



CNEL

CONSIGLIO NAZIONALE DELL'ECONOMIA E DEL LAVORO

PRONUNCE

77

OSSERVAZIONI E PROPOSTE

**LA DEMATERIALIZZAZIONE
DEI DOCUMENTI
NELLE ATTIVITÀ
DI AMMINISTRAZIONE,
FINANZA E CONTROLLO**

ASSEMBLEA, 28 APRILE 2005

INDICE

<i>Premessa</i>	pag.	5
OSSERVAZIONI	pag.	6
Dematerializzazione dei documenti, raccordi intersettoriali e integrazione dei processi di fatturazione elettronica con le procedure bancarie di incasso, pagamento e rendicontazione	pag.	6
Strutture e infrastrutture	pag.	11
PROPOSTE	pag.	16

PREMESSA

L'obiettivo del documento è quello di fornire alcune riflessioni circa le iniziative da realizzare allo scopo di aumentare l'efficienza dell'«Azienda Italia» mediante la diffusione dell'uso delle reti nelle transazioni commerciali-logistico-amministrative e finanziarie fra le aziende di tutti i settori, in particolare favorendo l'accesso delle PMI ai servizi di rete.

Fattore abilitante per conseguire questo obiettivo è l'uso del documento informatico elaborabile, inteso come insieme strutturato di dati formalmente validi, frutto di processi certificabili, e in possesso degli attributi, inclusi quelli legali, che lo rendono automaticamente e legittimamente utilizzabile da entità terze rispetto a quelle che lo hanno prodotto (*stakeholders*).

È strettamente connaturata al perseguimento dell'obiettivo la definizione di linee guida, di modelli di *business* e di standard a carattere intersettoriale, tali cioè da consentire l'estensione e il più ampio riuso di strumenti, filiere e infrastrutture per le transazioni tra clienti, fornitori e intermediari bancari e finanziari.

OSSERVAZIONI

DEMATERIALIZZAZIONE DEI DOCUMENTI, RACCORDI INTERSETTORIALI E INTEGRAZIONE DEI PROCESSI DI FATTURAZIONE ELETTRONICA CON LE PROCEDURE BANCARIE DI INCASSO, PAGAMENTO E RENDICONTAZIONE

1. Le linee evolutive dei sistemi economici avanzati, evidenziano l'elevato interesse di tutti gli operatori verso le tematiche relative alla «dematerializzazione dei documenti».

Anche in conseguenza degli assetti organizzativi aziendali, i documenti in questione possono suddividersi in due macro-aree principali:

- *area logistico-commerciale*. Ne sono parte i documenti elettronici connessi con il ciclo degli ordinativi, che è andato sviluppandosi dalla fine degli anni '70 in poi quale modalità di attuazione del *just in time*, per la gestione ottimale del magazzino in rapporto ai lotti di produzione (ordini, note di carico, bolle di accompagnamento, etc., fino talvolta alle fatture);
- *area amministrativo-finanziaria*. Ne sono parte i documenti relativi al regolamento contabile e monetario dei cicli commerciali e ai rapporti con gli intermediari creditizi e finanziari (fatture, ordini di incasso e pagamento, contabili strutturate, estratti conto commerciali e finanziari, etc.).

In particolare, il «documento fattura» rappresenta l'elemento di congiunzione tra queste due aree e, a seconda dei modelli funzionali adottati, può essere considerato come appartenente ad entrambe.

Le esperienze già effettuate dagli operatori – sia pure nell'ambito di comunità circoscritte – evidenziano che l'uso del documento informatico elaborabile in luogo di quello basato su supporto cartaceo ha effetti significativi in termini di:

- riduzione delle risorse impiegate, soprattutto nelle funzioni commerciali, logistiche e di amministrazione, finanza e controllo;

- contrazione dei tempi di svolgimento delle operazioni;
- migliore tracciabilità e documentabilità delle attività;
- maggiore sicurezza e integrità dei dati;
- rilevanti economie di rete.

