



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Finanza
ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

**La
bancassicurazione
nell'epoca fintech,
futuri sviluppi e
nuove modalità**

Relatore

Ch. Prof. Andrea Veller

Laureando

Najada Halilaj

Matricola 848893

Anno Accademico

2019/ 2020

Indice

Introduzione	1
Capitolo I: La bancassicurazione: ambiente di nascita ed evoluzione	
1.1. Processo di formazione del canale bancassicurativo	3
1.2. Fintech (insurtech) come fattore <i>disruptive</i> di innovazione	12
1.3. L'obiettivo delle banche	24
Capitolo II: Lo sviluppo del canale bancassicurativo nello scenario italiano	
2.1. Misurazione del perimetro del fenomeno bancassurance	35
2.2. Una prospettiva quinquennale dell'evoluzione del settore	47
Capitolo III: Risvolti pandemici e le opinioni degli esperti	
3.1. Pandemia e le conseguenze per il settore bancassicurativo	51
3.2. Intervista a ICCREA	59
Capitolo IV: Conclusioni	71
Bibliografia	81
Sitografia	88

Introduzione

Nella corsa allo sviluppo tecnologico partecipa anche il settore finanziario.

Dalle banche online alle start up finanziarie, dai pagamenti tramite app all'uso dello smartphone come bancomat, tutti passi che portano verso un nuovo mondo digitale. In questo scenario di cambiamento è presente da un po' anche la ridefinizione dei confini tra imprese bancarie e imprese assicurative vedendo crescere ed espandersi particolarmente il canale bancassicurativo nella distribuzione di polizze principalmente vita.

Quali sono le dimensioni attuali del fenomeno e come reagiranno le banche a tutte le componenti di novità dell'ambiente circostante fintech?

Nel primo capitolo, in una ricomposizione cronologica della formazione del settore bancassicurativo, si descrivono gli elementi che forniscono alle banche la scelta di un modello, gli attori più importanti della scena Fintech nell'ottica della sua presenza come fattore disruptive per l'innovazione della bancassicurazione e infine si presentano le sfide - obiettivo che le banche dovranno affrontare a causa di questa inondazione tecnologica.

Nel secondo capitolo l'attenzione è rivolta alla comprensione della dimensione attualmente raggiunta dal canale bancassicurativo nell'ambito delle banche commerciali e in quello che rappresenta il maggior gruppo delle banche cooperative, ovvero il gruppo Iccrea. Attraverso l'analisi dei bilanci consolidati delle banche e dei gruppi bancari si misura la crescita che il settore ha raggiunto nell'arco degli anni 2016-2019 e si cerca di fare una previsione di quello che potrà accadere nei prossimi cinque.

Nel terzo capitolo, il parere degli esperti raccolto dalla conferenza organizzata da ABI e Ania, nel quadro dell'imprevisto cambiamento che la situazione pandemica ha portato e l'intervista all'esperto di polizze vita e bancassicurazione del gruppo Iccrea, si cerca di trovare una risposta su quello che sarà il futuro della bancassicurazione. La visione degli esperti aiuta anche ad incorniciare meglio l'importanza che la bancassicurazione ha per le banche.

Il quarto ed ultimo capitolo è dedicato alle conclusioni, le quali vertono a comprendere tutte le tematiche incluse in questo lavoro cogliendo quanto possibile le aspettative future.

1.1. Processo di formazione del canale bancassicurativo

La collaborazione tra banche ed imprese assicurative per la distribuzione di prodotti assicurativi tramite lo sportello bancario, noto con il nome bancassicurazione, nasce in Italia nei primi anni '90. Ancora prima degli anni '80 questa pratica era nota nei Paesi europei occidentali come la Francia, dove la pratica bancassicurativa ha avuto inizio dal 1970 e le banche distribuivano prodotti vita come prodotti ausiliari alla loro attività di prestito. Negli anni l'offerta si è arricchita con polizze a rendita finanziaria, le unit e index linked, che una volta sottoscritte permettono al cliente di partecipare ai profitti di fondi di investimento oppure di imprese che compongono l'indice al quale la polizza si collega. La presenza dell'elemento finanziario anche all'interno dei prodotti assicurativi è una prova di come il settore finanziario e quello assicurativo hanno iniziato a convergere. L'inizio di questa convergenza parte nel 1989 con la seconda direttiva europea sulle banche. Grazie a questa direttiva vengono definite le regole di assediamento delle banche nel territorio europeo portando banche estere all'interno del mercato bancario italiano e così accrescendo la concorrenzialità all'interno del settore. In più con la seconda direttiva europea sulle banche abbiamo assistito anche alla riduzione dei confini settoriali. Quella che era una volta una linea netta di separazione tra il settore assicurativo e bancario, con lo scopo di tutelare gli interessi dei risparmiatori e degli assicurati per evitare potenziali fenomeni di concentrazione del rischio, si è trasformata in una possibilità di ampliamento del proprio assetto patrimoniale tramite le partecipazioni reciproche tra banche ed altre imprese del settore industriale e finanziario. La globalizzazione del settore finanziario che ne è derivata ha diffuso una despecializzazione istituzionale spingendo alla nascita di mercati, prodotti e contratti innovativi.

È vero che il fattore normativo ha spinto le banche e le compagnie di assicurazioni verso la bancassicurazione. Ma è anche vero che il fenomeno bancassicurativo in Europa prende il via negli anni '90, periodo nel quale viene creato il mercato unico e l'Eurozona. Fino alla seconda metà degli anni '90 in Italia abbiamo assistito alla crescita del debito pubblico rispetto al PIL e negli anni successivi ad una sua riduzione per effetto dell'adeguamento dei criteri introdotti

dal trattato di Maastricht. Aggiungendo al panorama della finanza pubblica gli effetti demografici prodotti da un tasso di fecondità in progressiva riduzione: diminuzione delle classi lavorativamente attive, allungamento della vita media, invecchiamento della popolazione e la graduale riduzione della propensione marginale al risparmio, si è giunti ad un processo di disintermediazione bancaria. Per fronteggiare il calo del margine d'interesse derivante dal ridotto flusso di depositi e dai relativi ridotti rendimenti, le banche hanno spostato l'offerta sui servizi e l'intermediazione indiretta. L'insieme di tutti questi fattori ambientali ha creato l'adeguata apertura dei mercati di capitali e dei servizi accelerando il processo di integrazione e diversificazione degli intermediari. Dal lato della domanda questi cambiamenti hanno modellato un nuovo bisogno di protezione sia degli investimenti che della capacità di reddito delle famiglie, imponendo all'offerta di presentarsi con prodotti nuovi. Proprio in questo contesto sono nati, anche nel mercato italiano, prodotti assicurativi ad alto contenuto finanziario, che a loro volta hanno spinto verso la crescita della bancassicurazione. Una collaborazione inizialmente limitata alla distribuzione di prodotti vita tramite sportelli bancari, che gradualmente però ha assunto un profilo di cooperazione più integrata nel mercato finanziario.

In questa integrazione ha un ruolo determinante la spinta competitiva. Il livello di competitività secondo Porter è influenzato da cinque attori: i fornitori, i clienti, i produttori di beni sostitutivi, i potenziali nuovi entranti e le altre imprese del settore. Lo scambio tra questi attori ha prodotto l'ambiente competitivo dove la bancassicurazione si ritrova oggi.

Dal punto di vista dei fornitori, lo sviluppo che la bancassicurazione apporta ai mercati finanziari è stato percepito come un potenziale miglioramento della capacità della gestione finanziaria. Ma i processi di integrazione a valle sono più che altro visti come una minaccia per il settore assicurativo, data l'offerta di prodotti sostitutivi alle polizze. La natura dei fattori che impediscono l'integrazione è sia istituzionale che operativa.

Dal punto di vista dei clienti invece, lo sviluppo viene percepito nella dimestichezza con il prodotto assicurativo, che grazie alla diffusione, avvicina il cliente e rende meno complessa la tecnicità del prodotto. Questo porta il rapporto tra impresa e cliente ad una maggior apertura e ad un'analisi più efficace nel decidere cosa sia meglio aggiungere al proprio portafoglio. L'esperienza di intermediazione della banca ha un ruolo importante in questo.

La maggiore forza competitiva sicuramente appartiene ai produttori di beni sostitutivi che tra la domanda di investimento e di protezione dei clienti spingono verso l'innovazione. Questo fa

sì che l'offerta assicurativa si allarghi creando modelli di interazione con il cliente diversi dai tradizionali.

I potenziali nuovi entranti sono rappresentati dalla bancassicurazione e le compagnie estere. La bancassicurazione rappresenta anche la concorrenza. Ma il segnale più forte che ne deriva è il bisogno da parte del cliente di un'offerta composta in maniera innovativa. Il successo delle banche ha portato il settore assicurativo verso questa innovazione. Possiamo infatti incanalare nella direzione dell'innovazione sia le nuove sinergie con le reti bancarie e dei promotori finanziari, sia i modelli di rete diretta come le compagnie di collocamento telefonico diffuse nel ramo auto.

Il successo nelle forme di bancassicurazione dipende dalla struttura istituzionale ed economica, il tipo di business mix e gli obiettivi dell'impresa coinvolta.

La scelta di diversificare il proprio business implica l'adozione di un assetto organizzativo, ovvero una struttura organizzativa in grado di raggiungere gli obiettivi strategici del modello bancassicurativo. Importante nell'organizzare un modello di successo è il portafoglio strategico, cioè la scelta del mix delle aree d'affari che ottengono risultati in termini di performance reddituale e di ottenimento di economie di scala. Ciascuna area, considerata singolarmente, deve contribuire sia a livello di efficacia competitiva che di efficienza operativa dell'insieme. Nell'integrazione del modello tra banca e assicurazione hanno un ruolo fondamentale fattori come:

- il modello istituzionale adottato dalla banca¹;
- il grado di diversificazione desiderato dell'azienda creditizia;
- il modello di gestione interna o esterna seguito basandosi su logiche di strategia e convenienza;
- il livello di correlazione tra le attività diversificate.

A livello istituzionale la scelta si articola in due diversi modelli: banca universale o gruppo polifunzionale.

Optare per la banca universale significa avere un unico soggetto giuridico in grado di erogare servizi finanziari diversificati, tradizionali e innovativi anche in presenza di società collegate alle quali vengono delegate talune attività. Attraverso questo modello si possono scambiare

¹ GUIDA R. (2004), pp. 80-81

informazioni, controllare e coordinare le attività e sfruttare al massimo i vantaggi derivanti dalle economie di diversificazione dal lato della produzione, della distribuzione e della domanda di servizi.

La scelta del modello polifunzionale invece, prevede che la banca capogruppo sia in capo ad attività bancarie in senso stretto, mentre delega le altre attività finanziarie a singole società specializzate, sulle quali esercita un potere di indirizzo e di controllo. L'articolazione in soggetti distinti è prevista in tutte le aree, sia in quelle che offrono un servizio specifico nell'area operativa per ciascuna delle differenti attività, che nelle aree con unità coordinate. Questo modello punta alla separazione dei rischi delle diverse attività e alla creazione di un prodotto risultato del lavoro di ciascuna delle aree specializzate. Lo svantaggio di questo modello proviene proprio da quello che dovrebbe essere il suo punto forte. La separazione dei rischi delle varie aree che non possono essere del tutto isolati comportano responsabilità patrimoniale in capo alla capogruppo, esponendo a rischio la reputazione dell'intero gruppo.

Altro elemento importante per disporre di un'integrazione proficua è la scelta della struttura direzionale. In base al diverso grado di divisione funzionale l'istituto di credito può operare tra tre diverse scelte all'interno del modello funzionale²:

- la forma pura, dove le unità organizzative di primo livello sotto la direzione generale sono specializzate nelle funzioni tradizionali dell'intermediazione, della gestione del personale e della clientela;
- la forma evolutiva di primo livello che prevede l'affiancamento alla struttura di direzione di organi d'integrazione laterale come il responsabile di prodotto e di segmento di clientela;
- la terza e più evoluta forma, dove sono presenti unità semi autonome di primo livello specializzate per prodotto o linee di prodotto, per segmenti di clientela e per area geografica.

Questa terza forma è quella che più si avvicina al modello divisionale. Viene anche detta forma quasi-divisionale ed è quella che si presta meglio nel realizzare la diversificazione, intesa come governo flessibile ed efficiente delle risorse tecniche, umane e finanziarie tramite processi negoziali a più livelli, in linea con le capacità strategiche a livello corporate.

² GUIDA R. (2004), pp.82-83.

Sicuramente la forma divisionale è quella che riesce a rispondere meglio di tutte al grado di differenziazione-integrazione necessarie per la diversificazione. Tale forma però è strettamente collegata alla pianificazione strategica, che potrebbe essere creata in un'ottica di medio periodo oppure in via incrementale. La scelta della strategia da adottare tiene in considerazione l'ambiente ed il guadagno in competitività. In un ambiente variabile ed in un contesto di alta competitività, la strategia più adeguata è quella incrementale, essendo più flessibile. Senz'altro la flessibilità ha del positivo, perchè lascia all'impresa creditizia spazio per l'adattamento, però deve basarsi su una strategia ben definita, altrimenti rischia di creare instabilità.

Alla forma divisionale viene aggiunta variabilità dal grado di accentrato³ alla struttura corporate, dalle interrelazioni tra le varie divisioni e dagli strumenti di coordinamento adottati.

Nella struttura di tipo accentrato, le strategie di diversificazione sono di tipo orizzontale e l'integrazione è verticale. Le linee di sviluppo delle varie unità vengono pianificate a livello corporate e come strumenti di coordinamento vi sono i tassi di trasferimento interdivisionali. I vantaggi che si presentano sono le economie di scala, grazie alle interdipendenze sequenziali tra le varie divisioni, con alto volume di interscambi che proliferano lungo la catena di valore.

Nella struttura divisionale con diversificazione di tipo correlato l'integrazione può scaturire da risorse condivise o relazioni comuni di clientela, oppure da una forma strutturale specifica per clientela.

Con l'aumento delle dimensioni strategicamente critiche, le forme a matrice divisionale sono quelle che si prestano meglio a mantenere l'integrazione a livello corporate. Questo viene raggiunto tramite processi di definizione degli obiettivi accentrati, allocazione delle risorse ed il controllo dei risultati, grazie all'autonomia organizzativa, amministrativa e decisionale dei responsabili delle singole aree strategiche di affari.

La crescente diversificazione comporta un'ulteriore scelta strategica per le banche: diversificazione di prodotto o diversificazione di clientela⁴?

In termini di costi, la segmentazione della clientela risulta preferibile, essendo le caratteristiche ad essa legate le diverse componenti della domanda come la dimensione, la natura del cliente, l'area geografica ed il settore di appartenenza quando il cliente è impresa. La scelta alternativa risulta più dispendiosa perché sono da considerare le caratteristiche del prodotto.

³ GUIDA R. (2004), p.84.

⁴ GUIDA R. (2004), p.85.

La struttura organizzativa che meglio si adatta a questa tipologia di diversificazione è la forma divisionale che congiunge al meglio le esigenze evolutive.

