni sul mercato internazionale, **EDICOM** è il partner tecnologico per l'implementazione di *sistemi di comunicazione EDI* di aziende di tutti i settori merceologici: GDO, SANITA', AUTOMOTIVE, FINANZIARIO, TURISMO, LOGISTICA, PP.AA. *in Italia e all'estero*.

I servizi a catalogo comprendono il software EDI in modalità "as a service" e il servizio di TRASMISSIONE DATI (VAN – *Value Added Network*) per lo scambio di documenti elettronici di qualsiasi natura lungo la catena logistica e finanziaria (fatture, ordini, bolle, cataloghi, vendite, pianificazioni di consegna, avvisi di pagamento, stock ecc...). Altri servizi software finalizzati alla *gestione efficiente della supply chain* sono ad esempio i moduli CRP/JIT (rifornimento continuo). EDICOM, in qualità di *Certification Authority Europea*, rilascia Certificati di Firma Elettronica Qualificata, ed eroga da remoto il servizio di Firma Delegata e di Time Stamping (Marca Temporiale).

Pioniere nella "gestione completa della fattura elettronica" a livello internazionale, EDICOM supporta l'azienda cliente in operazioni di invio e ricezione telematica, apposizione e verifica della firma elettronica e *conservazione sostitutiva* a norma. Numerosi importanti progetti di fatturazione elettronica sono stati implementati per aziende di tutto il mondo, di tutte le dimensioni e di tutti i settori anche in Paesi dove la normativa e i processi richiedono procedure complesse (Messico, Brasile, Paesi europei...)

Tutto il software è sviluppato da EDICOM in un'ottica SaaS e costantemente aggiornato secondo le esigenze normative e di mercato.

*Business Units:* Valencia, Milano, Marsiglia, Parigi, Città del Messico, New York e Buenos Aires.

Nata nel 1957 come tipografia tradizionale il **Gruppo Poligrafica Sanfaustino** è oggi una realtà quotata alla borsa di Milano nel segmento star (PSF.MI) specializzata in servizi di publishing che integra competenze nel mondo della comunicazione, della stampa, del label&packaging, del Web, della gestione elettronica documentale e dell'e-procurement.

Negli anni il gruppo ha fatto della scelta delle persone, orientata all'eccellenza professionale e alla motivazione di squadra, un elemento distintivo della propria crescita. Questo, unito alla costante attività di ricerca tecnologica, con l'introduzione puntuale di sistemi e di macchinari sempre più evoluti, ha permesso al gruppo di allargare i suoi orizzonti proponendo oggi un'offerta ricca e puntuale in risposta alle nuove esigenze del mercato.

L'esperienza, la profonda conoscenza del mercato e della necessità di potenziare le performance aziendali fanno del Gruppo Poligrafica Sanfaustino il partner ideale per tutti i servizi di gestione elettronica documentale.

Servizi di archiviazione elettronica realizzati su piattaforma creata internamente capace quindi di rimodellarsi sulle diverse specifiche esigenze; servizio di conservazione sostitutiva con nomina del Responsabile della Conservazione e redazione del manuale; servizio di fatturazione elettronica, servizi multicanali di gestione, controllo e condivisione dei dati (login e password di accesso diretti all'archivio elettronico, e-mail, fax, posta) e servizi di stampa full color e posta massiva.

Il Gruppo Poligrafica Sanfaustino grazie alle diverse specializzazioni, offre tutti i vantaggi di avere un unico e qualificato referente: pensiero coordinato, assenza di dispersioni, visione d'insieme, capacità di dare univocità ed efficienza ai progetti e alle strategie.



**Gruppo Poligrafica Sanfaustino**  
[www.psf.it](http://www.psf.it)

**Imaging Progetti** si è focalizzata fin dalla sua nascita nel 1994 sulle tematiche della *gestione documentale* o *ECM*.

Con l'acquisizione di Imaging Servizi nel 2002, l'offerta si è arricchita del servizio di *Digitalizzazione del Cartaceo* (preparazione, scansione, indicizzazione e conservazione).