Per rendere acquisibili in via più generalizzata ed estesa detti benefici, e contribuire in tal modo ad innalzare la competitività delle aziende – industriali, commerciali, bancarie – coinvolte, è peraltro indispensabile collaborare per definire regole comuni e impegni reciproci, in modo che gli oneri da sostenere per i cambiamenti di processo abbiano concrete possibilità di tradursi, per tempo, in benefici economicamente comparabili, anche in relazione all'evoluzione degli standard e delle infrastrutture a livello internazionale. È pertanto necessario misurare in modo appropriato e condiviso gli incrementi di efficienza e di qualità e, soprattutto, occorre trovare soluzioni che siano aperte e flessibili, in modo da preservare gli investimenti nel tempo e garantirne la scalabilità e l'apertura alle successive evoluzioni.

Nella concatenazione di eventi, tipica di una filiera articolata tra molteplici soggetti, i più significativi vantaggi connessi con l'impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) dipendono dalla possibilità di immediato utilizzo, nel passaggio da una persona/struttura/fase all'altra, dei dati contenuti in un documento informatico elaborabile, senza alcun ulteriore intervento su dati già validati o "certificati" (*Straight Through Processing, STP*). È questo utilizzo, legato all'integrazione fra i vari sistemi dei soggetti che interoperano, che consente di estendere le aree dell'automazione a processi transazionali, tuttora caratterizzati da attività manuali talvolta lunghe, a cui si accompagnano rischi di varia natura. Un'applicazione di tale concetto si riscontra nell'integrazione delle varie fasi che compongono il ciclo di fatturazione: formazione, registrazione contabile e fiscale, trasmissione, archiviazione, pagamento/incasso, riconciliazione, eventuale contestazione e rendicontazione.

D'altra parte, giova evidenziare che i cambiamenti derivanti dalla dematerializzazione dei documenti sono caratterizzati da:

- 1 revisione dei processi aziendali e necessità di una loro reingegnerizzazione;
- 2 modifiche degli assetti organizzativi, con la possibilità che taluni ruoli tradizionali scompaiano e altri, del tutto nuovi, emergano;
- 3 canoni di efficienza e criteri di trasparenza pervasivi e non necessariamente in linea con le sensibilità e le culture oggi prevalenti.

Proprio per tali caratteristiche, i progetti di dematerializzazione devono superare le inevitabili resistenze al cambiamento.

Il *know how* e le competenze necessari per operare in tal senso non sono di norma disponibili in misura sufficiente presso tutte le organizzazioni coinvolte; il che dà luogo a dissonanze e asimmetrie cognitive e condiziona la diffusione del nuovo paradigma.

Occorre inoltre tener conto del fatto che le economie di rete di cui qui si tratta sono conseguibili a condizione che siano condivisi, con una platea sufficientemente ampia di operatori, gli standard tecnici, contrattuali e di modellazione dei “ casi d’uso”. Perché sia garantita la rappresentabilità e l’effettiva adozione di tali standard e modelli, è indispensabile che i meccanismi in base ai quali essi si producono siano aperti e trasparenti. Sono da valutarsi positivamente iniziative volte a favorire la diffusione della “conoscenza” quale elemento di base nello sviluppo di simili processi.

Sulla base delle esperienze maturate, per le imprese la convenienza ad adeguarsi al nuovo scenario si connette con:

- la contrazione degli oneri di processo per le attività commerciali-logistico-amministrative, stimabile intorno all’80%, e degli oneri relativi alle archiviazioni documentali, stimabili intorno al 50%¹. Considerate alcune valutazioni che indicano in circa 24 euro il valore mediano degli oneri complessivi di trattamento della fattura da

1. Stime Sofid, su filiere di amministrazione, finanza e controllo del gruppo Eni.

parte dell'emittente e del destinatario, in via teorica, la sola riduzione alla metà di tali oneri applicata ai 2,8 miliardi di fatture annue di cui si stima il rilascio in Italia darebbe luogo a oltre 30 miliardi di euro l'anno di riduzione di costi per le imprese;

- riduzione dei costi attribuibili al processo di riconciliazione tra i documenti commerciali (fatture) e le disposizioni di pagamento/incasso ed al processo di monitoraggio dei crediti non riscossi; tale area evidenzia un'elevata attività manuale dovuta alla gestione cartacea dei documenti²;
- l'opportunità di abbattere i rischi operativi e innalzare la qualità complessiva dell'offerta, pur riducendo i costi di transazione;
- la possibilità di partecipare a mercati o accedere a segmenti di mercato altrimenti non raggiungibili.