In presenza di crescita del portafoglio strategico e di correlazione più debole tra le attività invece, risulta preferibile la struttura ad organizzazione orizzontale con strategie volte a realizzare le sinergie di tipo tecnico, finanziario e legate al capitale umano e alle conoscenze. È fondamentale la presenza di un management specializzato per combinazioni produttive prodotto - mercato - tecnologia.

E per ultima la forma multidivisionale, che con il minor grado di correlazione e decentramento decisionale, necessita di meccanismi di controllo e di coordinamento collegati alle transazioni del mercato. È una forma che può essere comparata alla holding finanziaria con diversificazione conglomerale e bassa o nulla correlazione.

Parlando di diversificazione, si pone davanti all'intermediario la scelta della strategia da realizzare. Nell'implementare la strategia a livello organizzativo devono essere messe in atto ulteriori decisioni, come la struttura ed il grado di correlazione desiderato. Questi elementi sono necessari affinché si possa operare ottimizzando l'impiego delle risorse per l'ottenimento di sinergie, economie di scale e di scopo, tali da apportare la desiderata crescita di ricavi.

Ulteriori scelte per gli intermediari sono il livello di integrazione⁵, che implica forme diverse di alleanza concilianti la diversificazione di prodotto per le banche e la diversificazione di canale per le assicurazioni.

La visuale è diversa in base al lato di mercato dal quale nasce questa necessità.

Se la spinta nasce dal lato della domanda, il risultato che si ottiene è un'alleanza a livello operativo e non a livello strategico, concentrata più sul prodotto-servizio.

Dal lato dell'offerta invece, si ottiene un'alleanza di tipo istituzionale che può assumere gradi crescenti di integrazione alternandosi da semplici joint-ventures, dove i partner giuridicamente sono indipendenti, fino alla formazione di veri e propri conglomerati finanziari. Il risultato che si ottiene è un'alleanza di produzione oppure un'alleanza di distribuzione/vendita.

Il livello massimo di integrazione viene raggiunto nel momento in cui l'alleanza è basata sull'offerta di prestazioni di servizi finanziari integrati. Questo perché la più stretta alleanza tra questi due intermediari sottolinea i profili di complementarità e complementarietà che tra loro

⁵ GUIDA R. (2004), pp.86-90.

sono presenti, sia per l'appartenenza al settore finanziario, che agevola la loro collaborazione, sia per le prestazioni complementari che rafforzano profili come la credibilità, la qualità e la raggiungibilità.

Distinguendo anche in questa tipologia di alleanza tra lato di offerta e lato di domanda, possiamo individuare i profili di complementarità strategica di ciascuna.

Parlando di complementarità strategica dell'offerta bancassicurativa possiamo elencare come elementi di complementarità le esigenze combinate dei clienti, l'assortimento di prodotti, i canali di distribuzione, la logistica, l'IT, la gestione e l'amministrazione.

Per quanto riguarda invece la complementarità strategica della domanda bancassicurativa, possiamo elencare pratiche della clientela come l'investire, le garanzie, l'intermediazione, le consultazioni e la gestione del patrimonio. La capacità di soddisfare le esigenze di economia finanziaria, proponendo soluzioni semplici e standardizzabili, vantaggiose e di facile accessibilità, determina l'essere o meno scelti dal cliente. A questo proposito, il canale di vendita non è solo il primo approccio e contatto con la clientela, ma assume grande importanza anche nell'adempire alle esigenze che la clientela presenta.

Il grado di integrazione assunto deve confrontarsi con l'evoluzione continua delle esigenze dell'ambiente circostante. Per ottenere il miglior risultato, ovvero l'impiego efficiente delle risorse, gli intermediari devono adeguare gli influssi economici, fisiologici e sociali ai comportamenti dei clienti.

Tutte le scelte organizzative, istituzionali, strategiche e di integrazione riconducono a tre modelli di bancassicurazione⁶:

Il primo è quello degli accordi di vendita incrociati, che grazie ad una semplice partnership, permettono alle banche di vendere prodotti assicurativi tramite i loro sportelli collaborando con una o più imprese assicurative. Questa tipologia di accordo ha molti vantaggi perché è semplice e reversibile e non implica cambiamento nell'assetto proprietario o nel modello organizzativo delle imprese coinvolte, che rimangono del tutto indipendenti. Dall'altro lato si riscontra il problema del conflitto di interesse quando banche e assicurazioni, pur condividendo lo stesso canale distributivo, a causa delle gestioni diverse, possono mancare di coordinamento. Inoltre,

⁶ FIORELISI F., RICCI O. (2009), pp.6-7

nei semplici accordi di vendita incrociati, le banche possono offrire solo dei prodotti semplici e standardizzati che non richiedono un servizio di consulenza da risorse altamente qualificate.

Il secondo modello è quello della collaborazione tra i due partner indipendenti, realizzando un'alleanza strategica (rafforzata spesso da una proprietà incrociata come delle azioni di minoranza) o una joint venture. Senz'altro una joint venture è una forma cooperativa più forte, puntando a sfruttare nel miglior modo possibile le *skills* di tutti i partecipanti, rafforzando le loro specializzazioni. In genere le imprese di assicurazione si occupano di delineare il prodotto, mentre le banche ne realizzano la distribuzione. Queste alleanze possono raggiungere importanti sinergie di *know how*, capitale umano, vendita incrociata ed economie di scopo. È sempre necessario però che i due partner condividano la stessa strategia e lo stesso impiego di risorse.

Il terzo modello è quello delle partecipazioni di controllo dove l'attività bancaria e assicurativa sono gestite come completamente integrate, sotto la direzione della stessa proprietà. La banca stabilisce una succursale completamente dedicata alla parte assicurativa, oppure acquista un'impresa di assicurazione che è già operativa sul mercato. Questo modello vincolante permette alle banche di usare informazioni a loro disposizione, designando prodotti compatibili per le necessità ben conosciute dei clienti, evitando il rischio di cannibalizzazione. Dall'altro canto però questo è il modello meno flessibile e meno reversibile.

Le tipologie sopra descritte ricomprendono queste categorie di modelli più specifici:

- 1) Accordi commerciali, i semplici contratti di distribuzione commerciale di prodotti assicurativi tra partner assicurativi e bancari;
- 2) Le alleanze strategiche, i contratti di distribuzione commerciale di prodotti assicurativi e bancari rafforzati da uno scambio reciproco di partecipazioni di minoranza;
- 3) Le joint-ventures;
- 4) Le acquisizioni di partecipazioni maggioritarie da parte di una banca;
- 5) Le acquisizioni di partecipazioni maggioritarie da parte di un'impresa di assicurazione;
- 6) La costituzione di una compagnia da parte di una banca;
- 7) La costituzione di una compagnia da parte di una assicurazione.

La natura onnicomprensiva del servizio bancassicurativo rassicura il cliente sulla possibilità di trovare una risposta alle sue esigenze, con una composizione differenziata, ma derivante da un unico intermediario relazionale. Grazie alle economie di scala nei settori della rete e del marketing vi è un vantaggio in termini di costo. I benefici strategici della bancassicurazione giovano sia alle banche che alle assicurazioni ed è sicuramente anche questo che ha portato la bancassicurazione alla sua espansione mondiale. Le reti distributive sono più proficue, dal momento che le commissioni pagate dagli assicuratori sono fonte di profitto per le banche. Il reinvestimento di questi profitti porta sia ad ulteriori nuove reti distributive che all'apertura di nuovi posti di lavoro nell'ambiente bancario.

Le caratteristiche di certi prodotti assicurativi hanno aiutato nella diversificazione di prodotto.

Le assicurazioni, essendo molto simili dal punto di vista tecnico al risparmio gestito e ad altri prodotti di investimento che le banche vendono, vengono proposte al mercato come alternativa a questi prodotti. Essendo dei prodotti abbastanza semplici non sono difficili nella vendita e non necessitano di investimenti importanti nella formazione del personale. Le polizze unit-linked sono avvantaggiate dal punto di vista fiscale e sono usate per la distribuzione di fondi comuni di investimento, riducendo i confini tra banca e assicurazione. Il mercato dei prodotti vita continua ad offrire potenziali di crescita. Il fatto che la banca offra alla propria clientela prodotti come protezione contro i rischi, contro gli infortuni e la morte, protezione della salute e assicurazioni di lungo termine per la cura della persona, rende più stretto il rapporto con i clienti aumentando la fiducia che è importante nella gestione del rapporto con essi. Inoltre il rischio assicurativo personale è un business profittevole.

Per le imprese assicurative, che sono il motore del business, è molto vantaggiosa la creazione di una vasta clientela e la distribuzione di prodotti in svariati punti di vendita. I costi marginali per le banche sono bassi e per gli assicuratori i costi di distribuzione risultano minori rispetto alla rete di agenti.

Questa modalità di offerta, che comprende tutto il necessario dal punto di vista finanziario in un unico sportello, è molto vantaggiosa per i clienti. Ciascun cliente può acquistare un prodotto che soddisfa tutte le sue esigenze e questo rende alla banca in termini di fidelizzazione della clientela. Il modo migliore per assicurarsi la propria fetta di mercato è l'abilità di offrire un continuum di servizi finanziari e per tutta la durata della vita del cliente.

Gli aspetti vantaggiosi sopra elencati e le sinergie create dalla collaborazione, hanno fatto sì che il canale bancassicurativo si sia esteso in quasi tutte le banche del sistema bancario italiano.

Con una breve introduzione delle protagoniste principali del settore bancario in Italia, approfondiremo la presenza della bancassicurazione come parte integrante dei canali e profitti nella prima parte del secondo capitolo del presente lavoro.

1.2.Fintech (insurtech) come fattore disruptive di innovazione

Un fattore molto rilevante che ha spinto negli ultimi anni verso la propagazione della bancassicurazione - oltre il via da parte della normativa europea e l'interesse delle banche ad ottenere un margine di profitto più alto - è stato sicuramente la clamorosa espansione del fintech.

Il termine *Fintech* è l'abbreviazione di tecnologia finanziaria e raggruppa soluzioni finanziarie innovative dal settore IT, che per lo più vengono utilizzate e diffuse da compagnie *start-up*, così come anche dagli intermediari principali, le banche e le assicurazioni. Fintech coinvolge l'innovazione digitale e l'innovazione dei modelli di business tecnologicamente implementati nel settore finanziario. Queste innovazioni possono cambiare lo stato attuale dell'industria al punto di eliminare barriere, facilitare la disintermediazione, rivoluzionare le modalità di produzione e trasmissione di prodotti e servizi, proporre nuovi spazi di imprenditorialità, liberare l'accesso ai servizi finanziari, creando nuove sfide per la regolamentazione, per la privacy e per la legge. Esempi di innovazione FinTech oggi sono *Blockchain*, *Bitcoin*, il *crowdfunding*, *l'intelligenza artificiale* e *le tecniche di apprendimento delle macchine*.

Il *blockchain* è la prima tecnologia che ha preso piede nel mondo fintech con lo scopo di rivoluzionare da un punto di vista organizzativo il modo in cui le informazioni vengono acquisite tramite la tecnologia del registro distribuito. Tecnologia questa molto articolata e complessa che consente agli utenti di effettuare transazioni creando una registrazione immutabile di esse. Sempre più aziende sono interessate a far propria l'invenzione di questo registro elettronico sicuro, per ridurre i propri costi di amministrazione ed anche i costi in termini di tempo.

Le *criptovalute* invece sono di fatto moneta digitale decentralizzata. Il via alle criptovalute è stato dato solo nel 2009 dal Bitcoin. Ad oggi però oltre ai Bitcoin circolano centinaia di altre valute come Ethereum, Litecoin, Ripple, Bitcoin cash, Bitcoin gold, ecc. Questa moneta digitale circola attraverso i software online in migliaia di computer e la tracciabilità delle transazioni viene registrata in rete.

Il portafoglio di criptovalute di ciascuno è strettamente privato e l'unico modo per avere questa informazione all'esterno è rendendo pubbliche le proprie chiavi. Per il loro funzionamento le criptovalute utilizzano i blockchain, che in quest'ambito funzionano come un registro contabile su cui vengono annotate tutte le transazioni avvenute. Il registro è uguale su tutti i migliaia di computer che compongono la rete ed ogni blocco è una pagina di questo registro. Su blockchain.info, è possibile vedere gli ultimi blocchi completati, aprirne dei nuovi e vedere tutte le transazioni avvenute. Dato che ogni nuovo blocco contiene una traccia crittografata di tutti i blocchi precedenti, diventa inutile hackerare il sistema. Se anche si riuscisse ad hackerare tutti i computer della rete con lo scopo di manipolare le transazioni contenute nell'ultimo blocco chiuso, (con lo scopo ad esempio di dirottare un pagamento illegittimo verso un altro conto), si andrebbe a modificare la traccia crittografica del solo ultimo blocco chiuso. Così facendo, la traccia crittografica non corrisponderà più a quella contenuta nel nuovo blocco in fase di scrittura. La manipolazione verrebbe quindi scoperta ed annullata.

Il *crowdfunding*, altro non è che una open call su Internet per approvvigionarsi di risorse finanziarie utili a sostenere iniziative mirate a perseguire un obiettivo⁷.

Alcune tipologie di crowdfunding sono⁸:

- Reward based – ovvero, una raccolta fondi che, in cambio di donazioni in denaro, prevede una ricompensa. Tale ricompensa può essere rappresentata dal prodotto per il quale si sta effettuando il finanziamento, o semplicemente da un riconoscimento, come il ringraziamento pubblico sul sito della nuova impresa;
- Donation based - ovvero un modello utilizzato soprattutto dalle organizzazioni non profit per finanziare iniziative senza scopo di lucro;
- Lending based - ovvero microprestiti a persone o imprese;
- Equity based – è un modello regolamentato dalla Consob. In cambio del finanziamento versato è prevista la partecipazione del finanziatore al capitale sociale dell'impresa, diventandone così socio a tutti gli effetti.
- Forme ibride che prevedono più modalità di finanziamento all'interno.

L'intelligenza artificiale e le tecniche di apprendimento delle macchine che stanno trasformando l'approccio del risk management finanziario sono altre due protagoniste centrali

⁷ Belleflamme et al. (2014), p.588

⁸ Di Pietro F. (2019), pp.493-504

della scena fintech. L'accrescimento di soluzioni artificialmente intelligenti sarà il futuro dell'apprendimento e del controllo dei rischi, cominciando dalla decisione sul valore del prestito affidabile alla clientela da parte della banca, alle segnalazioni sulle posizioni rischiose per i traders del mercato finanziario, segnalazioni sulla clientela o le frodi interne e fino al miglioramento della compliance e la riduzione del rischio del modello⁹.

In questo nuovo contesto il denaro diventa digitale e transazioni sempre più innumerevoli sono concluse online in assenza di interlocutori interfacciati fisicamente tra loro.

Anche il settore assicurativo è stato travolto negli ultimi anni da queste nuove tecnologie. Così come descritto da Cortis et al. (2019), da questa evoluzione emergono innumerevoli nuove sfide da affrontare per la loro implementazione.