La *mission* di Imaging Progetti è da sempre realizzare soluzioni che aiutino i propri clienti ad ottimizzare i processi gestionali ed organizzativi, migliorandone così l'efficienza ed aumentandone la competitività.

*Alleanze* con i più importanti produttori mondiali di tecnologie software ed hardware consentono di offrire soluzioni affidabili e semplici da usare.

Imaging Progetti offre soluzioni di: *Content Management*; *Business Process Management*; *FFP (Free Forms Processing)*; *BRMS (Business Rules Management System)*; *Knowledge Management*; *Imaging*; *Consulenza sulle tematiche ECM*; *Analisi e Studi di fattibilità*.

*LegalBunker* è la prima soluzione di Conservazione Sostitutiva in Italia ad essere certificata da CISQCERT. Sviluppata in collaborazione con i maggiori esperti in materia, LegalBunker è interamente in Java, modulare, scalabile e integrata con IBM FileNet P8 e le altre principali piattaforme di ECM. Può essere fornita sia in house che in ASP.

*MailBunker*: per la gestione dei grandi uffici posta. Le lettere, i FAX e le email vengono scansionati ed archiviati sui sistemi ECM. L'utente potrà sempre reperire istantaneamente il documento ricercato, sia tramite i campi indice, che per parole contenute all'interno del testo.

*Timbra*: protocollo informatico a norme CNIPA, integrato con tutta la suite di prodotti e con i principali sistemi ECM.

*InvoiceBunker*: soluzione di fatturazione elettronica.



**Imaging Progetti**  
[www.imaging.it](http://www.imaging.it)



**Infocert**  
www.infocert.it

**InfoCert S.p.A.** è il Primo Ente Certificatore per la firma digitale in Italia, leader di mercato per i processi di conservazione sostitutiva dei documenti a norma di legge e per i servizi di Posta Elettronica Certificata. InfoCert S.p.A. progetta e sviluppa soluzioni informatiche ad alto valore tecnologico per la dematerializzazione dei processi documentali di imprese, associazioni, ordini professionali, Pubblica Amministrazione e professionisti. InfoCert S.p.A., con un capitale sociale di 25.292.700,00 euro ed un fatturato 2009 di 30 milioni di euro, eroga servizi di gestione documentale (LegalCycle), conservazione sostitutiva a norma dei documenti (LegalDoc), certificazione e sicurezza digitale (LegalCert), gestione di Posta Elettronica Certificata (Legalmail), formazione e conservazione a norma del Libro Unico del Lavoro in formato elettronico (LegalHR) e la gestione efficiente e sicura della modulistica elettronica (LegalForm). Nel dicembre 2009 InfoCert S.p.A. acquisisce KLever, società di consulenza tecnologica focalizzata su soluzioni di Enterprise Content Management (ECM), pensate in particolare per il mercato Farmaceutico e per il settore Bancario e Assicurativo.



**Intesa**  
www.intesa.it

Dal 1987 **INTESA** (Gruppo Ibm) opera sul mercato come fornitore di soluzioni che facilitano la comunicazione e la collaborazione in rete tra aziende; leader di mercato in Italia nei servizi B2b, dal 2001 INTESA è Ente Certificatore accreditato ed eroga servizi di sicurezza logica e firma digitale.

INTESA riveste un triplice ruolo: *mediatore tecnologico*, che semplifica le relazioni tra le aziende standardizzando i protocolli e i formati di interscambio, *terza parte fidata*, che garantisce la sicurezza dei processi di comunicazione e *provider di soluzioni applicative*, che favorisce la formazione di 'business community' che cooperano e si scambiano dati.