2. Almeno due sono i punti in cui la gestione della fattura - documento scambiato fra imprese che si inserisce nei cicli commerciali, logistici e amministrativi di queste ultime - si interseca con i processi di incasso e pagamento, imponendo l'adozione di efficaci meccanismi di raccordo intersettoriale al fine di pervenire alla definizione di standard in grado di favorire, in una logica di STP, il trattamento automatico dell'intero ciclo commerciale e finanziario.

Il primo è legato alle modalità di gestione delle informazioni di carattere finanziario contenute nella fattura, necessarie alle banche per l'eventuale finanziamento del credito commerciale. Dovrà essere favorita, in una logica di condivisione fra banche e imprese, la definizione di tutti i meccanismi necessari a permettere il rispetto delle condizioni di qualità, sicurezza, efficienza e affidabilità dei processi, con particolare riferimento ai controlli necessari per garantire la univocità dei documenti commerciali. In quest'area, gli standard internazionali appaiono carenti e la comunità italiana Ban-

2. Analisi ACBI - Arthur D Little

che-Imprese potrebbe svolgere un ruolo trainante nel contesto degli organismi di standardizzazione³.

Il secondo aspetto è quello della gestione delle informazioni necessarie alla riconciliazione fra fatture e incassi e pagamenti. Questa problematica, apparentemente semplice, vede una certa varietà di procedure realizzate a tale scopo presso le imprese, ma, in effetti, la sua realizzazione in rete richiede un coordinato coinvolgimento di imprese e banche. In questo ambito, nel quale sono già stati compiuti lavori di modellazione a livello internazionale, è necessario assicurarsi il riuso degli schemi già definiti in tali sedi. Allo scopo, è da favorire la definizione di procedure gestionali flessibili e la partecipazione ai tavoli di standardizzazione, sia per rappresentare le esigenze via via emerse sia per presidiare evoluzioni che, se non raccordate, potrebbero in futuro far perdere valore a quanto realizzato e implementato su scala nazionale.

La particolare struttura del tessuto produttivo italiano - imperniato su micro e PMI (spesso multibancarizzate⁴) caratterizzato da un'elevata quota di credito a breve a cui si accompagna un basso grado di capitalizzazione - può trarre maggiore vantaggio di altri dalla capacità di stabilire relazioni automatiche e certificabili tra i cicli commerciali (da cui originano ragioni di credito) e i regolamenti monetari (che ne decretano la chiusura). Nei fatti, tale capacità renderebbe attuabile una gestione del credito bancario meno rischiosa e amministrativamente meno onerosa di quanto oggi sopportato, con indubbi benefici anche per le imprese.

3 La norma ISO20022-2, rilasciata a dicembre 2004, prevede la realizzazione di *standards management groups* che coordinino i lavori di standardizzazione a livello mondiale per aree di competenza. Tali organismi, designati dal *registration management group* gestito dall'ANSI, sono stati al momento attivati nei segmenti relativi a *securities* e *payments*.

4 Nello specifico, si calcola che in media tali imprese intrattengano oltre 5 diversi rapporti bancari di conto corrente (Fonte: ACBI)

A livello di sistema, gli effetti positivi aggiuntivi derivanti dalle transazioni in rete sono in sintesi riconducibili a un abbattimento dei costi di relazione con le controparti, a una maggiore trasparenza nei rapporti fra banche ed imprese, e a una possibile riduzione dell'area dell'economia sommersa e dell'evasione fiscale collegata alla maggiore efficienza e competitività delle imprese regolari.