Una base dati ampia, in continua crescita e creazione, sta trasformando in generale il mercato assicurativo e i processi connessi al business. Anche i comportamenti degli assicurati e le pretese di efficienza ed efficacia dell'organizzazione da parte del management stanno spingendo verso questa evoluzione. Inoltre, sono i protagonisti di questa nuova era tecnologica l'intelligenza artificiale e la tecnologia blockchain, che spingono verso il miglioramento del mercato assicurativo. Le compagnie assicurative sono minacciate da giganti della tecnologia come Amazon che stanno entrando nel mercato, ma anche da start-up che stanno usando la potenza della tecnologia per innovare le loro partecipazioni nel mercato. L'utilizzo della tecnologia per aumentare l'efficienza e risparmiare sugli investimenti in polizze, per il miglioramento della gestione del risk pooling e delle domande di indennizzo rispetto al precedente modello assicurativo, è noto come Insurtech e prende origine dal più ampio concetto di Fintech.

Il business assicurativo si fonda sul trasferimento dei rischi dall'assicurato all'assicuratore. L'assicuratore mette nello stesso pool rischi simili creando dei gruppi omogenei e paga gli indennizzi utilizzando quanto ha ricevuto dalla raccolta premi e qualche volta anche dalla raccolta delle riserve. Il risk pooling, così organizzato, ha come conseguenza una variabilità minore dei risultati e pagamenti di indennizzi contenuti. In uno scenario tipico l'assicuratore caricherà il prezzo della polizza servendosi di questo caricamento per rimborsare i costi di indennizzo, coprire la casualità dell'evento e la parte rimanente per i costi e i profitti di gestione. Lungo il processo di sottoscrizione di polizze l'assicuratore deve considerare se il

⁹ Aziz S. E Dowling M. (2019), p. 1284

rischio deve essere preso in carico o meno. Una volta che si opta per la copertura del rischio, deve essere deciso il prezzo e dall'avvento del sinistro deve procedere con la gestione dell'evento. I rischi contro i quali si imbatte sono la selezione avversa e il moral hazard. Il moral hazard ha a che fare con il comportamento dell'assicurato, il quale, sapendo di essere sotto copertura dorme sugli allori, dimenticandosi dei rischi circostanti e ignorando forme di precauzione per le loro proprietà. Mentre nella selezione avversa ci troviamo in casi di assicurati che ricalcano un profilo di rischio più alto ma vengono raggruppati con chi appartiene ad un profilo di rischio più basso. Questo accade quando l'assicuratore non utilizza le informazioni appropriate per prezzare il rischio. Può accadere anche quando determinate informazioni vengono nascoste. Anche per poter evitare questi spiacevoli comportamenti l'evoluzione nel settore assicurativo con il paradigma dei big data è molto utile. È un'epoca dove i dati sono dei valori indispensabili che portano le industrie nella trasformazione dei loro processi di business e delle loro catene di valore in processi generati e diretti dalla base dati. Il modello assicurativo storico si è adattato a questo progressivo aumento dei dati grazie all'evoluzione dei social media e lo sviluppo dei sensori. I Big data sono caratterizzati da 5 dimensioni, nominate anche le 5 v: volume, velocità, variabilità, veridicità e valore. L'esistenza e la crescita dei big data ha reso possibile il definire di una proposta di vendita unica e ha assicurato dei vantaggi competitivi rispetto ad altri partecipanti a questo mercato. Secondo Cortis et al. (2019) le aree che maggiormente hanno impattato questo cambiamento sono:

- 1) I sistemi telematici;
- 2) Le wearable technologies;
- 3) Internet degli oggetti o delle cose.

La determinazione di premi equilibrati rispetto ai costi di caricamento dei prodotti diventa possibile superando la tradizionale metodologia di calcolo tramite tabelle di rating che fanno riferimento all'età, sesso, codice postale, al modello dell'auto o alle esperienze con i sinistri. Insurtech significa anche utilizzo di sistemi telematici di monitoraggio lungo la guida, così come l'ottenimento di informazioni biometriche provenienti dall'attività fisica svolta mentre vengono indossate le wearable technologies come gli orologi Apple oppure i Fit bit. Questi accessori possono trasmettere le misurazioni del sistema cardiovascolare, dati sul riposo/sonno, sulla temperatura corporea, sul livello dei zuccheri nel sangue, sull'esposizione all'inquinamento ecc.

Il network di apparecchi integrati con sensori e connettività che permette la trasmissione e la comunicazione di dati è nota come Internet degli oggetti o delle cose. Per questa gamma di applicazioni, dalle apparecchiature smart al monitoraggio dell'ambiente, è stato previsto che nel 2020 si raggiungerà una cifra di 30 bilioni di oggetti, che tradotto in valore globale di mercato sarebbero circa 7,1 trilioni di dollari.

Tutto questo giova alle imprese di assicurazione per diversi motivi. La determinazione delle caratteristiche effettive di ciascun assicurato con maggior precisione porta ad un pricing del rischio più accurato, personale ed equo. Il rischio è così più prontamente individuabile. Inoltre, si crea la possibilità di ridefinire i tassi di morbilità e mortalità con più veridicità e si guadagna anche in termini di miglioramento del marketing. Dall'altro lato, con gli assicurati si crea un clima di maggior fiducia e condivisione dal quale gli stessi si motivano ad adottare comportamenti più sani e responsabili, proattivi verso il management del rischio. Nell'insieme, si riduce il moral hazard e il continuo monitoraggio permette di cogliere anticipatamente la presenza di un problema eliminando l'evento che provoca il sinistro. Rimane da verificare l'accuratezza del modello di pricing e l'affidabilità delle wearable technologies.

La processione di questi big data e l'utilizzo di algoritmi dell'intelligenza artificiale ha aumentato la trasparenza e la capacità dei sottoscrittori di comprendere i contratti. Inoltre, il processare di molti più dati rispetto ai processi tradizionali permette una valutazione più accurata del premio. La continua ed immediata comunicazione tra l'assicurato e il sistema centrale di gestione della compagnia assicurativa rende queste ultime capaci di implementare un sistema che adatta il prezzo continuamente collegandolo ad una logica più trasparente di causa-effetto.

Come esempio Lapetus Solutions, una start-up insurtech statunitense ha sviluppato un sistema di intelligenza artificiale che utilizza per la sottoscrizione polizze la tecnologia di analisi facciale. Questo sistema comprende sia sensori analitici sia domande dinamiche. Per ricevere una quotazione del cliente basta una sua foto. Il sistema analizza dalla foto le caratteristiche fisiche e determina lo stato di salute, la predisposizione alle malattie e la longevità. La tecnologia di analisi facciale del sistema esamina dalla foto un numero considerevole di caratteristiche facciali, dalle quali prende i dati connessi ai sottoscrittori come l'indice di massa corporea, l'età stimata e le abitudini di fumo. In più, il sistema ha formulato delle domande specifiche. Con questo metodo è più semplice stabilire la longevità individuale ed è un processo che si conclude velocemente. L'intelligenza artificiale è una componente fondamentale in

questa evoluzione della finanza e delle assicurazioni in particolare. Essa svolge non solo il ruolo principale per l'ulteriore sviluppo e miglioramento delle wearable technologies, dei sistemi telematici, nella velocizzazione della processione dei big data, ma ha anche un ruolo guida sulle abitudini sane da adottare per ottenere migliori risultati sulla salute personale e, di conseguenza, un miglioramento in termini di efficienza per entrambe le parti del contratto.

In Giappone vi è stato un caso in cui l'intelligenza artificiale ha rimpiazzato una squadra di 30 lavoratori che calcolavano i premi per gli assicurati.

Un altro esempio è la startup insurtech Lemonade fondata nel 2015, la quale ha sviluppato un processo di reclami automatico facilitando l'iter per il cliente. L'applicazione su smartphone pone al cliente delle domande generiche per completare le informazioni sul reclamo. L'assicurato non deve completare un questionario per il reclamo ma risponde solo a delle domande, come quale fosse la proprietà danneggiata, tramite cellulare. I dati vengono analizzati dai sistemi di intelligenza artificiale e percorrono 18 algoritmi antifrode. I reclami base sono completati nel giro di pochi secondi, mentre i reclami più complicati sono diretti al dipartimento dei reclami gestito da persone.

Il potenziale di facilitazione che la tecnologia rappresenta nei processi coinvolti dal settore assicurativo è molteplice. Miglioramenti sono presenti nell'individuazione del problema, cosa che permette di prevenire i danni, piuttosto che sprecare risorse sia da parte dell'impresa assicurativa, sia da parte dell'assicurato. Questo permette di soccorrere alle situazioni più complicate come ad es. l'impiego dei droni per fotografare i danni di maggior importanza, che attraverso l'analisi delle immagini aiuta nella quantificazione dell'estensione del danno. Inoltre, spesso si assiste a situazioni con particolare bisogno di assistenza essendo che il 10% dei reclami in Europa sono frodi. Piuttosto di basarsi sull'esperienza umana per comprendere le situazioni fraudolente e indagare su comportamenti disonesti, le compagnie assicurative optano per sistemi di intelligenza artificiale. Una compagnia australiana di tecnologia ha sviluppato un sistema di indagine di frode basato sull'intelligenza artificiale, la quale offre supporto per comprendere le situazioni fraudolente. Lo scopo dell'intelligenza artificiale è assistere i reclami per prevenire le frodi. Il vantaggio ulteriore è la riduzione dei costi amministrativi. Il sistema può indagare negli account social, nella fedina penale, negli archivi sulle proprietà o sui veicoli e altre documentazioni collegate ai reclami. Simili servizi che schivano i comportamenti fraudolenti degli assicurati nel momento della sottoscrizione sono presenti già nel mercato.

Il più stretto contatto con il cliente viene promosso particolarmente grazie alla comunicazione attraverso i chatbots, i quali sono stati introdotti anche nelle compagnie assicurative. I chatbots sono dei sistemi che normalmente sono connessi con delle applicazioni di messaggistica, come Messenger di Facebook, e interagiscono con i clienti e i clienti potenziali. Durante la comunicazione con i clienti si determina quale prodotto assicurativo sarebbe più appropriato per loro, basandosi sulle richieste e le risposte date da queries che utilizzano il linguaggio naturale. Questo sistema rende tutto più semplice e veloce. Le chatbots offrono ai clienti una consulenza personalizzata sui prodotti che meglio rispondono ai loro bisogni.

L'efficienza raggiunta dai diversi sistemi tecnologici insurtech necessita però di un adeguato sistema di monitoraggio. L'innovazione che avviene tramite il sistema dei partitari distribuiti è solo in parte quello di verifica delle transazioni, delle identità e dei contratti smart. Gli ulteriori vantaggi di questo sistema sono il tempo, lo spazio e la mutualità. L'identificazione del cliente porta a ridurre i reclami multipli quando si tratta dello stesso incidente. Ad esempio, nel caso di un volo ritardato l'assicurato non potrebbe fare due volte denuncia per lo stesso evento. Questo perché ci sarebbero le transazioni sulla salute e quelle finanziarie che sono contenute sul registro contabile distribuito. Dal momento che l'assicurato dà il consenso al trattamento dei propri dati personali, la compagnia assicurativa è in grado di creare modelli su questi dati personali ed in più analizzandoli e confrontandoli con i dati esterni provenienti dai wearables, può aggiustare il prezzo e il caricamento della polizza, riducendo i tempi impiegati nel ciclo di creazione dei prodotti. Inoltre, la rete di computer permette un'estensione senza confini territoriali. L'unico svantaggio è il fatto di non poter modificare o cancellare l'informazione che custodiscono, il che spesso porta ad un allungamento delle tempistiche.

Ulteriore pratica innovativa è quella delle assicurazioni *peer-to-peer* alle quali possiamo riferirci come fenomeno disruptive allo stesso livello di Airbnb oppure di Uber/Grab nelle proprie industrie. Questa tipologia assicurativa rappresenta una rete di condivisione del rischio in cui un gruppo di persone riunisce i propri premi per assicurarsi contro un rischio. L'assicurazione *peer-to-peer* mitiga il conflitto che insorge intrinsecamente tra un assicuratore tradizionale e un assicurato nel caso in cui il sinistro non si verifichi. I premi non pagati a causa del mancato sinistro vengono restituiti al pool degli assicurati. Diversamente dalle assicurazioni tradizionali, nelle assicurazioni *peer-to-peer* i premi vengono creati da amici, familiari oppure persone con interessi simili. Per questo motivo possono essere definite anche come "assicurazione sociale".

L'interattività delle nuove tecnologie, il continuo flusso di dati, una più diretta misurazione delle abitudini dei contraenti sono tutte note positive e portano sia innovazione, sia un rapporto più stretto tra le parti. L'aspetto più preoccupante per i Big data è la loro veridicità. Se nel passato questo era un problema connesso alla quantità di dati che provenivano da fonti eterogenee, oggi questo problema è più pressante. Basti pensare all'incertezza dei dati dovuta alle inconsistenze e ai comportamenti fraudolenti. Fenomeni questi che offuscano i dati limitando la possibilità di produrre delle analisi corrette e accurate per il futuro e limitandone la comprensibilità. In questo modo un rischio dal quale proteggersi diventano le frodi assicurative.

Un altro problema del reperimento dei dati da fonti multiple è la privacy, questo perché i dati personali vengono generati e reperiti da fonti eterogenee e multiple. Eticamente parlando, per qualsiasi utilizzo di questi dati deve essere richiesto il consenso dei clienti. Per di più, i business europei devono anche vedersela con la normativa sulla protezione dei dati generali che vigila sulla privacy e sulla protezione degli individui, la direttiva GDPR, trovando la soluzione più adeguata ed in linea con la nuova tecnologia. Lo schema social sul credito può monitorare i cicli sociali e creare un credit score al fine di definire le condizioni di sottoscrizione da parte degli assicuratori. Maggiore utilità dai big data si può ottenere attraverso l'utilizzo dell'intelligenza artificiale. Le tecniche di apprendimento profondo, le reti neurali e il linguaggio naturale dei processi sono tra gli aiuti per il miglioramento delle operazioni concernenti il business ed una conseguenza naturale della soddisfazione della clientela.

Qual è lo scenario Insurtech presente in Italia?

Risponde al meglio l'indagine svolta dall'Insurtech Summit organizzato dall'Italian Insurtech Association (IIA) e l'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID).

L'Italia, negli ultimi tre anni, ha effettuato meno del 5% del totale investimenti europei. È un ritardo da colmare, che se confermato negli anni futuri, creerà anche nel settore assicurativo un technology gap. Attualmente sono 326 le start-up Fintech & Insurtech censite in Italia, per un volume di finanziamenti complessivo di 654 milioni di euro. In media solo 2,6 milioni per azienda. Le eccezioni più importanti sono rappresentate dai 100 milioni di Prima Assicurazioni e gli oltre 70 di MoneyFarm. I settori in cui operano le start-up Fintech & Insurtech Italiane sono eterogenei: dai servizi bancari (42%) ai servizi tecnologici orientati al mondo finanziario e assicurativo (25%). In modo trasversale, il modello adottato è B2B o B2B2C (94% dei casi).

Per quanto riguarda nel dettaglio le insurtech, sono 21 i comparti rilevati dall'Osservatorio del Politecnico di Milano. Il settore in cui si registra il maggior numero di start-up insurtech è quello della salute e del benessere (29%) e dei trasporti (26%). Segue il settore cultura e sport (6%) e animali domestici (3%). Un altro 3% guarda alla ristorazione e un 2% al cyber risk.