*L'offerta di INTESA si articola in:*

- ❑ *Extended EDI Solutions*, per lo scambio integrato e sicuro (EDI e B2B) dei dati fra l'azienda e i propri partner;
- ❑ *Trusted Document Solutions*, per la dematerializzazione, la fatturazione elettronica e la conservazione a norma dei documenti aziendali;
- ❑ *Supply Chain Execution e Certificazione Consegne Solutions*, per la tracciabilità delle merci e la certificazione delle consegne;
- ❑ *Finance Offering Solutions*, per gestire in sicurezza le transazioni fra Azienda e Banche. Mediante workflow approvativi, la messa in sicurezza dei dati in uscita dalle applicazioni di Tesoreria e di Contabilità, la soluzione consente di raggiungere tutte le principali Banche nazionali e internazionali mediante connessione alla rete SWIFT.

INTESA ha maturato un patrimonio significativo di esperienze costituito da più di 8.000 aziende collegate ai propri servizi e milioni di transazioni annualmente gestite a supporto dei principali processi di business.

Dal 1998, **Intesi Group** offre ai suoi Clienti prodotti tecnologici e servizi professionali di grande qualità nei settori della Firma Digitale, dell'Integrazione Applicativa, dei Pagamenti Elettronici, della Gestione Carte e infine del Service & Application Management.

Tra i Clienti storici di Intesi troviamo grandi istituti finanziari (Intesa Sanpaolo, UniCredit, ...), i principali centri servizi (SIASSB, Equens, ICBP, ...), industrie (Saipem, Q8, ...), telco (Vodafone, H3G, ...).

Nell'ambito della Firma Digitale, Intesi è fornitore di soluzioni innovative e di provata affidabilità. La linea di prodotti PkSuite è il riferimento Italiano sia per quanto riguarda la gestione delle attività di firma automatica e remota (lato server), sia per la firma personale qualificata tramite dispositivi smartcard e token. Di particolare interesse il sistema PkBox COD che è stato adottato dalle più grandi banche Italiane per offrire le funzionalità di firma remota a milioni di utenti corporate e professionali.

Per quanto riguarda i sistemi di Pagamento Elettronico, la decennale competenza Intesi si esprime nella sua proposta di piattaforme server HSM in grado di svolgere il trattamento delle quantità di sicurezza necessarie nei processi di inizializzazione e personalizzazione carte oltre che ad esempio nella gestione dei processi autorizzativi.

Nel caso dell'Integrazione Applicativa, Intesi applica i concetti e i paradigmi delle architetture SOA proponendo delle soluzioni innovative a costi estremamente bassi. Con il suo framework Activ1st, Intesi crea un nuovo strumento grafico di automazione di procedure che va a soddisfare una esigenza applicativa ancora non coperta dalle altre soluzioni di mercato.



**Intesi Group**  
[www.intesigroup.com](http://www.intesigroup.com)

**Kalyos** è una dinamica realtà nel panorama della produzione di software in Italia. Partner di Docuware AG, affianca professionisti ed aziende nell'approccio a progetti di de materializzazione. Archiviazione Documentale, Fatturazione Elettronica e Conservazione Sostitutiva a norma, sono gli ambiti di attività in cui Kalyos ha accompagnato importanti aziende del settore industriale italiano. Attraverso una serie di partnership, Kalyos offre inoltre Servizi di: archiviazione e custodia di archivi cartacei; imbustamento e postalizzazione; Conservazione Sostitutiva a norma erogato in outsourcing; Protocollo informatico; Consulenza amministrativa, fiscale e legale.

*DocuWare: l'azienda* - Fondata nel 1988, DocuWare oggi è presente con oltre 7.500 installazioni e più di 100.000 utenti in oltre 70 paesi. L'azienda, che fornisce sistemi di gestione integrata dei documenti, si rivolge al segmento di mercato intermedio, alla pubblica amministrazione e ai reparti dei grossi complessi industriali.

*DocuWare: il software* - La soluzione Docuware, consente di archiviare e organizzare documenti di qualsiasi tipo, tra cui file e messaggi di posta elettronica in un unico pool di documenti. Tutto il patrimonio informativo racchiuso in questi documenti risulta pertanto disponibile con facilità e rapidità, sempre e ovunque.

*Kalydoc il software Kalyos*, dispone di un modulo per la Conservazione Sostitutiva dei documenti, conforme a quanto stabilito dalla delibera CNIPA 11/2004 e dalle successive modificazioni.