STRUTTURE E INFRASTRUTTURE

1. Al fine di supportare e definire un percorso e un progetto di crescita comune, è necessario identificare linee guida e criteri di riferimento tali da coinvolgere le piattaforme già esistenti e le iniziative in corso, ben inteso salvaguardandone le rispettive specificità e gli investimenti già effettuati. In particolare, le principali piattaforme e i progetti di sviluppo da cui partire sono quelli di:

- scambio elettronico dei documenti del ciclo ordine - consegna - fatturazione attivati in alcuni settori (*automotive, down stream* petrolifero, trasporto aereo, beni di largo consumo, farmaceutico, materiale elettrico) o in alcuni distretti industriali (serico e metalmeccanico comasco, occhialeria bellunese, etc.), alcuni già operativi da anni e altri ancora in fase embrionale;
- scambio elettronico dei documenti del ciclo fatturazione - pagamento - riconciliazione attivato nel mondo bancario (ad esempio, il Corporate Banking Interbancario e le iniziative SWIFT) e presso Sofid(Gruppo Eni).

In molti di questi progetti si sta già lavorando per supportare la gestione automatizzata interaziendale di porzioni sempre più consistenti del ciclo "ordine - consegna - fatturazione - pagamento - rendicontazione - riconciliazione" (per quanto di competenza dei singoli progetti).

Al momento, le piattaforme operanti possono essere considerate come delle "monadi", poco o per nulla integrate tra loro. Esiste invece oggi un enorme potenziale aggiuntivo derivante dall'integrazione tra settori merceologici differenti, tra il mondo delle imprese ed il mondo bancario e tra il mondo delle imprese e le amministrazioni pubbliche. È quindi a questo livello, e non tanto dentro le porzioni di processo "interne" ai rispettivi mondi, che l'azione di facilitazione e coordinamento si deve sviluppare.

Anche con l'obiettivo di dare concretezza al metodo che si suggerisce di adottare, può essere utilmente preso ad esempio il caso del Corporate Banking Intebancario (CBI), caratterizzato da un elevato livello di consolidamento e diffusione presso banche e imprese. Il progetto di evoluzione del CBI - in corso di realizzazione - sembra recepire talune delle esigenze espresse nel presente documento, attraverso la previsione di un possibile trattamento integrato delle fatture elettroniche finalizzato al finanziamento delle stesse, al loro pagamento e alla loro riconciliazione⁵. Su tale progetto, che appare rispondente a requisiti tecnologici di flessibilità e apertura, potrebbero confluire gli interessi del sistema banca-

5 .Il progetto di evoluzione del Corporate Banking Interbancario (CBI) per quanto riguarda la integrazione fra documenti commerciali e servizi di incasso e pagamento, è ispirato a paradigmi tecnologici di flessibilità e apertura *compliance* verso gli standard internazionali di messaggistica e di processo. In particolare, il CBI assegnerà alla fattura la funzione di documento per la concessione del credito da parte delle banche (anticipo su fatture); a questo scopo, ha individuato il sottoinsieme fisso dei dati presenti nelle varie tipologie di fattura (denominato *testata* o *header*) necessari alla banca per la gestione di tali aspetti, nonché per le riconciliazioni (partita per partita, periodiche, i relativi incassi ed esiti). Condizione necessaria affinché le banche possano fornire, in modo automatizzato, il supporto ai processi legati alla concessione del credito e alla riconciliazione fra fatture, pagamenti e incassi, è che il soggetto attivo invii alla banca le suddette testate, rispettando i formati definiti. La trasmissione della fattura può avvenire fra le imprese senza alcun coinvolgimento delle banche, ovvero utilizzando la rete interbancaria CBI. Il formato del corpo della fattura può essere definito liberamente dalle imprese coinvolte, oppure si può utilizzare una struttura definita condivisa e pubblicabile nell'ambito del CBI; è anche possibile promuovere l'adozione, da parte del CBI, di un formato definito esternamente al progetto (ad esempio, uno standard di mercato affermato in un momento successivo all'avvio del CBI). Per quanto detto, assume importanza fondamentale, dal punto di vista delle regole di scambio dei documenti fra le parti, il formato della *testata*. Essa deve essere definita in modo coerente con gli standard internazionali; sussiste inoltre l'esigenza che tutte le scelte a livello di modellazione e definizione dei dati rispondano ai requisiti del sistema delle imprese. Al fine di rendere coerente la messaggistica prodotta con gli standard internazionali, il CBI sta verificando la rispondenza delle proprie strutture dati con quelle previste dallo standard ISO 20022, e sta richiedendo l'inserimento delle stesse nel dizionario dati gestito dalla SWIFT. Per quanto riguarda il secondo aspetto, l'ACBI sta sottoponendo le specifiche funzionali dei servizi in via di definizione al Forum di consultazione costituito in seno all'Associazione stessa, Forum al quale partecipano, oltre alle banche, le imprese clienti del servizio.