Sebbene gli assicuratori siano stati accusati di avere una bassa capacità di adattamento alle nuove tecnologie, in quanto il 50-70% del budget per l'IT viene speso nella gestione piuttosto che nella ricerca e sviluppo, il 2019 è stato un anno record per l'insurtech con 6,8 miliardi investiti nel mondo attraverso 250 operazioni (+62% rispetto ai 2,6 miliardi del 2018). In Europa sono stati investiti solo 897 milioni.

La ricerca svolta dall'IIA ha come principale obiettivo quello di innovare i modelli d'offerta e i servizi. La costruzione di un modello (d'offerta e distributivo) fondato sulle nuove tecnologie è diventato un imperativo. Non solo per rispondere ai bisogni (e alle abitudini) emergenti dei consumatori, ma anche per attrarre nel mercato assicurativo individui ed imprese che, per reddito e cultura, sono rimasti fin qui estranei al mercato. In Italia, la popolazione fino ad ora non raggiunta dall'offerta assicurativa è molto estesa. Una quota rilevante è rappresentata dai giovani che per diverse ragioni, compreso certamente l'impatto dell'emergenza sanitaria, ha sviluppato una forte sensibilità verso il bisogno di protezione e che ha abitudini di spesa/consumo fortemente orientati all'efficienza e alla sostenibilità economica. La maggior parte dei Millennials (persone nate tra il 1982 e il 1997) intervistati nell'ambito della ricerca Assicurazioni e Millennials di IIA, ha dichiarato di non avere dimestichezza con il mondo assicurativo, ma di essere disposta a dare fiducia a compagnie pronte a soddisfare i propri bisogni. Anche dal punto di vista degli acquisti assicurativi i Millennials seguono logiche piuttosto tradizionali: al primo posto troviamo l'RC Auto (63% nella fascia 23-30 anni e 82% tra i 30 e i 38), seguita da prodotti Danni non Auto, come le polizze Casa (9% nel primo gruppo, 17% nel secondo).

Le preferenze nell'acquisto dei prodotti dal consumatore sono prezzo (75%) e chiarezza del prodotto (58%), ma anche semplicità (21%) e processo di acquisto intuitivo (11%). Al primo posto, invece, tra gli elementi che allontanerebbero i Millennials dal comprare un'assicurazione c'è un linguaggio poco chiaro (70%) e la paura di incappare in frodi (55%). Un buon 34% ammette anche di non sapere dove comprare i prodotti, mentre il 25% non ne comprende il valore. Interessanti le risposte sulle caratteristiche che una compagnia assicurativa ideale dovrebbe avere: per il 59% degli intervistati questa dovrebbe essere affidabile, mentre per il

52% online/mobile e per il 44% tecnologica e veloce. Tra i macro-trend evidenziati viene alla luce, oltre ad una crescente domanda per assicurazioni Vita, Salute e Protezione Reddito, anche la richiesta da parte delle generazioni più giovani di prodotti semplici e intuitivi, caratterizzati da un buon rapporto qualità-prezzo. Le polizze digital che possono includere ed escludere tipologie di bisogni in base alla domanda della clientela creano quel comfort che riesce ad attirare questo e altri segmenti di clientela ampliando i guadagni del mercato assicurativo. Micro polizze, polizze pay per use, polizze inclusive e contestuali sono tutte soluzioni digitali accomunate dall'adattabilità alle esigenze personali: possono avere la durata che si vuole (ad es., un giorno, una settimana, un mese), possono coprire i rischi più diversi e danno protezione quando se ne ha un effettivo bisogno.

Lo scenario post Covid-19, con l'emergere di nuove sensibilità e bisogni di protezione, sta inducendo a ripensare il concetto di benessere e il ruolo delle soluzioni assicurative. Un segmento fin qui non coperto dalle assicurazioni tradizionali sembra quindi pronto ad accogliere una nuova offerta.

Dall'intervento di Davide Falasconi, CIO, Ministero dell'Innovazione e digitalizzazione, emerge che migliorare il sistema d'innovazione del Paese è possibile e, riassumendo in tre punti, l'indirizzamento degli sforzi deve essere verso:

- le tecnologie prioritarie, quali l'artificial intelligence e per poterlo introdurre al meglio è stato messo a punto un piano strategico composto da tre parti, ovvero analisi del mercato globale, europeo e nazionale dal lato strategico, di governance e concludendo con raccomandazioni per l'implementazione, il monitoraggio e la comunicazione della strategia nazionale. Il documento sarà alla base della definizione della strategia italiana nell'ambito del Piano Coordinato europeo;
- il territorio, perchè la componente locale è fondamentale, soprattutto in termini di sperimentazione. Città e Comuni italiani sono stati i protagonisti di Smarter Italy4, programma recentemente lanciato dal MiSE insieme al Ministero dell'Università e della Ricerca e del MID – Dipartimento per la Trasformazione Digitale della Presidenza del Consiglio dei Ministri, realizzato dall'Agenzia per l'Italia Digitale. L'obiettivo è accelerare la crescita del Paese attraverso l'utilizzo degli appalti innovativi, migliorando la qualità della vita dei cittadini e l'efficienza dei servizi pubblici, anche attraverso le tecnologie emergenti.

Ribadisce nel corso del Summit il dott. Falasconi che, anche se sembrano temi lontani dal mondo insurance, in realtà sono strettamente connessi, perché l'insurtech non può solo favorire il business assicurativo, ma anche l'ecosistema. Cioè, può fornire un contributo fondamentale per lo sviluppo di soluzioni e innovazioni tecnologiche che si stanno applicando anche in altri campi.

Dai dati della ricerca "Insurtech: consapevolezza, utilizzo e impatto sul business" condotta dall'IIA, con il supporto di EMF Group, si può dire che la digitalizzazione del business procede, ma non è ancora in fase avanzata per la maggior parte degli intermediari. L'automazione dei processi è mediamente ormai completa per incassi e pagamenti, ma è bassa circa la gestione dei sinistri e l'emissione dei contratti. Ancora molto limitata invece rimane la capacità di vendere on-line. La propensione verso la digitalizzazione, considerata decisiva per la competitività del futuro è alta, ma allo stesso tempo la maggior parte non vede la disintermediazione come una minaccia. Dall'indagine condotta dall'IIA ad agenti monomandatari, plurimandatari e brokers, solo il 23% degli intervistati considera il proprio business ad un livello avanzato di digitalizzazione, mentre per il 20% questo processo è oggi alle fasi iniziali. La maggior parte degli intermediari intervistati dichiara di essere in uno stato di avanzamento nell'applicazione del digital nel modello di business. Lo stato di automazione dei processi, fra cui la gestione dei pagamenti e la gestione dei sinistri, è avanzato nel 24% delle agenzie, mentre è solo agli inizi nel 17%. Circa il 70% del campione dichiara di essere orientato verso l'evoluzione digitale del business che, per il 79%, sarà decisiva per restare competitivi.

Tuttavia, la maggior parte degli intermediari (pari al 70%) non teme la disintermediazione da parte di attori del tipo digital only. La maggioranza degli intermediari (60%) considera i consumatori abbastanza pronti per l'evoluzione digitale, anche a seguito dell'impatto del Covid. I broker sembrano conoscere meglio i drivers della trasformazione digitale, mentre presso gli agenti c'è ancora poca cultura. Sono in diversi quelli che lamentano la poca formazione ricevuta e la difficoltà a superare il vecchio modo di fare intermediazione assicurativa.

Spesso gli intervistati denunciano che molte delle difficoltà verso l'essere più digital arrivano dalle compagnie, che non supportano abbastanza e non danno strumenti all'altezza. In diversi sostengono che ci vorrebbero più giovani per riuscire a cambiare il modello di agenzia. In ogni

caso, sia agenti che broker, hanno iniziato da almeno un anno un processo di riorganizzazione della propria attività. Dall'indagine sono emersi cinque messaggi chiave:

1. Esistono differenze sostanziali nell'ambito digital fra le varie tipologie di agenti.
2. La maggior parte degli intermediari ritiene che la digitalizzazione sia fondamentale per rimanere competitivi.
3. I broker sembrano conoscere meglio i driver della trasformazione digitale.
4. In molti ritengono che le compagnie non supportino a sufficienza la trasformazione degli intermediari digitali.
5. Diversi intermediari non conoscono i benefici del digital applicato al proprio business.

Spostando lo scenario, nel mondo sono gli Stati Uniti il paese con l'ecosistema insurtech più grande e avanzato. In materia di innovazione, finanziamenti (le quattro insurtech che nel 2019 hanno ricevuto più investimenti, cioè Bright Health, IClover health, Root e Lemonade sono tutte americane), storie di successo (9 unicorni insurtech su 10 sono americani), numero di insurtech per categoria sono sempre loro al primo posto.

Grazie ad un settore assicurativo solido, un'elevata digitalizzazione di famiglie ed aziende e un'abbondanza di talenti, gli Stati Uniti si collocano costantemente al primo posto nelle numerose classifiche delle migliori insurtech del mondo. Nel report Insurtech 100 di FinTech Global per il 2019, 39 delle 100 insurtech considerate sono americane.

Se guardiamo invece al livello di adozione di nuove tecnologie e degli ecosistemi digitali, è l'Asia il continente che coglie per primo l'occasione. Gli ecosistemi digitali, in particolare in Cina, stanno dando impulso al settore assicurativo migliorando la distribuzione ed il livello di education assicurativa. L'elevata digitalizzazione di questi Paesi è un fattore abilitante e sta dando ad un'enorme porzione di popolazione la possibilità di avere accesso ai servizi offerti dagli ecosistemi orchestrati dagli assicuratori. Il gruppo cinese Ping An Insurance group eccelle in questo segmento: fondato nel 1988, in 30 anni il gruppo Ping An è diventato uno dei tre primi gruppi assicurativi al mondo con oltre 370.000 dipendenti, Gwp pari a 155 miliardi di dollari ed una valutazione di mercato di 187 miliardi di dollari.

Infine, secondo l'Insurtech Global Outlook 2020, gli investimenti nel settore sono cresciuti in modo significativo negli ultimi anni in Asia ed i giganti della tecnologia del continente hanno giocato un ruolo importante, investendo pesantemente in nuovi modelli di business nei settori

della sanità o della mobilità. Secondo questo rapporto, il 60% dei fondi investiti nel periodo 2010-2019 è stato assegnato a 32 start-up.

Guardando all'Europa, il Regno Unito è probabilmente il paese con l'ecosistema insurtech più avanzato e organizzato, seguito da Germania e Francia. La maggior parte delle insurtech hanno stabilito la propria sede nel Regno Unito per la facilità di fare business in questo paese, per la solidità del mercato assicurativo e la disponibilità di talenti e investimenti privati. La Brexit potrebbe far perdere alla Gran Bretagna lo status di "paese europeo dell'insurtech", il tutto dipenderà da quanto tempo ci vorrà per raggiungere un accordo e se alle società con sede in UK verrà concesso un passaporto per operare facilmente nell'Unione Europea.

Questo movimento tecnologico dei servizi finanziari e dei servizi assicurativi, sia nello scenario mondiale che in quello europeo e nazionale, è così intenso e accelerato da mettere alle strette tutte le realtà finanziarie e soprattutto le banche, affinché seguano il ritmo innovativo. Le start up in tutto il mondo hanno velocizzato la dinamicità e la propensione verso l'innovazione mettendo al centro la soddisfazione del cliente e sfruttando la conoscenza di bisogni che fino alla loro inventiva rimanevano insoddisfatti. L'opportunità che lo sviluppo tecnologico offre è enorme e rende la competizione più forte creando la necessità di abbracciare l'innovazione e sfruttarla per essere più competitivi. Le banche, le assicurazioni e tutti gli altri intermediari finanziari in questo contesto sono davanti ad un fattore evolutivo disruptive che, se studiato, analizzato e implementato in maniera adeguata li può rendere ancora più forti e potrà portare al prossimo step lo sviluppo dell'intero sistema economico.

1.3 L'obiettivo delle banche

Da un lato la bancassicurazione e le novità insurtech e dall'altro lato fintech onnicomprensivo di tutto il settore finanziario, pongono il settore bancario ad affrontare e fronteggiare l'inondante innovazione. Inevitabilmente la banca è davanti ad una molteplice sfida, sia per quanto riguarda la sua attività caratteristica di prestito, sia per quanto concerne il circuito dei pagamenti e anche per la potenziale trasformazione della moneta legale. Secondo un articolo di Thakor (2020) i rispettivi e potenziali concorrenti fintech per le banche sono i prestiti peer to peer, i portafogli digitali e le criptovalute. Elencando studi svolti anche da altri studiosi l'autore propone le sfide Fintech suddivise nelle seguente aree.

Area prestiti

L'ipotesi che le piattaforme peer to peer, seppur nate come dei veri e propri prestiti tra pari, essendo al momento finanziati da hedge funds oppure altre istituzioni finanziarie di ampie dimensioni, diventino delle potenziali concorrenti delle banche nell'erogazione del credito. Tang (2019) analizza l'effetto che eventi negativi o veri e propri shock possono avere sull'espansione del credito bancario, premiando l'espansione del credito offerto dalle piattaforme peer to peer. La conclusione del suo studio è che si accentua il rapporto concorrenziale per la categoria dei debiti inframarginali tra le piattaforme peer to peer e le banche, mentre per la categoria dei piccoli prestiti, tra le due erogatrici di credito si manifesta un rapporto di complementarità.

Entrando più nel dettaglio e cercando un confronto basato sulle caratteristiche antitetiche di queste due fonti di prestiti, de Roure et al. (2019), considerando l'obbligo di capitalizzazione in capo alle banche imposto dal legislatore, in quanto il prestito deriva dalla raccolta di depositi, cerca di comprendere quando si verifica una migrazione dei prestiti dalla banca verso la piattaforma peer to peer, chiedendosi se i rischi caratteristici di questi prestiti migratori e il livello di tasso di interesse risk-adjusted applicato da parte delle piattaforme peer to peer, possano essere utilizzate come discriminanti.

I risultati dei due studi ci portano a percepire come vantaggioso per le piattaforme peer to peer uno shock negativo subito dalle banche che restringe la capacità della banca di offrire credito. La situazione per le piattaforme peer to peer è maggiormente vantaggiosa quando le banche immuni allo shock non sono ben capitalizzate oppure risultano finanziariamente deboli. Per quanto concerne il rischio invece, i prestiti concessi dalle piattaforme peer to peer sono più rischiosi e anche nel caso di costi operativi più bassi rispetto a quelli proposti dalle banche, il prezzo da sostenere per un tale prestito non è il più conveniente. Tuttavia sono piattaforme in grado di servire sia i debitori marginali che quelli inframarginali delle banche.

Emerge altresì dallo studio di Lee et al. (2011) che a favore del prestito peer to peer c'è la caratteristica di produrre effetti di rete: più aumenta il numero di investitori e più debitori vengono attratti. Di conseguenza la creazione di gruppi di investitori rafforza queste piattaforme.