Le principali caratteristiche sono: modulo totalmente integrato in Docuware; procedure guidate che aiutano l'utente nel processo di Conservazione Sostitutiva in outsourcing; presenza di alert e controlli; gestione dei servizi di firma digitale e marca temporale (Conservazione on-site); gestione del manuale del Responsabile della Conservazione Sostitutiva.



**Kalyos**  
[www.kalyos.it](http://www.kalyos.it)



**O&SI**  
www.oandsi.it

Le esperienze multinazionali dei soci hanno dato vita a una società attenta all'innovazione e alla flessibilità operativa e di prodotto. O&SI si rivolge ai mercati B2b e B2c, con soluzioni *Web based*, pensate con le logiche *Enterprise 2.0* e sviluppate in linguaggio *Java*, disponibili sia su *licenza* che in *service*.

#### Aree di business

1. Sviluppo di pacchetti applicativi:
  - soluzioni per la *trasmissione elettronica di documenti* (dagli ordini fino ai pagamenti), anche in formato *EDI*, in grado di generare economie di costo e di processo e di consentire l'integrazione di filiera dell'Azienda (Clienti, Fornitori, Logistica, Distributori);
  - soluzioni per l'*archiviazione elettronica documentale* per razionalizzare il processo di archiviazione, migliorare l'efficienza interna e generare risparmi permanenti nei costi;
  - soluzioni di *digital signage* per la gestione su pannelli LCD della comunicazione programmata verso punti vendita, showroom, filiali;
  - soluzioni per l'*e-commerce* (B2b, B2c), integrabili con il ciclo attivo e passivo del Cliente, progettate secondo i principi del *Web 2.0*;
  - soluzioni per la business intelligence, per migliorare l'analisi multidimensionale e la distribuzione della reportistica;
  - sviluppo *pacchetti* applicativi per la gestione dei processi aziendali del ciclo attivo e passivo, disponibili anche come *ERP*.
2. Attività di system integrator con soluzioni in grado di dialogare con qualsiasi sistema aziendale, per contenere gli investimenti in HW e SW.

#### Settori di esperienza

Abbigliamento, Alimentare, Attrezzature per fotografia, Cosmetica, Editoria on line, Farmaceutico, GDO, Gestione del calore, Impiantistica, Prodotti per l'edilizia, Pubblica Amministrazione, Zootecnia.



**SEC SERVIZI**  
www.secserizi.it

**SEC SERVIZI**, società consortile per azioni, con sede a Padova, fornisce in full outsourcing o in service verticale servizi di Information & Communication Technology a Istituti bancari, Istituzioni finanziarie e Aziende industriali supportando i clienti nello snellimento delle procedure assicurando una costante evoluzione delle applicazioni e rilevanti economie di scala.

Gli azionisti della società sono: Gruppo Banca Popolare di Vicenza, Gruppo Veneto Banca, Banca Popolare dell'Alto Adige, Banca di Credito Popolare, Allianz Bank Financial Advisor, Banca della Ciociaria, Banca della Nuova Terra, Banca Ubae, Che Banca!.

42 clienti per un totale di oltre 14.000 postazioni di lavoro collegate, 29 milioni di transazioni bancarie al giorno, per un totale di 1.400 sportelli bancari collegati; a questi si aggiungono 4.400 promotori finanziari e circa 1.500 sportelli bancomat gestiti. SEC SERVIZI è una delle principali realtà italiane nel campo del full outsourcing informatico.

**SIA SSB**, leader europeo nel settore dell'Information & Communication Technology, fornisce servizi e soluzioni alla comunità finanziaria internazionale nelle aree del processing delle carte di credito e debito, dei sistemi di pagamento, dei capital markets e dei servizi di rete per la connettività e per la messaggistica.

Nato dalla fusione tra SIA (*Società Interbancaria per l'Automazione*) e SSB (*Società per i Servizi Bancari*), il Gruppo SIA SSB è attualmente presente in 30 Paesi ed opera anche attraverso società controllate in Belgio, Ungheria e Sud Africa.