rio e delle imprese, laddove vengano adottati schemi di *governance* appropriati e sufficientemente trasparenti, anche attraverso fasi di consultazione pubblica che utilizzino procedure atte a garantire l'effettiva rappresentatività degli esiti di tale lavoro..

2. Le implicazioni connesse con misure e provvedimenti validi a livello di sistema, e incidenti sulle determinanti tecniche ed economiche di utilizzo del documento informatico elaborabile, anche per via della novità della materia, rendono opportuno un dibattito aperto agli operatori, alle istituzioni e agli organismi di normazione, di regolamentazione e di sorveglianza. A questo scopo, è necessario rendere comparabili i diversi modelli di attuazione e chiari i vantaggi per le parti interessate. In tale ambito, è opportuno promuovere un *network* capace di mettere a disposizione delle aziende i risultati di ricerche ed esperienze sui temi dell'uso del documento informatico elaborabile, onde far crescere la cognizione di imprenditori e *manager* rispetto a queste opportunità e accelerare la diffusione delle competenze. In particolare, per gli operatori economici è essenziale poter accedere a fonti indipendenti e attendibili da cui attingere informazioni, dati e schemi che possano essere di riferimento per scelte di investimento consapevoli e coerenti con le situazioni aziendali e di mercato. L'esperienza a livello internazionale nel settore della integrazione fra incassi e fatture è limitata e non si appoggia a una comunità vasta e articolata quanto quella presente in Italia. Al fine di limitare l'obsolescenza delle soluzioni in corso di progettazione e garantirne la flessibilità in vista delle iniziative che potranno essere assunte dai *global player* internazionali (p.es. SWIFT), è necessario che le banche e le imprese nazionali si muovano concordemente sulla frontiera dell'innovazione dei processi, esercitando in modo unitario una fattiva *leadership* nell'ambito degli organismi previsti dallo standard UNIFI.

3. Tenuto conto della centralità del sistema dei pagamenti nei processi di scambio e nel credito, le imprese e le banche devono potersi confrontare su strumenti operativi e/o logici aventi l'obiettivo di "creare nuovo valore" per tutti gli attori coinvolti, responsabilizzando apposite strutture sul conseguimento dei risultati. Si pone al riguardo l'esigenza

di individuare regole di *governance* condivise, capaci tra l'altro di interpretare correttamente le "economie di posizione".

In definitiva, le opportunità offerte dalle TIC e dall'evoluzione del quadro giuridico sul documento informatico spingono verso una crescente interconnessione fra reti aziendali e reti interbancarie. Nello scenario dei nuovi rapporti fra banche e imprese, in un momento di indefinita tecnologia, operativa e, per certi versi, istituzionale⁶, si richiede una *governance* che, rispettando le logiche di mercato, sia in grado di garantire l'integrazione delle reti delle singole imprese con le procedure interbancarie, assicurando uno sviluppo coerente con l'evoluzione internazionale.