Un ulteriore elemento importante per la crescita del prestito peer to peer, secondo Thakor e Merton (2019), è la fiducia: sia la fiducia dei depositanti nelle banche che la fiducia degli investitori nelle piattaforme peer to peer. Lo studio empirico di Broström et al. (2018) associa ad un minor livello di fiducia nei confronti delle banche, la maggiore probabilità di

partecipazione e maggiori livelli di partecipazione dei finanziatori nelle piattaforme di prestiti peer to peer. La fiducia sottrae al sistema bancario parte della clientela indirizzandola verso il competitor e facendo diventare le piattaforme peer to peer economicamente più solide.

Una soluzione per fronteggiare questa potenziale minaccia sarebbe incrementare l'offerta e gli investimenti in relationship lending e secondo lo studio di Boot e Thakor (2000) è quello che avviene quando le banche si sentono sotto pressione competitiva da concorrenti non bancari. Boot e Thakor (1994) nel loro lavoro riportano la centrale importanza delle garanzie nel relationship lending. Tramite prestazione di garanzia i debitori ottengono il prestito da parte della banca. Una volta che il prestito viene restituito, rispettando i termini e le condizioni stabilite, il prestito successivo è concesso dalla banca agli stessi senza il bisogno di ulteriori garanzie. La garanzia è la condizione da adempiere per ottenere un prestito relationship. Chi non ha la possibilità di prestare garanzia alla banca si rivolge alle piattaforme peer to peer, le quali si ritrovano con un elevato grado di prestiti non assicurati.

La pressione concorrenziale comporta per le banche una minaccia per la loro stabilità finanziaria. Secondo Besanko e Thakor (1993) il rendimento che deriva dal relationship lending è basso in presenza di altri concorrenti, portando la banca ad intraprendere investimenti rischiosi, che implicano costituzione di riserve a garanzia più consistenti e di conseguenza mettono a repentaglio la stabilità finanziaria. Considerando il problema dal punto di vista dei debitori, Boyd e De Nicolo (2005) guardano il rischio che viene trasferito all'azienda di credito dai debitori. In presenza di costo dei prestiti basso anche il rischio che i debitori trasferiscono sarà basso, diminuendo il rischio di default e in termini di stabilità finanziaria assistiamo ad un miglioramento.

In conclusione, la competitività aggiunta dalla partecipazione al sistema creditizio delle piattaforme peer-to-peer ha un effetto neutrale sulla stabilità finanziaria che varia in base alle caratteristiche specifiche delle banche e il grado di concentrazione del mercato di credito. Se le banche sono poco capitalizzate e hanno nel loro portafoglio asset rischiosi, allora la stabilità finanziaria sarà messa a rischio. Se invece le banche sono solidamente capitalizzate è più probabile che la stabilità finanziaria con l'aumento della pressione competitiva si rafforzi. Un punto di vista più fermo lo presenta nel suo lavoro Goetz (2018), che percorrendo le transizioni avvenute nel sistema bancario statunitense con la riduzione delle barriere all'entrata, vede la crescita di competitività come una possibilità di incremento della qualità degli asset e

dell'efficienza nell'impiego del capitale bancario. E sicuramente questo è un argomento importante nel ridurre la minaccia rappresentata dal prestito peer to peer per le banche.

Sulla sua prima ipotesi di minaccia Fintech, Thakor (2020) conclude che per certe forme di prestiti, ove il prezzo del rischio e i costi da sostenere a causa degli shock pesano sulle banche, avverrà la migrazione dei prestiti nelle piattaforme peer to peer. Questo effetto sarà ancora più forte nei paesi con un sistema bancario meno sviluppato. La costituzione di riserve per la copertura dei depositi e la ricerca di asset sicuri procurano alle banche un vantaggio sui prezzi di finanziamento e sulla fiducia, ed è per questi motivi che le banche saranno predominanti in questi ambiti. Per di più, l'utilizzo della garanzia che influisce sulla riduzione del moral hazard, pone le banche in cima alle preferenze dei consumatori. E nel momento in cui le piattaforme peer to peer saranno considerate potenziali competitors, le banche costituiranno piattaforme in proprio. In alternativa, potrebbero creare partnership con le esistenti piattaforme peer to peer, così come hanno fatto in un primo momento con le imprese assicurative. Le banche si sono già avviate anche verso queste partnership o modalità di prestito. Wells, Fargo e Goldman Sachs sono già in procinto di creare la propria piattaforma di prestito online. Lending Club e Prosper stanno collaborando con la WebBank dell'Utah, affinché WebBank possa fare prestiti da vendere a Lending Club e Prosper, mentre OnDeck sta collaborando con JP Morgan Chase per sottoscrivere parte dei propri piccoli prestiti business.

Area pagamenti

L'area dove fintech ha avuto l'impatto maggiore fino ad ora è quella dei pagamenti. Il completamento delle transazioni online senza condividere i dettagli delle carte di credito, gli smartphone che facilitano l'adozione di portafogli digitali online, fanno parte dell'innovazione dell'area pagamenti. I portafogli digitali simboleggiano i pagamenti digitali e gli smartphone si sono trasformati in veri e propri portafogli. Nel futuro, i portafogli digitali potranno trasformare il sistema di tutti i pagamenti esistenti raggruppando insieme: pagamenti peer to peer, bollette, biglietti per i mezzi di trasporto, chiavi delle automobili, delle case e delle stanze di albergo e anche i documenti per l'identificazione personale come le patenti e i passaporti. Tutta questa trasformazione digitale ci porta a pensare che i portafogli digitali sostituiranno i portafogli odierni delle banche. In realtà, questo dipende dall'arco temporale considerato. Nel breve periodo l'impatto sostitutivo sarà maggiore nei paesi in via di sviluppo, dove la percentuale di popolazione che intrattiene rapporti con le banche è ridotta. Un esempio è M-Pesa in Kenya, che permette di depositare denaro in un account collegato al cellulare, di

mandare pagamenti ai venditori di beni e servizi e di prelevare soldi dai propri depositi. È in grado di offrire più o meno tutti i servizi che offre la banca senza che si appoggi ai depositi bancari. Questo servizio in Kenya viene offerto dal 2007 grazie alla rete mobile di due partner: Vodafone e Safaricom. I servizi di M-Pesa adesso hanno raggiunto il milione di clienti nel mondo e i servizi si sono espansi oltre al sistema dei pagamenti, includendo i prestiti, il pagamento degli affitti ai locatari e le rimesse internazionali. La crescita di M-Pesa con l'area pagamenti e la crescita peer to peer con l'area prestiti significa che le soluzioni non bancarie stanno sostituendo sia gli asset che i debiti dei bilanci bancari.

Potrebbe sconvolgere la stabilità finanziaria delle banche un calo dei profitti a causa della migrazione della clientela che ha sottoscritto prestiti contro garanzia verso istituti non bancari. Ma fino a quando i prestiti con garanzia vengono preferiti dai clienti e fino a quando gli investitori cercano asset privi di rischio, le banche saranno a vantaggio in termini di costi del finanziamento.

Un ulteriore fascia di clientela da attrarre sono i giovani ed in questo è utile la costruzione di nuove sedi che accolgono i clienti in veri e propri spazi bar in pieno stile Starbucks, dove condividere è comodo e piacevole. Esempio in questa iniziativa è la banca Capital One.

Area valuta

Le criptovalute sono l'alternativa alla moneta legale. Tradizionalmente, il denaro è stato creato in due modi imminenti, le valute prodotte dai governi nazionali e il denaro creato dalle banche che generano un conto deposito per i debitori nel processo di creazione del credito. Le funzioni svolte dal denaro sono tre: lo scambio, la conservazione del valore e la funzione di unità di misura. La domanda che Thakor (2020) pone nell'ottica di una sostituzione del denaro dalle criptovalute è se le criptovalute, in particolare i Bitcoin, sono in grado di sostituire il denaro svolgendo tutte le sue funzioni. I Bitcoin svolgono la funzione di scambio, ma al momento rispondono a scambi di un numero limitato di beni e rappresentano una frazione minuscola di tutti i pagamenti. All'inizio i Bitcoin sono stati pensati come sistema di pagamenti peer to peer, mentre nelle transazioni tra consumatori e compagnie è necessario coinvolgere una terza parte che converte i Bitcoin in valuta reale. Questo implica tempo e costi. Un ulteriore svantaggio dei Bitcoin è che non sono fonte stabile di valore. Mentre la moneta legale è una fonte stabile di valore che determina il livello di inflazione modificando il potere di acquisto per l'intera economia. Le fluttuazioni dei Bitcoin sono molto più variabili e si assiste a diversi valori di scambio in diversi paesi nel mondo. In quest'ottica, non possono neanche svolgere la funzione

di unità di misura. Inoltre sono soggetti ad attacchi di hacker, furti ed ulteriori problemi di sicurezza.

Per il momento i Bitcoin rappresentano una forma di investimento piuttosto che una valuta. Il valore intrinseco di questa criptovaluta non è paragonabile a quello delle valute in corso legale ed inoltre solo le valute digitali controllate dal governo possono avere un corso legale.

Quello che potremmo attenderci a questo punto sarebbe una vera e propria trasformazione della moneta legale in moneta digitale con i rispettivi controlli da parte del governo. Seppur l'idea di una moneta con corso legale digitale nasce da Tobin nel 1985, un report molto dettagliato è stato riportato dalla Bank for International Settlement nel 2018. Secondo il report, la moneta digitale globale della banca centrale combinata all'uso della tecnologia dei libri contabili distribuiti, possono intensificare l'insediamento efficiente delle transazioni, comprendendo titoli e derivati, ma la banca centrale avrà bisogno di tempo per avere la garanzia di una sicura adozione. La valuta digitale della banca centrale può essere un modo per sostituire la presenza del cash in certe giurisdizioni, dove questo scompare in poco tempo, emergendo l'utilità di prodotti di pagamento digitali privati (come i portafogli digitali), ma bisognerà prestare attenzione al riciclaggio e al terrorismo, che sono due potenziali pericoli per la valuta digitale della banca centrale.

In conclusione, la valuta digitale della banca centrale non modificherà in maniera consistente i meccanismi della politica monetaria, ma potrebbe richiedere alla banca centrale di ampliare la base di asset che serviranno da garanzia e richiederà sicuramente dei sistemi di controllo e di vigilanza molto accurati e serrati, affinché la trasformazione del cash in digitale avvenga in piena sicurezza. Oltre alle dovute cautele può benissimo fungere da asset liquido e per di più senza la seccatura di elevate spese e commissioni come il cash e senza neanche i rischi di furto o altri crimini collegati, permettendo alla banca centrale di optare per una politica monetaria più flessibile nella quale è possibile applicare anche tassi di interesse negativi, cosa che nel caso del cash è impensabile.

I meccanismi di funzionamento sono i seguenti: la banca centrale lascia i consumatori e le aziende aprire dei conti presso di essa ed i pagamenti andranno fatti tramite la valuta digitale piuttosto che con depositi presso banche commerciali. Le banche sarebbero ancora in grado di creare denaro privatamente tramite ricevute fake creando depositi lungo la durata del prestito, ma in questo caso i depositi sarebbero quelli creati dalla banca centrale con valuta digitale e il tasso di interesse pagato dalle banche sarebbe più alto.

I benefici della valuta digitale della banca centrale sono multipli. Sicuramente migliora la disciplina delle banche commerciali, grazie alla disponibilità di conti deposito direttamente con la banca centrale. I consumatori e le aziende possono richiedere alle banche un tasso di interesse più alto sui depositi ed in questo modo garantire più stabilità sotto forma di maggior capitale e migliorare la gestione del rischio. La semplificazione è a livello di politica monetaria, dove gli interessi che vengono pagati dalla banca centrale sono il mezzo principale per svolgere questa attività. I costi amministrativi saranno più bassi in quanto il sistema presente può essere utilizzato per transitare nel nuovo sistema richiedendo alle banche commerciali di aprire conti deposito con la banca centrale, alla quale servirebbero per i propri clienti. L'attenzione principale però deve essere a non privare le banche commerciali dalla loro capacità di creare denaro privatamente attraverso la loro attività di prestiti, in quanto si perderebbero i grandi benefici economici che questo comporta.

Area contrattualistica

Un ultimo attore fintech di futuro potenziamento riguarda l'area contrattualistica. I contratti smart sono contratti basati sul consenso decentralizzato e dal punto di vista tecnologico sono basati su algoritmi di prova delle esecuzioni. Questo amplia lo spazio dei possibili contratti da annoverare in questa categoria e apre per il futuro innovazioni di normativa contrattualistica da esplorare. L'essenza dei contratti smart è che possono attivare agenti che non credono l'uno all'altro alla collaborazione, senza avere un'autorità centrale neutrale. Questo elimina l'autorità intermediaria come ad es. una banca per unire le due parti. Invece dell'intermediario è la macchina che costruisce la fiducia. L'OECD descrive questo fenomeno come la tecnologia che non trasferisce fiducia, la quale molto probabilmente sarà una tecnologia disruptive per molti intermediari finanziari. L'idea di eliminare una terza parte fiduciaria in finanza è rivoluzionaria, in quanto il mondo della finanza non ha mai attraversato una tale innovazione tecnologica che mette in dubbio la necessità di intermediari e tutto il guadagno economico che ne deriva. La potenzialità dei contratti smart è l'efficienza e i costi più bassi di contrattazione e verifica. Questo perché i contratti smart riducono il bisogno di riconciliazione tra le parti e velocizzano l'insediamento dello scambio. Per comprendere come cambiano radicalmente la realtà i contratti smart, pensiamo al contratto assicurativo auto. Con i contratti smart nell'auto può esservi incorporato un sensore che genera dati mentre l'assicurato guida l'auto e con questi dati il contratto assicurativo viene alimentato e modificato di continuo in base ai dati che riceve.

Nei Paesi con poche entrate l'impatto dei contratti smart ha iniziato a farsi sentire. È questo il caso di BitPesa, un servizio di pagamento a distanza che opera in Nigeria, Kenya, Uganda, Tanzania, Senegal e la Repubblica democratica del Congo. BitPesa usa il Blockchain come open source di registri contabili distribuiti che mantiene una memoria aggiornata di tutte le transazioni, rendendo la piattaforma trasparente e sicura. Ad es. in una transazione BitPesa, riesce a ricevere una valuta locale direttamente, la quale viene poi inviata su forma di Bitcoin a un broker digitale, che infine deposita la valuta locale nel paese ricevente.

La possibilità di abolire completamente il ruolo di intermediazione che svolgono delle banche o delle assicurazioni e di tutti gli altri intermediari esistenti è rivoluzionaria, al punto che potrebbe anche eliminarli completamente di scena. Ma anche in questo caso, se le banche percepiranno un rischio di sostituzione dal meccanismo dei contratti smart, troveranno il modo per diventare esse stesse capaci ad offrire tali contratti.

Così come visto dal lavoro di ricerca di Thakor (2020) che al suo interno include una serie di lavori svolti da suoi colleghi in anni recenti, la trasformazione digitale è sempre più presente sia nelle più importanti attività di mercato, che nelle più semplici azioni del quotidiano. La ricerca condotta da Nielsen e l'Osservatorio Fintech & Insurtech del Politecnico di Milano nel 2018 mostra che circa 11 milioni di residenti in Italia hanno utilizzato almeno una volta un servizio Insurtech e Fintech. Rispetto all'anno precedente il dato è in crescita del 9% e tra le due filiere tecnologiche maggiormente utilizzato risulta il Fintech. Nonostante l'uso limitato, anche se abituale da parte dei consumatori, la soddisfazione emersa dalla ricerca è tale che promette un futuro approccio verso nuovi modelli di business, segnalando alle banche che per far crescere il proprio valore dovranno offrire servizi innovativi, integrati e condivisibili ai propri clienti.