Con 7,2 miliardi di transazioni annue relative a carte, incassi e pagamenti, oltre 61 milioni di carte gestite e 2,5 miliardi di transazioni sui mercati finanziari, SIA SSB trasporta in rete 9,9 mila miliardi di byte di dati.

Il Gruppo SIA SSB si compone di sette società: la capogruppo SIA SSB, le italiane Kedrios (servizi di back-office e informativa), RA Computer (soluzioni e applicazioni per banche, imprese e P.A.) e TSP (sistemi e servizi per aziende e P.A.), SiNSYS (card processing) in Belgio, Perago (infrastrutture per banche centrali) in Svizzera e Sudafrica e GBC (card processing e gestione terminali ATM/POS) in Ungheria.

Per maggiori informazioni: [www.siassb.eu](http://www.siassb.eu)



**SIA SSB**  
[www.siassb.eu](http://www.siassb.eu)

**SISTEMI**, da oltre 30 anni sul mercato del software gestionale per aziende e studi professionali, continua a crescere con andamento costante su tutte le aree del suo business.

- PROFIS per i Commercialisti: fornisce al professionista la possibilità di creare un sistema informativo integrato con le Aziende Clienti, grazie alla condivisione di documenti, dati e applicazioni.
- STUDIO per la gestione degli Studi Professionali: consente di informatizzare la gestione delle attività professionali e amministrative dello Studio.
- JOB per i Consulenti del Lavoro: consente di gestire con semplicità ed efficienza oltre ai numerosi adempimenti fiscali, contributivi e gestionali relativi alle paghe anche il controllo di gestione del Personale.
- SPRING per le piccole Aziende che ricercano un sistema informativo completo con rapidi tempi di implementazione.
- eSOLVER per le Aziende strutturate che necessitano di un sistema informativo per automatizzare i processi e gestire i fattori critici aziendali.

*SISTEMI capitalizza due grandi valori che sono alla base del suo successo: la capacità di localizzare le soluzioni per il mercato italiano, basandosi sull'esperienza fatta presso migliaia di studi e imprese e la localizzazione della rete distributiva, ricca di competenze legate al proprio territorio. Le scelte di sviluppo e gli investimenti chiariscono la volontà di mantenere questo valore competitivo: SISTEMI investe in infrastrutture dedicate ai Partner, come la piattaforma di assistenza on-line, fornita gratuitamente per erogare in modo efficiente l'assistenza agli Utenti.*

*Il mercato ha riconosciuto questi valori e lo confermano tutti gli indicatori in crescita nel triennio 2007-2009 disponibili sul sito.*



**SISTEMI**  
[www.sistemi.com](http://www.sistemi.com)



**TAS Group**  
[www.tasgroup.it](http://www.tasgroup.it)

**TAS Group** è una società specializzata nella progettazione e realizzazione di soluzioni software per la monetica, per i sistemi di pagamento e per la negoziazione e il regolamento delle operazioni in titoli.

La sua attività è il risultato di una strategia di aggregazione di società e rami d'azienda che hanno permesso, negli oltre venti anni di storia, di estendere progressivamente la presenza sul mercato.

TAS è *leader in Italia* nei sistemi di card management, gestione delle carte di debito e credito, accesso alle reti di pagamento e di corporate banking e order routing.

Il gruppo serve le più importanti banche commerciali e centrali italiane ed europee, i maggiori centri di servizi finanziari e alcuni tra i principali global broker dealer presenti nella classifica Fortune Global 500.

TAS Group si focalizza su soluzioni mission critical per cui è fondamentale garantire un alto grado di affidabilità, con prodotti e professionalità che supportano l'evoluzione dei mercati in cui operano le imprese, realizzando soluzioni funzionali alle caratteristiche e alle esigenze di ogni singolo cliente.

TAS, quotata al Mercato Telematico Azionario dal maggio 2000, conta 600 dipendenti che operano in Italia nelle sedi di Roma, Milano, Parma, Bologna, Verona, Bergamo e Siena e, all'estero, in Francia, Spagna, Svizzera e Brasile.