4. Per quanto riguarda le imprese, esiste una pluralità di reti per lo scambio dati, nate dalle differenti esigenze settoriali che nel corso degli anni si sono presentate. La crescita del fenomeno Internet ha condotto anche le piccole imprese a sviluppare in proprio infrastrutture telematiche e in alcuni casi ha portato alla creazione di infrastrutture per i distretti industriali. Si avverte ora l'esigenza di rendere armonico il contesto delle TIC applicabili ai processi di *business*, di razionalizzare cioè tale scenario in una logica di interoperabilità tra le stesse e di sviluppo coerente di un'unica "rete di reti", in grado di rappresentare per le imprese dei diversi settori lo strumento mediante cui operare lo scambio di documenti elettronici elaborabili.

L'esigenza di interconnettere le infrastrutture realizzate dalle singole imprese deve essere soddisfatta sfruttando le opportunità di *Straight Through Processing*, e ciò non può avvenire in assenza di una visione intersettoriale che parta dai sistemi esistenti. È necessario peraltro che le imprese, secondo logiche di mercato, possano utilizzare infrastrutture

6 In particolare, sono in corso profondi ed estesi interventi di modificazioni normative e regolamentari volti al conseguimento della Single Euro Payment Area. Dette modificazioni stanno coinvolgendo sia agli organismi centrali dell'Unione Europea sia le *financial institution* sia gli *'end user'* (imprese produttive, commercianti e consumatori).

e processi flessibili, adattabili e scalabili, in grado di garantire servizi interoperabili e con un adeguato grado di qualità e sicurezza. A questo proposito, aspetti qualificanti sono:

- a) la definizione, mediante regole di *governance* chiaramente stabilite e meccanismi di consultazione pubblica, di linee guida, modelli di *business* e standard intersettoriali condivisi per l'interconnessione fra reti, comunità e comparti merceologici differenti;
- b) l'adozione di soluzioni tecnologiche standardizzate, condivise e basate su requisiti minimali in termini di *performance* (*Key Performance Indicator o KPI*) e livelli di servizio garantiti (*Service Level Agreement o SLA*);
- c) l'interoperabilità con le piattaforme *legacy* delle singole imprese, anche attraverso sistemi di conversione fra domini diversi e formalismi proprietari dei dati;
- d) la fornitura di servizi di rete completi ('*notarisation*', non ripudio, verifica del rispetto delle regole, ecc.).

PROPOSTE

1. Per raggiungere gli obiettivi enunciati è necessario che vengano coinvolti sia il sistema produttivo nazionale sia quello locale, sebbene con tempi e modalità differenziate, ma, in ogni caso, in cooperazione con le iniziative nazionali e sovranazionali. A fianco dell'iniziativa individuale, che va favorita ed incoraggiata, è indispensabile accompagnare le innovazioni di processo (transazioni in rete) e di prodotto (fornitura di beni e servizi in rete) o entrambe (beni e servizi digitali in rete), con una specifica azione di concertazione, considerato che l'economia delle reti richiede una diffusa presenza di utilizzatori e un'ampia gamma di servizi.

Per aumentare i servizi in rete, ci sono tre operatori principali: a) le imprese che forniscono servizi TIC, b) le grandi imprese che trovano conveniente rivolgersi in rete ad altre imprese per ridurre i costi, c) le banche.

A queste tre categorie di operatori privati si affiancano la amministrazioni pubbliche, *in primis* l'Agenzia delle Entrate e il Ministero dell'Economia, anche per garantire un coerente sviluppo di norme e processi.

Le imprese che forniscono servizi TIC debbono avere un'aspettativa di sviluppo del mercato in un ambiente concorrenziale, che le spinga ad essere efficienti e a creare le infrastrutture tecnologiche senza pretendere di sfruttare la loro posizione di monopolio tecnologico per imporre soluzioni proprietarie.