Le banche sono ancora l'intermediario di riferimento nella realtà italiana e la percentuale dei consumatori che si appoggiano al canale bancario e agli intermediari tradizionali è pari al 65%.

Questo dovrebbe incentivare le banche a seguire il passo della tecnologia, per mantenere il primato, ma anche per essere sempre più attraenti agli occhi dei clienti e degli investitori e raggiungere livelli maggiormente elevati di capitalizzazione e solidità patrimoniale.

Questa indicazione proviene anche dal responsabile scientifico dell'Osservatorio Fintech, Marco Giorgino che si esprime: "L'ecosistema finanziario deve accelerare il processo di trasformazione digitale per non farsi trovare impreparato: è necessario approfittare delle opportunità offerte da nuove tecnologie come il blockchain o le piattaforme di robo advisor,

per proporre nuovi servizi di valore. Banche e assicurazioni possono rispondere alle sfide della trasformazione digitale mettendo l'innovazione al centro delle strategie e puntando sulla costante collaborazione con altri attori.”

Sicuramente il processo richiederà un forte impegno per realizzare l'innovazione, ma anche la sensibilizzazione che manca per colmare lo spazio fra tradizione e futuro. Questo è quanto emerge dall'indagine dei due istituti. Quello che si evince nel settore privato rispecchia anche la realtà appartenente alle PMI e il loro utilizzo dei servizi Fintech. È necessaria anche qui più sensibilizzazione da parte delle banche e disintermediazione dei servizi per poter garantire una migliore interazione e collaborazione con il cliente impresa.

Per adempiere al processo di innovazione gli investimenti in infrastrutture tecnologiche sono un primo dovere delle banche, ma anche l'impegno per la sicurezza dovrà essere maggiore. In un'analisi svolta da Deloitte, le banche stanno vivendo un forte aumento dei tentativi di frode, via kite, phishing e con attacchi informatici diretti e questo si è evidenziato con un aumento esponenziale durante il lavoro da remoto. Saranno necessari più investimenti ed in quest'area i costi lieviteranno. Del resto sul tema sicurezza e protezione dati le banche non possono farsi trovare impreparate.

Le banche si trovano davanti ad una grande sfida, la quale verrà vinta seguendo un atteggiamento propositivo verso il Fintech.

Questo significa integrare i servizi tradizionali con i servizi digitali avanzati per poter diventare “piattaforma”, alla quale i clienti possono accedere per acquisire servizi innovativi offerti da Fintech e a seconda della propria convenienza strategica la banca valuterà se creare una piattaforma, collaborare con società Fintech o acquisire società che operano già nel mercato incorporando l'attuale tecnologia del processo.

L'essere focalizzate sulla qualità del servizio e sull'esperienza percepita dal cliente può comportare anche l'aumento dei costi del personale, al fine di offrire un servizio altamente qualificato nel relazionarsi e nello stabilire con il consumatore un rapporto di fiducia. Questo implica anche assumere una cultura aziendale che punta all'innovazione e trasforma la visione della sfida tecnologica da minaccia in opportunità. L'utilizzo delle applicazioni di big data analytics è un primo step che per il settore risulterebbe rigenerante. Altri esempi di come la tecnologia può essere sfruttata per lo sviluppo del settore è combinare i servizi di robo-advisory con la consulenza umana e utilizzare piattaforme di roboconsulenza per farsi guidare in una scelta più ragionata (robo-foradvisor). Non meno importante affinché venga accolta la sfida è

lo sfruttamento dell'intelligenza artificiale per incrementare l'intelligenza umana e sfruttare tutta la praticità delle tempistiche che offre l'assistenza virtuale.

Passare da una cultura di rendita derivante dal presidio fisico del territorio ad una cultura di centricità del cliente, format di "filiali leggere", meno filiali adibite a ciò che il computer sa fare meglio dell'uomo con sempre meno transazioni e sempre più consulenza.

Puntando al perfezionamento della qualità del servizio è necessario semplificare i modelli operativi attraverso il potenziamento del canale remoto e dell'automatizzazione dei processi in modo da soddisfare i bisogni della clientela e digitalizzare i servizi e le prestazioni distinguendo quando sia preferenza del cliente il canale digitale.

Personalizzare la gestione patrimoniale che conia soluzioni in linea con gli obiettivi e curare la chiarezza per offrire servizi in grado di cogliere ciascun dettaglio che rientra tra i bisogni del cliente.

Assicurare la riservatezza e la protezione dei dati, dare risposte e fare proposte real time seguendo un approccio olistico e di dialogo basato sugli obiettivi del cliente e che colga i cambiamenti delle loro esigenze.

Tutti questi passi sono i nuovi obiettivi che l'innovazione tecnologica lancia come sfida alle banche per poter proseguire nel loro ruolo centrale di intermediario finanziario per l'intero mercato finanziario e non.

2.1 Misurazione del perimetro del fenomeno bancassurance

Per comprendere la dimensione assunta dalla bancassicurazione prendiamo in analisi i bilanci degli ultimi quattro anni 2016-2019 delle seguenti banche commerciali: BPER Banca S.p.A., BPM S.p.A., Credem Credito Emiliano S.p.A., Intesa Sanpaolo, Monte dei Paschi di Siena, UBI Banca S.p.A. e UniCredit S.p.A.. La scelta delle banche si basa sul fatto che sono tra le banche maggiormente capitalizzate nel mercato italiano e per questo motivo considerate rappresentative dello scenario bancario italiano. Dopo la riforma avvenuta nell'ambito delle banche di credito cooperativo il gruppo ICCREA, uno dei due gruppi nati dalla riforma (l'altro gruppo è quello CCB), risulta uno dei cinque maggiori gruppi bancari italiani ed è per questo motivo che nella parte finale ci soffermiamo ad analizzare anche i dati del settore bancassurance di questo gruppo che, essendo di più giovane costituzione, l'analisi in termini temporali sarà più ristretta.

Bper Banca S.p.A., fa parte del settore bancassicurativo attraverso un accordo di partnership strategico con Arca Assicurazioni, nella quale ha sottoscritto una quota azionaria. Un'alleanza strategica rafforzata da uno scambio reciproco di azioni, la quale offre alla propria clientela una gamma di prodotti assicurativi che vanno da protezione contro infortuni e malattia fino alla copertura danni con formule all-inclusive per tutta la famiglia come da responsabilità civile danni contro terzi, colf e badanti durante lo svolgimento del proprio lavoro, danni dell'incendio e danni causati dagli animali domestici. Tra i suoi prodotti assicurativi ci sono anche pacchetti che offrono protezione digitale da malware, cyber bullismo e lesione della reputazione. I prodotti presenti per la protezione dei finanziamenti come le polizze salva mutuo e salva prestiti sono immancabili. Non mancano neanche le proposte assicurative per imprese e professionisti.

Banco BPM S.p.A., che per assicurarsi l'accesso al mercato bancassicurativo ha sottoscritto con Cattolica Assicurazioni un accordo di partnership strategico della durata di 15 anni vendendo a quest'ultima il 65% delle azioni delle società Avipop Assicurazioni S.p.A. e Popolare vita. I prodotti assicurativi frutto dell'accordo e della partecipazione incrociata sono

le assicurazioni sulla vita, auto e veicoli ed il prodotto classico per la protezione dei finanziamenti ottenuti come mutui e prestiti. L'offerta assicurativa del Banco BPM S.p.A. è rivolta solo ai privati.

Credem Credito Emiliano S.p.A., offre nel suo scomparto assicurativo prodotti per la persona, per i beni, per i mutui e prestiti e prodotti per la previdenza sia nel fronte privati e famiglie che nel fronte imprese e professionisti. La presenza nel settore bancassicurativo è garantita da una partecipazione del 50% al capitale sociale di Credemassicurazioni, la quale per il restante 50% è detenuta dalla società Reale Mutua Assicurazioni. Oltre alla partecipazione nel capitale sociale di Credemassicurazioni è stata creata la società prodotto Credemvita, della quale Credem S.p.A. detiene il 100%. Questa banca registra un risultato positivo netto dalla gestione delle attività e passività finanziarie di pertinenza delle imprese di assicurazione.

Intesa Sanpaolo, banca che fa parte del grande Gruppo Intesa Sanpaolo, maggior gruppo bancario in Italia, offre i prodotti assicurativi attraverso le società:

Intesa Sanpaolo Assicura Spa è la società prodotto del Gruppo Intesa Sanpaolo e offre un'ampia gamma di prodotti assicurativi per la persona, i veicoli, la casa, gli infortuni ed i finanziamenti;

Fideuram Vita S.p.A, la compagnia di assicurazioni nata nel 2010, distribuisce prodotti assicurativi e previdenziali che contribuiscono a realizzare nel tempo i progetti di vita dei clienti, operando attraverso le competenze e la seniority di oltre 5.500 private banker di Fideuram, di Sanpaolo Invest Sim e di Intesa Sanpaolo Private Banking, tramite la proprietà detenuta per l'80,01% di capitale sociale da Fideuram Vita e per il 19,99% da Intesa Sanpaolo Private Banking S.p.A.;

Intesa Sanpaolo Life, la compagnia irlandese del Gruppo Assicurativo Intesa Sanpaolo Vita, la quale è specializzata nella progettazione di unit linked capaci di soddisfare i clienti più esigenti;

Intesa Sanpaolo RBM Salute, nata nel 2020 con l'acquisizione di RBM Assicurazione Salute da parte di Intesa Sanpaolo Vita, è la prima Compagnia nel settore dell'Assicurazione Sanitaria in Italia.

Intesa Sanpaolo Vita è la Capogruppo del Gruppo Assicurativo Intesa Sanpaolo Vita, nata nel gennaio 2012 dalla fusione di EurizonVita, Intesa Sanpaolo Vita (ex Intesa Vita), Sud Polo Vita e Centrovita Assicurazioni. A fine 2014, l'offerta di Intesa Sanpaolo Vita si è ulteriormente arricchita grazie all'acquisizione dei Fondi Pensione fino ad allora gestiti da Intesa Sanpaolo Previdenza SIM.

In presenza di tutte queste compagnie di assicurazione l'offerta di prodotti Intesa Sanpaolo si estende sia alle persone e famiglie che al business.

MPS, tra le più antiche banche italiane ancora operative, si contraddistingue nella sua partecipazione al settore bancassicurativo per la sua partnership strategica con AXA per il ramo assicurativo-previdenziale. Il loro accordo di partnership risale al 23 marzo 2007 e dura 10 anni, i quali sono rinnovabili automaticamente. La struttura dell'operazione prevede l'acquisizione da parte di AXA del 50% di MPS Vita, il 50% di MPS Danni, il 50% del business fondi pensione aperti di BMPS e la gestione degli attivi delle compagnie assicurative e degli attivi relativi ai fondi pensione aperti, per un corrispettivo complessivo, interamente in contanti, di Euro 1.150 milioni. I prodotti della bancassicurazione sono rivolti sia a persone che alle piccole medie imprese.

UBI Banca S.p.A., l'offerta destinata alla clientela in ambito assicurativo e finanziario è garantita dalle società prodotto ed è fornita dalla rete delle filiali, dai promotori e agenti, e attraverso i canali digitali. La gamma dei prodotti assicurativi offerti è rivolta alla protezione auto, casa, salute, finanziamenti, reddito e una polizza temporanea caso morte.

Le società nelle quali UBI Banca detiene partecipazioni rispettivamente di 40% e 20% e tramite le quali propone alla clientela i prodotti assicurativi sono Lombarda Vita S.p.A. e Aviva Vita S.p.A.. La proposta di prodotti assicurativi non avviene solo per il tramite delle partecipazioni finanziarie in imprese di assicurazione ma anche grazie alla società prodotto BancAssurance Popolari S.p.A., la quale è entrata a fare parte del gruppo UBI Banca dal 11/05/2017, mentre dal 05/08/2020 è soggetta all'attività di direzione e coordinamento di Intesa Sanpaolo S.p.A. . Il 12 aprile 2021 si è realizzata la fusione di UBI Banca con Intesa Sanpaolo.

UniCredit S.p.A., opera nel mercato bancassicurativo grazie ad accordi di partnership strategica con UnipolSai e il gruppo Allianz. L'alleanza strategica con Unipol Sai tramite Incontra Assicurazioni S.p.A., la joint venture tra UniCredit e UnipolSai Assicurazioni ha come oggetto la distribuzione dei prodotti assicurativi danni. Incontra Assicurazioni opera nei settori Retail e Corporate, l'offerta si sviluppa in particolare nell'ambito dei prodotti dedicati alla tranquillità di tutta la famiglia, oltre alle tradizionali coperture nel settore danni. Inoltre UniCredit opera nel mercato bancassicurativo tramite la società Credit Ras Assicurazioni S.p.A. che nasce nel 1987 come joint venture tra UniCredit S.p.A. e il gruppo Allianz.

Ultima ma non di minore importanza la partecipazione di UniCredit al capitale sociale di CNP UniCredit Vita S.p.A., la quale rappresenta la partnership nel settore assicurativo nel ramo Vita

in Italia. Un accordo stipulato nel 2017, di durata 7 anni e che prevede un consolidamento della posizione del Gruppo CNP Assurances in Italia e prevede la creazione di una struttura di vendita dedicata, al fine di rafforzare la distribuzione di prodotti di investimento e prodotti di protezione stand-alone e legati a finanziamenti, in linea con la strategia del Gruppo CNP Assurances orientata alla ridefinizione del mix di prodotti. Il perimetro geografico ricopre le regioni del Centro e del Sud.

Nel misurare il perimetro di espansione del fenomeno bancassurance la prima considerazione riguarda le commissioni attive prodotte dall'area bancassurance per ciascuna banca negli ultimi quattro anni.

Tabella 1: Commissioni attive derivanti dalla gestione assicurativa

COMMISSIONI ATTIVE GEST. ASSICURATIVA	2016	2017	2018	2019	2020
BPER	28.621.000,00 €	31.943.000,00 €	45.566.000,00 €	56.426.000,00 €	74.813.000,00 €
BPM	92.152.000,00 €	115.783.000,00 €	105.805.000,00 €	137.382.000,00 €	114.389.000,00 €
CREDEM	46.708.000,00 €	48.792.000,00 €	43.926.000,00 €	50.167.000,00 €	42.536.000,00 €
INTESA	42.000.000,00 €	48.000.000,00 €	1.482.000.000,00 €	1.573.000.000,00 €	1.725.000.000,00 €
MPS	164.421.000,00 €	183.697.000,00 €	202.255.000,00 €	213.731.000,00 €	207.546.000,00 €
UBI	140.704.000,00 €	166.731.000,00 €	212.849.000,00 €	233.459.000,00 €	219.266.000,00 €
UNICREDIT	744.761.000,00 €	857.273.000,00 €	1.039.580.000,00 €	951.000.000,00 €	795.000.000,00 €

Fonte: Bilanci bancari consolidati

Si notano tre tipi di andamenti delle commissioni attive prodotte dalla gestione assicurativa:

- 1) una continua crescita per quanto riguarda BPER Banca S.p.A., Intesa Sanpaolo, Monte dei Paschi di Siena e UBI Banca S.p.A., che indica un costante e crescente guadagno proveniente dal settore assicurativo;
- 2) crescita nel primo biennio seguito da una flessione nel terzo anno successivo e nel quarto anno si riconferma una crescita, questo è quello che accade per Banco BPM S.p.A. e Credem Credito Emiliano S.p.A.;
- 3) una crescita ininterrotta per i primi tre anni seguita da una flessione nel quarto anno per quanto riguarda la banca UniCredit S.p.A. 8,52%.