Principale azionista è Audley Capital Management Limited, fondo d'investimento inglese che ha acquisito la maggioranza del capitale nel 2007.



**Xerox**  
[www.xerox.it](http://www.xerox.it)

**Xerox** Corporation (NYSE:XRX) è leader mondiale nella gestione dei documenti, in grado di offrire la più ampia gamma di soluzioni e di servizi di consulenza del settore. L'azienda ha prodotto nel 2009 un fatturato di 22 miliardi di dollari, a seguito dell'acquisizione di Affiliated Computer Services Inc, e fornisce il più ampio portafoglio di offerta nell'ambito della gestione documentale. I sistemi digitali di Xerox includono sistemi di stampa a colori e in bianco e nero, sistemi di stampa digitale, dispositivi multifunzione, stampanti di rete laser e solid ink, copiatrici e fax. I molteplici servizi offerti da Xerox in outsourcing sono ripartiti in due linee di business:

- ❑ Enterprise Print Services, per la gestione e ottimizzazione dell'infrastruttura di stampa centralizzata e d'ufficio;
- ❑ Communication and Business Process Outsourcing, per la trasformazione dei servizi di comunicazione e informazione esterna e interna, dalla dematerializzazione della documentazione amministrativa alla fatturazione elettronica e conservazione sostitutiva, dai servizi di marketing e comunicazione personalizzata alla gestione della documentazione di prodotto.

La filosofia dell'azienda, guidata da una costante attenzione sia nei confronti dei propri clienti che dei dipendenti, si basa su valori fondamentali quali la responsabilità sociale, la diversità, la sostenibilità ambientale e la qualità – guidati dalla passione per l'innovazione: Xerox investe infatti circa il 5% del proprio fatturato annuo in Ricerca e Sviluppo.

Con sede a Norwalk (Connecticut), Xerox è al 147° posto nella classifica Fortune 500, con 130.000 dipendenti in tutto il mondo, dopo la finalizzazione dell'acquisizione di ACS nel febbraio 2010. Ursula M. Burns ricopre il ruolo di Chief Executive Officer. La società ha sedi produttive in Irlanda, Gran Bretagna e Paesi Bassi. In Italia, l'azienda è presente con 6 sedi (Milano, Roma, Bologna, Padova, Torino e Napoli) e una Business School a Salsomaggiore Terme.



**Zucchetti**  
[www.zucchetti.it](http://www.zucchetti.it)

Con oltre 1.800 addetti, una rete distributiva che supera gli 800 Partner sull'intero territorio nazionale e oltre 60.000 clienti, il gruppo **Zucchetti** è leader in Italia nel settore Software & Servizi.

L'offerta del gruppo Zucchetti, così ampia da non aver confronti né in Italia né in Europa, consente al cliente di acquisire importanti vantaggi competitivi e di avvalersi di un unico Partner informatico in grado di soddisfare le più svariate esigenze di carattere informatico.

La software house italiana offre:

- soluzioni per commercialisti e associazioni di categoria;
- soluzioni per la gestione del personale e paghe (anche via Web e in outsourcing) per consulenti, aziende e associazioni di categoria;
- software gestionali per realtà di qualsiasi settore merceologico e di tutte le dimensioni, anche in modalità Software as a Service;
- soluzioni di Business Intelligence;
- soluzioni hardware e software per il controllo accessi, la sicurezza e la gestione degli impianti sportivi;
- strumenti di sviluppo per realizzare complesse applicazioni Internet/ Intranet;
- realizzazione di software su commessa (sia per grandi aziende sia per la PA);
- consulenza aziendale e gestione progetti in ambito risorse umane, sicurezza e infrastrutture IT;
- soluzioni eBusiness, servizi di connettività, di networking e di hosting, housing e co-location;
- soluzioni di gestione documentale e di conservazione sostitutiva;
- software per avvocati;
- 730 per assistenza fiscale dei CAF;
- soluzioni complete per la gestione delle procedure fallimentari.







Partner



INTESA SANPAOLO



Sponsor



[www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)