Le grandi imprese debbono indurre i propri fornitori e clienti ad affrontare gli investimenti materiali ed immateriali nelle TIC, nella reciproca convinzione che l'utilizzo del documento informatico elaborabile (ad esempio la fatturazione elettronica) determina una riduzione dei costi, sia per le grandi imprese sia per i fornitori di beni e di servizi. Di fatto, le grandi imprese possono fornire quell'aspettativa di domanda di transazioni in rete che giustifica l'investimento per le PMI. In particola-

re, alcuni *player* di mercato (grandi imprese quali ENEL, ENI, Telecom, grandi intermediari, istituzioni, etc.) possono assumere il ruolo di «soggetti facilitatori», aggregatori di un elevato numero di «utenti» (in particolare, PMI e micro-imprese), in grado di ottenere non solo indubbi vantaggi da un progetto di innovazione nella gestione dei rapporti con i clienti e i fornitori, ma anche di garantire vantaggi verso le controparti sviluppando modelli tecnico-organizzativi di riferimento, ovviamente utilizzando metodi di consultazione pubblica atti a garantire l'effettiva rappresentatività degli esiti di tale lavoro.

È parte di questa politica l'assistenza tecnica ed organizzativa che le grandi imprese, le organizzazioni di categoria, le regioni e le iniziative consortili potrebbero fornire alle medie e piccole imprese.

Un ruolo centrale è assegnato alle banche per diversi motivi: a) il sistema degli incassi e pagamenti ha una notevole diffusione in rete; b) l'*e-banking* è un servizio ampiamente utilizzato dalle imprese; c) il sistema bancario ha una notevole esperienza, anche in una logica di interbancarietà, di servizi e di transazioni in rete e quindi ha già percorso la traiettoria dei cambiamenti organizzativi derivanti dall'uso dei servizi in rete; d) il CBI, che rappresenta una comunità telematicamente interconnessa di banche che offrono servizi innovativi alle imprese, potrebbe costituire uno dei "facilitatori" per la intersettorialità. Accanto a tali caratteristiche, le banche possono fornire la garanzia della controparte nella transazione commerciale, operando come "terza parte".

Un ruolo rilevante, ma esterno, lo svolge la Pubblica amministrazione, a livello sia Centrale sia Locale, in quanto: a) l'*e-government* induce l'uso della rete nei contatti fra imprese ed amministrazioni (fisco, enti previdenziali, camere di commercio); b) gli investimenti pubblici in infrastrutture creano le esternalità funzionali allo sviluppo dei servizi in rete; c) gli investimenti nella formazione di professionalità informatiche ed organizzative riducono quel ritardo di professionalità che esiste non solo per gli specialisti, ma soprattutto per gli imprenditori e i dirigenti delle PMI.

Nel caso delle amministrazioni pubbliche il disegno territoriale trova un facile riferimento poiché i servizi pubblici sono, per definizione, distribuiti sul territorio.

Le diverse tipologie di imprese possono essere anche raggruppate in associazioni, consorzi, distretti, secondo la filiera produttiva e/o l'ambito territoriale, ecc., pertanto alcune ipotesi di lavoro riferite all'impresa possono essere estese a questi operatori collettivi.

2. Seppure con i punti di attenzione evidenziati, tutti gli indicatori mostrano elevate opportunità di successo dell'iniziativa di dematerializzazione dei documenti, viste le concrete esperienze sviluppate dai diversi attori in questo campo, alcune positive, altre negative ed altre ancora in fase di realizzazione. Si tratta di conoscenze essenziali, che possono utilmente essere messe a disposizione dei progettisti.

La normativa nazionale e comunitaria è adeguata allo sviluppo di queste iniziative (firma digitale, documento informatico, protocollazione e archiviazione del documento informatico, fattura elettronica, ecc.), anche se sono necessarie alcune integrazioni e semplificazioni nonché numerosi chiarimenti, ma in questo campo l'Italia ha un'indubbia *leadership*.