BPER Banca S.p.A. registra un tasso di crescita dell' 11,60% nel 2017, nel 2018 questo tasso di crescita delle commissioni attive dalla gestione assicurativa aumenta in maniera consistente segnando una percentuale pari a 42,64%. Nel 2019 la crescita continua con un tasso quasi dimezzato rispetto all'anno precedente pari a 23,83%. Nell'arco di questi quattro anni le commissioni attive prodotte dalla gestione assicurativa sono quasi raddoppiate.

Anche Intesa Sanpaolo ha lo stesso andamento sempre crescente nell'arco dei quattro anni. Nel primo biennio segna una crescita del 14,28% mentre nel secondo la crescita è molto più estesa in quanto, oltre alle commissioni che derivano dalla distribuzione di servizi assicurativi di terzi, vi sono anche le commissioni attive incassate dalle imprese di assicurazione elencate nella voce altri servizi. La crescita nell'anno successivo è meno incisiva e si registra di 6,14%. L'ammontare di commissioni attive dovute alla divisione insurance di Intesa Sanpaolo supera le commissioni attive che la divisione bancassurance ha raggiunto in tutte le altre banche. L'unica banca comparabile al suo flusso di commissioni è UniCredit. L'aumento lordo delle commissioni attive ottenute dal 2016 si registra pari a € 1.531 milioni.

Per Monte dei Paschi di Siena il tasso di crescita nel 2017 è dell' 11,72%, molto simile a quello registrato per BPER Banca S.p.A.. Nel 2018 la crescita risulta meno ampia con un tasso pari a 10,10%. E ancora meno ampia nel 2019 con un tasso del 5,67%. Possiamo dire che la crescita dei margini di guadagno nel caso della banca MPS è stata più contenuta rispetto a BPER Banca S.p.A. con un aumento delle commissioni attive derivante dalla gestione insurance pari a € 50 milioni nell'arco dei tre anni.

Anche UBI Banca S.p.A. ha conseguito annualmente una crescita delle commissioni attive. I dati del 2017 registrano un tasso di crescita del 18,49%, quelli nel 2018 del 27,66% e del 9,68% i dati nel 2019. Anche qua la crescita in termini di volume delle commissioni prodotte dall'area assicurativa è importante nell'arco dei quattro anni come per BPER Banca S.p.A.. Anche se non vediamo dei volumi raddoppiati, abbiamo una crescita di quasi € 100 milioni delle commissioni attive in questi quattro anni.

Banco BPM S.p.A. registra nel 2017 una crescita del 25,64% e nel 2019 una crescita rispetto al 2018 del 29,84%. La flessione nel 2018 si registra ad un tasso dell'8,61%. In media la crescita per ciascun anno è stata di € 15 milioni.

Credem Credito Emiliano S.p.A. registra nel primo biennio una crescita del 4,46%, mentre nel secondo biennio la crescita è stata più marcata e pari al 14,20%. Questa crescita più marcata in realtà consegue alla marcata flessione avvenuta nel 2018 pari al 9,97%. Se guardiamo la crescita media in termini di volumi delle commissioni attive è pari a € 1,153 milioni annuali.

L'ultima analisi dei volumi concernenti le commissioni attive della gestione assicurativa riguarda UniCredit S.p.A., la quale presenta nel 2017 una crescita del 15,10%, del 21,26% nel 2018, per poi subire una flessione nel 2019 pari all'8,52%.

Non si possono considerare indifferenti i ricavi prodotti dalla gestione assicurativa per ciascuna delle banche considerate, dal momento che le variazioni percentuali in aumento superano quasi sempre il 10%. Bisogna però comprendere la loro importanza comparando con i ricavi che derivano dalle altre gestioni. Un modo per visualizzare la loro entità è quella che analizza la struttura del margine di intermediazione. In che percentuale le commissioni attive prodotte dalla gestione assicurativa incidono sul totale delle commissioni attive?

Tabella 2: Totale commissioni attive delle banche e gruppi bancari

TOTALE COMMISSIONI ATTIVE	2016	2017	2018	2019	2020
BPER	565.223.000,00 €	590.707.000,00 €	629.527.000,00 €	741.171.000,00 €	1.246.875.000,00 €
BPM	1.296.857.000,00 €	2.075.063.000,00 €	1.949.561.000,00 €	1.870.979.000,00 €	1.765.869.000,00 €
CREDEM	570.495.000,00 €	604.145.000,00 €	629.729.000,00 €	718.606.000,00 €	695.881.000,00 €
INTESA	8.465.000.000,00 €	9.544.000.000,00 €	9.911.000.000,00 €	9.658.000.000,00 €	10.312.000.000,00 €
MPS	1.757.921.837,00 €	1.796.528.626,00 €	1.661.259.978,00 €	1.578.140.576,00 €	1.451.023.000,00 €
UBI	1.217.769.000,00 €	1.329.731.583,00 €	1.513.445.224,00 €	1.584.869.000,00 €	1.930.940.000,00 €
UNICREDIT	6.778.422.000,00 €	7.663.454.000,00 €	8.165.441.000,00 €	7.606.000.000,00 €	7.169.000.000,00 €

Fonte: Bilanci bancari consolidati

Tabella 3: Il peso delle commissioni attive prodotte dalla gestione assicurativa sul totale commissioni attive prodotte

PESO COMMISSIONI ATTIVE GEST.ASSICURATIVA	2016	2017	2018	2019	2020
BPER	5,06%	5,41%	7,24%	7,61%	6,00%
BPM	7,11%	5,58%	5,43%	7,34%	6,48%
CREDEM	8,19%	8,08%	6,98%	6,98%	6,11%
INTESA	0,50%	0,50%	14,95%	16,29%	16,73%
MPS	9,35%	10,23%	12,17%	13,54%	14,30%
UBI	11,55%	12,54%	14,06%	14,73%	11,36%
UNICREDIT	10,99%	11,19%	12,73%	12,50%	11,09%

Fonte: Bilanci bancari consolidati

L'incisione delle commissioni attive della gestione assicurativa è per ciascun anno al di sopra del 5,00%. Se prendiamo come riferimento l'anno 2019 il peso medio della gestione assicurativa sulle commissioni totali per queste sette banche è pari all'11,29%.

È necessario un confronto con una delle attività caratteristiche svolte dalle banche per comprendere quanto il peso della bancassicurazione sia importante in termini relativi. Per trovare una risposta confrontiamo il peso che hanno le commissioni attive prodotte dalla tenuta e gestione dei conti correnti sul totale delle commissioni attive.

Tabella 4: Commissioni attive prodotte dalla gestione e tenuta dei conti correnti

COMMISSIONI ATTIVE GEST. E TENUTA CONTI CORRENTI	2016	2017	2018	2019	2020
BPER	107.940.000,00 €	110.733.000,00 €	113.737.000,00 €	133.942.000,00 €	198.642.000,00 €
BPM	218.161.000,00 €	230.047.000,00 €	222.274.000,00 €	213.572.000,00 €	201.135.000,00 €
CREDEM	94.760.000,00 €	91.413.000,00 €	94.581.000,00 €	104.597.000,00 €	108.740.000,00 €
INTESA	1.003.000.000,00 €	1.138.000.000,00 €	1.258.000.000,00 €	1.218.000.000,00 €	1.362.000.000,00 €
MPS	517.195.000,00 €	479.038.000,00 €	441.247.000,00 €	407.750.000,00 €	393.000.000,00 €
UBI	190.053.000,00 €	210.042.000,00 €	255.116.000,00 €	266.057.000,00 €	295.692.000,00 €
UNICREDIT	1.214.556.000,00 €	1.219.277.000,00 €	1.306.347.000,00 €	1.290.000.000,00 €	1.305.000.000,00 €

Fonte: Bilanci bancari consolidati

Tabella 5: Peso delle commissioni attive prodotte dalla gestione e tenuta dei conti correnti sul totale commissioni attive prodotte

PESO COMMISSIONI ATTIVE GEST. E TENUTA CONTI CORRENTI	2016	2017	2018	2019	2020
BPER	19,10%	18,75%	18,07%	18,07%	15,93%
BPM	16,82%	11,09%	11,40%	11,41%	11,39%
CREDEM	16,61%	15,13%	15,02%	14,56%	15,63%
INTESA	11,85%	11,92%	12,69%	12,61%	13,21%
MPS	29,42%	26,66%	26,56%	25,84%	27,08%
UBI	15,61%	15,80%	16,86%	16,79%	15,31%
UNICREDIT	17,92%	15,91%	16,00%	16,96%	18,20%

Fonte: Bilanci bancari consolidati

In questo caso l'incisione è superiore all' 11,00% per ciascun anno e per ciascuna banca, mentre il peso medio che assume la gestione e la tenuta dei conti correnti nell'anno 2019 per queste sette banche è pari al 16,6%. Sicuramente le commissioni derivanti dalla gestione e tenuta dei conti correnti sono superiori rispetto a quanto ottenuto dalla gestione assicurativa, ma da questo confronto altresì notiamo segni di una crescita e di una presenza stabile delle commissioni prodotte dal settore assicurativo.

Tra le banche quella che ha disposto sin da subito una direzione insurance è banca Intesa Sanpaolo ed è proprio questa banca che ha raggiunto l'incisione percentuale maggiore sul totale commissioni attive con la propria gestione assicurativa. Banca Intesa ha da subito manifestato il proprio interesse per la gestione assicurativa, sia con la visibilità in ciascuno dei suoi sportelli della dicitura Bancassicurazione, sia nella lettura del bilancio come unica banca che si concentra sui risultati della propria divisione assurance e il dato più importante è rispecchiato nel modello di bancassurance che essa ha adottato. È tra le poche banche che ha creato una

propria società prodotto: Intesa Sanpaolo Vita, oltre a mantenere accordi di distribuzione con Fideuram della quale altresì detiene un'importante partecipazione. Il suo risultato al di sopra delle altre concorrenti nel settore assicurativo è sicuramente conseguenza del maggior impegno da essa posto in questo settore.

Un'altra banca che ha una propria società prodotto è Credem Credito Emiliano S.p.A. che grazie alle due compagnie Credemassicurazioni S.p.A. e Credem Vita svolge in primis l'attività di produzione dei prodotti, i quali vengono distribuiti presso il pubblico.

L'internalizzazione della produzione di un servizio implica un maggior impegno nello sviluppo del servizio stesso e nella continuità della sua vendita al pubblico.

Per quanto riguarda invece il resto delle banche prese in analisi, la distribuzione dei prodotti assicurativi rimane l'unica loro attività a seguito degli accordi con le imprese di assicurazione con le quali hanno stipulato accordi di collaborazione. Sono accordi che prevedono la partecipazione nel capitale delle compagnie assicurative, regolati da patti parasociali e possono portare alla produzione di utili o perdite. Un esempio si è avuto nel caso di Banco BPM S.p.A. che, dal riassetto dell'accordo di bancassurance, ha registrato nel 2018 un utile pari a 170 milioni di euro. Nel 2017 sia Unipol che Aviva Assicurazioni non hanno più rinnovato l'accordo distributivo con Banco BPM S.p.A.. di conseguenza Banco BPM S.p.A. ha riacquisito le partecipazioni in Popolare Vita e Avipop Assicurazioni, che nell'accordo precedente erano detenute rispettivamente da Unipol e Aviva Assicurazioni, per poi rivenderle alla sua nuova partner di bancassicurazione, Cattolica Assicurazioni, perfezionando il nuovo accordo di distribuzione e ottenendo come risultato delle operazioni di compravendita una plusvalenza.

Affinché lo scenario delle banche italiane partecipanti al settore bancassicurativo si completi prendiamo in analisi anche il più grande gruppo bancario cooperativo italiano, il gruppo ICCREA.

Questo gruppo bancario è nato per sostenere e supportare le BCC nel ruolo di banche a servizio del territorio. È composto da 350 BCC, all'incirca 4.300 sportelli in tutta Italia, con oltre 1.200.000 soci e circa 36.000 dipendenti. Le società del gruppo come Iccrea Banca, BCC Gestione Crediti, BCC Solutions, BCC Sistemi informatici, Iccrea BancaImpresa, BCC Factoring, BCC Lease, Banca Sviluppo, BCC CreditoConsumo, BCC Retail, BCC Risparmio&Previdenza, BCC Vita, BCC Assicurazioni e Ventis, mettono a disposizione strumenti finanziari evoluti, prodotti per la gestione del risparmio e della previdenza,

assicurazioni, soluzioni per il credito alle famiglie, alle piccole e medie imprese, finanza straordinaria e, nel comparto estero, attività di sostegno all'import/export e all'internazionalizzazione. Le aziende del Gruppo bancario Iccrea sono controllate da Iccrea Banca, istituto centrale del Credito Cooperativo, il cui capitale è a sua volta detenuto dalle BCC.

Tabella 6: Commissioni attive prodotte dalla gestione assicurativa e commissioni attive prodotte dalla tenuta e gestione dei conti correnti e relativi pesi sul totale commissioni prodotte

Gruppo ICCREA	2016	2017	2018	2019	1° semestre 2020
Commissioni attive prodotti assicurativi	7.768.000,00 €	6.551.000,00 €	5.494.000,00 €	87.094.000,00 €	42.910.000,00 €
Commissioni attive tenuta e gestione conti correnti	8.150.000,00 €	8.175.000,00 €	5.911.000,00 €	522.107.000,00 €	232.122.000,00 €
Totale commissioni attive	510.993.000,00 €	572.478.000,00 €	651.082.000,00 €	1.441.401.000,00 €	664.777.000,00 €
Peso commissioni attive prod.assicurativi	1,52%	1,14%	0,84%	6,04%	6,45%
Peso commissioni attive tenuta e gest. conti correnti	1,59%	1,43%	0,91%	36,22%	34,92%

Fonte: Bilanci consolidati gruppo ICCREA

Nel settore bancassurance notiamo un peso delle commissioni attive derivanti dai prodotti assicurativi alla pari con il peso delle commissioni attive derivanti dalla tenuta e gestione dei conti correnti, eccezione fatta per l'anno 2019, dove vediamo un aumento importante dell'incisione delle commissioni attive dalla tenuta e gestione dei conti correnti sul totale delle commissioni attive. Notevole comunque il peso delle commissioni attive dalla distribuzione di prodotti assicurativi, che registra un ammontare superiore ben 14 volte all'ammontare delle commissioni attive da distribuzione di prodotti assicurativi dell'anno precedente. Possiamo dire che è importante la crescita di quest'ultimo dato disponibile e possiamo interpretarlo come segnale di un sempre più ampio spazio ed importanza che la sezione bancassurance sta prendendo.