L'iniziativa deve essere presa *congiuntamente* dalle grandi imprese e dal sistema bancario, per definire le regole contrattuali e tecniche che favoriscano questo processo di diffusione dei servizi collegati all'uso delle TIC nelle aziende italiane

Considerata la numerosità dei soggetti interessati ai temi in discorso, occorre realizzare una sede di incontro comune, avente l'obiettivo di fungere da *catalizzatore* delle iniziative ritenute utili. Essa dovrà analizzare le regole di riferimento nazionali ed internazionali, affrontare e definire gli indirizzi, e le scelte strategiche atte a favorire - sul piano funzionale e architettonico - l'accesso ai servizi delle reti e l'efficace raccordo tecnico-operativo tra le parti in discorso, in rapporto alle diverse esigenze delle stesse. Le scelte di fondo definite in tale sede saranno orientate alla salvaguardia dell'autonomia imprenditoriale degli operatori interessati e degli investimenti effettuati.

Questa sede dovrà svolgere funzioni di "facilitatore di colloqui" e tavolo di lavoro, garantendo - anche attraverso un adeguato livello di rappresentatività degli esponenti partecipanti allo stesso - la sua terzietà

e, in particolare, dovrà favorire il superamento degli eventuali ostacoli normativi, tecnologici ed organizzativi che impediscono l'ulteriore crescita dell'efficienza del sistema mediante la diffusione delle TIC presso le imprese non bancarie. Il CNEL, che già possiede queste caratteristiche, a cui si accompagna altresì la connotazione istituzionale, può costituire il tavolo di lavoro di primo livello per l'aggregazione, il confronto e la concertazione tra i soggetti che vi parteciperanno per definire le linee guida e la spinta di comunicazione di questi principi all'interno del mercato. Una volta acquisito l'accordo sugli obiettivi e sulle linee evolutive del progetto, potrebbe essere realizzata una struttura dotata di risorse professionali e di adeguati fondi. Dato il valore generale dell'iniziativa, volta a supportare lo sviluppo della competitività del Sistema Paese, le risorse professionali e i fondi necessari potranno provenire anche dal settore pubblico.

Tale struttura potrebbe essere integrata, ove necessario, con gruppi di analisti *ad hoc* che, secondo indicazione del tavolo di lavoro, potranno effettuare azioni di *scouting* e di analisi delle varie iniziative in essere ed indicare nuovi soggetti interessati all'iniziativa.

Obiettivo di tale tavolo sarebbe innanzitutto quello di sviluppare approfondimenti su tematiche finalizzate a favorire l'interfacciamento e la cooperazione tra tutti gli *stakeholder* (imprese, banche, PP.AA etc.) con particolare focus sul ciclo della fatturazione elettronica.

Infatti, pur essendo la legislazione italiana ed europea sul tema adeguata per supportare i progetti di dematerializzazione dei documenti, molto va ancora fatto per darne chiara evidenza al mondo delle imprese che ad oggi, anche nelle sedi di rappresentanza collettiva, tendono a percepire il quadro legislativo come confuso e potenzialmente un freno piuttosto che un alveo per normalizzare soluzioni. Si propone che il CNEL possa costituire il punto di incontro e di raccordo per tutti i soggetti interessati per formulare le indicazioni puntuali da sottoporre al legislatore affinché la materia normativa e regolamentare sul documento elettronico assuma evidenza e chiarezza per gli operatori e il sistema. Si auspica pertanto che, in base agli sviluppi di

tale attività sia agevole la creazione di uno strumento, autorevole ed estraneo a interessi di parte, in grado di fornire al sistema Italia i riferimenti tecnico-funzionali per rendere più chiari ed evidenti i benefici della dematerializzazione dei documenti e agevolare la condivisione dei modelli di servizio e di *business*.

Gli interventi assumono una dimensione collettiva solo se ogni imprenditore, ogni *decision maker*, ha la certezza che il suo investimento s'inserisce in un disegno politico *supra partes* che coinvolge un'intera filiera produttiva, un distretto, e, nel medio periodo, il sistema produttivo nel suo complesso, l'intero mercato dell'Unione Europea.