Se dal lato degli intermediari bancari è stata questa l'evoluzione, vediamo per le imprese di assicurazione se anche i risultati da loro ottenuti confermano o meno quanto visto per l'attività bancaria.

Tabella 7: Confronto premi e raccolta premi in termini percentuali delle compagnie assicurative derivanti dalla raccolta del canale bancassicurativo

Arca Vita S.p.A.	2016	2017	2018	2019
Premi emessi canale bancario	€ 1.023.840.000,00	€ 632.000.000,00	€ 1.016.800.000,00	€ 1.643.500.000,00
Totale premi contabilizzati	€ 1.689.062.000,00	€ 641.007.000,00	€ 1.027.170.000,00	€ 1.655.300.000,00
Peso premi canale bancario	61%	99%	99%	99%
Arca Assicurazioni S.p.A.				
Raccolta premi auto canale bancario	€ 35.949.200,00	€ 34.700.000,00	€ 36.100.000,00	€ 36.800.000,00
Raccolta premi auto totale	€ 37.100.000,00	€ 35.700.000,00	€ 37.500.000,00	€ 38.200.000,00
Percentuale raccolta canale bancario	96,90%	97,20%	96,27%	96%
Premi contabilizzati canale bancario	€ 102.600.000,00	€ 108.600.000,00	€ 117.600.000,00	€ 134.000.000,00
Totale premi raccolti	€ 104.433.000,00	€ 110.313.000,00	€ 120.500.000,00	€ 136.292.000,00
Percentuale raccolta canale bancario	98,24%	98,45%	97,59%	98,32%
Cattolica Assicurazioni				
Raccolta premi vita canale bancario	€ 1.977.937.500,00	€ 2.062.500.000,00	€ 2.890.000.000,00	€ 4.179.700.000,00
Totale raccolta premi vita	€ 2.771.000.000,00	€ 2.979.000.000,00	€ 3.672.000.000,00	€ 4.772.000.000,00
Percentuale raccolta canale bancario	71,38%	69,23%	78,70%	87,59%
Cattolica Assicurazioni				
Raccolta premi danni canale bancario	€ 55.946.600,00	€ 59.900.000,00	€ 105.000.000,00	€ 149.000.000,00
Totale raccolta premi danni	€ 1.973.000.000,00	€ 2.015.000.000,00	€ 2.104.000.000,00	€ 2.157.000.000,00
Percentuale raccolta canale bancario	2,84%	2,97%	4,99%	6,91%
Credemvita S.p.A.				
Totale premi raccolti canale bancario	€ 1.084.301.000,00	€ 1.038.472.000,00	€ 1.038.765.000,00	€ 759.757.000,00
Totale premi raccolti	€ 1.342.575.000,00	€ 1.228.042.000,00	€ 1.138.972.000,00	€ 890.077.000,00
Percentuale raccolta canale bancario	80,76%	84,56%	91,20%	85,36%
Credemassicurazioni S.p.A.				
Premi Cpi canale bancario	€ 6.817.000,00	€ 5.901.000,00	€ 6.032.000,00	€ 5.976.000,00
Totale premi Cpi	€ 11.438.000,00	€ 8.346.000,00	€ 8.643.000,00	€ 9.151.000,00
Percentuale raccolta Cpi canale bancario	59,60%	70,70%	69,79%	65,30%

Fonte: Bilanci delle imprese assicurative

BPER Banca S.p.A. collabora con Arca Assicurazioni S.p.A. e Arca Vita S.p.A. per l'offerta di prodotti assicurativi. Per Arca Vita S.p.A. notiamo che la maggioranza dei premi emessi sono premi raccolti dal canale bancario e lo stesso accade anche per Arca Assicurazioni S.p.A. per quanto riguarda la raccolta premi R.C. Auto, ramo nel quale la compagnia raccoglie maggiormente premi. La percentuale di raccolta premi in generale è altresì rappresentata dal canale bancario per quasi la totalità.

Banco BPM S.p.A. invece ha stretto un accordo di partnership con Cattolica Assicurazioni S.p.A. e anche in questo caso è evidente che il canale bancassicurativo è quello che ha procurato la maggioranza di premi per quanto riguarda il ramo vita. Il ramo danni invece mostra un peso in termini di percentuale di raccolta premi molto ridotta che, aldilà di questo, è in continua crescita seppure con ritmi contenuti.

Nell'ultima parte della tabella si osservano i risultati ottenuti da parte delle società prodotte create dalle banche. I risultati osservati dal lato delle società prodotte di Credem Credito

Emiliano S.p.A. mostrano che sia per la raccolta premi Cpi della società assicurativa Credemassicurazioni S.p.A. che per la totale raccolta premi della società Credem Vita S.p.A., rispettivamente la maggioranza e la maggioranza assoluta dei premi è stata raccolta dal canale bancario.

Tabella 8: La raccolta diretta assicurativa del gruppo Intesa Sanpaolo e i proventi derivanti dalla divisione insurance e dalla divisione asset management

Intesa Sanpaolo S.p.A.	2016	2017	2018	2019	2020
Raccolta diretta assicurativa	€ 144.098.000.000,00	€ 152.691.000.000,00	€ 149.358.000.000,00	€ 166.000.000.000,00	€ 172.606.000.000,00
Divisione Insurance Incisione sui proventi operativi netti	6,70%	6,00%	5,90%	6,10%	6,80%
Divisione Asset Manag. Incisione sui proventi operativi netti	3,70%	4,40%	3,80%	4,50%	4,70%

Fonte: Bilanci consolidati gruppo Intesa Sanpaolo

Nel caso delle società prodotte di Banca Intesa Sanpaolo e Fideuram Vita S.p.A. che è una società nella quale il gruppo Intesa detiene una partecipazione di controllo, i risultati li possiamo leggere direttamente da quanto descritto nei risultati della divisione insurance. La parte dei proventi operativi netti prodotti dalla divisione insurance ci permette di dire che l'attività assicurativa sicuramente non rappresenta il core business, ma rispetto all'asset management il peso dell'attività assicurativa è maggiore.

I dati aggregati per quanto riguarda l'impatto bancassurance sull'attività delle imprese di assicurazione parlano di una crescita incisiva del settore sulla raccolta generale e specialmente sulla raccolta vita.

Tabella 9: Incisione della distribuzione tramite sportelli bancari polizze vita e polizze danni

ANIA	2016	2017	2018	2019
Premi ramo vita Sportelli bancari	€ 1.352.789.000,00	€ 60.424.230.000,00	€ 62.382.347.000,00	€ 64.730.955.000,00
Totale premi ramo vita	€ 4.416.464.000,00	€ 98.609.967.000,00	€ 102.036.472.000,00	€ 106.004.615.000,00
Incisione sportelli bancari	30,63%	61,28%	61,14%	61,06%
Premi ramo danni Sportelli bancari	€ 333.171.000,00	€ 1.983.220.000,00	€ 2.173.218.000,00	€ 2.577.316.000,00
Totale premi ramo danni	€ 4.387.184.000,00	€ 32.337.399.000,00	€ 33.096.157.000,00	€ 34.299.460.000,00
Incisione sportelli bancari	7,59%	6,13%	6,57%	7,51%

Fonte: ANIA

Lo confermano i dati che derivano dalle relazioni Ania Premi del lavoro diretto italiano nei quattro anni considerati. La maggioranza dei premi vita viene raccolta dal canale bancario

mentre per i premi danni la raccolta dal canale bancario rappresenta solo una piccola parte. Nonostante il ramo danni non sia distribuito principalmente dai sportelli bancari a causa della elevata tecnicità dei prodotti danni, dalla tabella rileviamo una costante percentuale di distribuzione da parte delle banche. La presenza costante è dovuta al grande potenziale che le banche con la vendita dei prodotti danni potranno sfruttare per ottenere ulteriori commissioni attive ed accrescere il proprio margine di intermediazione.

Oltre alla crescita delle commissioni, la distribuzione di prodotti assicurativi sostiene lo sviluppo e la crescita tramite altre componenti economiche e finanziarie. In rilievo per il Banco Popolare BPM il valore della CGU bancassurance, che nel 2018 rappresenta il 13,59% del totale avviamenti di attività a vita indefinita. Importante il valore rappresentato dalla CGU Bancassurance nel 2017 per Credem Banca pari a 265,7 milioni di euro. Importante anche la crescita del risparmio gestito per Ubi Banca che nel 2019 registra 2,1 miliardi di euro dal comparto assicurativo. Così come sono importanti gli utili che derivano dalle partecipazioni in imprese di assicurazione per UniCredit nel 2017, 2018 e 2019 e gli incassi di dividendi derivanti dalle partecipazioni in Axa Assicurazione Danni S.p.A. e Axa Assicurazioni Vita S.p.A. per MPS nel 2018 e nel 2019.

Sono altrettanto significativi anche gli utili che derivano da operazioni straordinarie, come gli utili derivanti dalla cessione del 100% del capitale di Bancassurance Popolari Danni da parte di Ubi Banca.

2.2. Una prospettiva quinquennale

Quali sono stati i canali distributivi maggiormente utilizzati per l'acquisto di prodotti assicurativi? I dati forniti da ANIA - Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici presentano questo scenario:

Tabella 10: Percentuale di distribuzione polizze ramo danni dai vari attori di mercato

	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Agenti</i>	79,3%	78,6%	77,1%	76,3%	75,3%
<i>Broker</i>	8,7%	8,4%	9,2%	9,3%	9,5%
<i>Vendita diretta</i>	7,9%	8,1%	8,0%	8,0%	8,4%
<i>Sportelli bancari</i>	3,9%	4,7%	5,5%	6,1%	6,6%
<i>Promotori finanziari</i>	0,2%	0,2%	0,2%	0,3%	0,2%

Fonte: ANIA

Nel ramo danni lo sportello bancario si presenta in continua crescita come canale distributivo. Si classifica penultimo tra i canali distributivi e certamente la crescita annua non raggiunge l'1%, però supera per i primi quattro anni lo 0,5% e nel passaggio dal 2017 al 2018 registra esattamente un aumento dello +0,5%. Attenendoci a queste cifre potremmo pensare che il canale bancassicurativo nel 2019 e nel 2020 assuma lo stesso livello di crescita. Il risultato nel ramo danni sarebbe ipoteticamente pari a 7,1% nel 2019 e potrebbe arrivare al 7,5% nel 2020, superandolo magari di qualche punto percentuale oppure rimanendo un pò più basso rispetto al 7,5%. Considerando questo tasso di crescita annuale in una prospettiva quinquennale, la percentuale che il canale bancassicurativo per il ramo danni potrà raggiungere il 10,0% nel 2025 (9,5% nel 2024, 9% nel 2023, 8,5% nel 2022, 8% nel 2021).

Tabella 11: Percentuale di distribuzione polizze ramo danni dai vari attori di mercato

	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Sportelli bancari</i>	62,4%	63,4%	62,9%	61,3%	61,1%
<i>Promotori finanziari</i>	16,3%	15,9%	14,0%	15,0%	13,9%
<i>Agenti</i>	12,8%	12,8%	14,3%	13,9%	13,2%
<i>Vendita diretta</i>	7,9%	7,3%	8,2%	8,9%	10,0%
<i>Broker</i>	0,6%	0,5%	0,6%	1,0%	1,8%

Fonte: ANIA

I dati ci mostrano un primato del canale distributivo bancario nel ramo vita, con più del 50% della totale distribuzione, superando di gran lunga la rete agenziale e quella dei consulenti finanziari abilitati. Seppur non in continuo incremento nella successione degli anni, rimane fino al 2018 dominante nel mercato assicurativo per la distribuzione di prodotti vita lo sportello bancario. Essendo la banca un intermediario di fiducia per i propri clienti, potremmo pensare che non ci saranno grandi cambiamenti e anche in un ottica di decremento della partecipazione del canale bancassicurativo nella distribuzione dei prodotti vita, il 50% di questa rimarrà in capo alle banche.

Un'altra opportunità per comprendere cosa avverrà nel futuro delle banche e della bancassicurazione è il riferimento ai piani industriali delle banche.

Nel caso di Ubi Banca e nell'aggiornamento del proprio Piano Industriale 2022 si vede aggiunta la decisione di internalizzare il comparto assicurativo relativo ad Aviva Vita S.p.A. a partire dal 30 giugno 2021. La realizzazione di questa operazione avverrebbe mediante l'acquisto del capitale totale della joint venture, che nel 2020 si attesta al solo 20% di proprietà Ubi. Sicuramente la decisione sarà presa dalle autorità competenti, ma in caso di sua realizzazione porterebbe effetti reddituali positivi nel 2021 e la stima per la messa a regime è il 2022. In termini di utile incrementale questa operazione porterà circa 40 milioni in più annualmente ed il ritorno del capitale investito sarà superiore al 10%. In termini di struttura organizzativa, l'integrazione tra Aviva Vita S.p.A. e l'esistente compagnia assicurativa di Gruppo Bancassurance Popolari Vita, rappresenta per il gruppo un asset prezioso per la protezione e il presidio della ricchezza delle famiglie italiane.

Per quanto concerne il piano industriale 2018-2021 di banca Intesa Sanpaolo invece la bancassicurazione rientra tra le nuove opportunità di crescita basandosi sull'idea che il mercato bancario e quello assicurativo italiano hanno un elevato potenziale di crescita dei ricavi, dato il graduale invecchiamento della popolazione e la conseguente crescente esigenza di protezione. Inoltre le assicurazioni danni sono presentate come un altro spunto di crescita dei ricavi.

L'obiettivo più ambito è quello di diventare il numero uno nell'assicurazione retail non-motor in Italia. Si è pensato per questo di attivare la collaborazione cross-divisionale tra Banca Territori e la divisione Insurance facendo leva su una ben delineata strategia distributiva con l'obiettivo di incrementare le vendite e di rendere le filiali di Banca dei Territori altamente efficienti. La realizzazione implica l'introduzione di 220 specialisti a supporto delle filiali, un

piano di formazione dedicato a 30.000 persone, per 5.000 delle quali questo è avvenuto nel 2018, l'introduzione di un significativo programma di incentivazione dedicato alla formazione. Inoltre, sempre nell'ottica di attrarre nuovi clienti in agenda, c'è lo sviluppo di una piattaforma digitale in ottica "open market" per attrarre anche clienti non captive. La focalizzazione sull'offerta non-motor per retail/PMI, dato l'elevato potenziale presente nel mercato italiano e per sfruttarla al massimo, si punta all'ampliamento della gamma dei prodotti realizzatasi con la creazione di un portafoglio assicurativo digitale che inoltre agevola il cross-upselling di prodotti non- motor, il lancio dell'offerta salute e benessere, l'arricchimento dell'offerta per le PMI in ambito di consulenza sui rischi aziendali. Inoltre, tra i progetti del piano industriale, vi è una partnership con broker e l'introduzione di prodotti specializzati per i clienti ad alto reddito. Un ulteriore punto riguarda il post-vendita e la gestione dei sinistri. Gli interventi che vengono proposti a riguardo sono le perizie da remoto e strumenti di machine learning per le valutazioni dei sinistri, i quali riducono le tempistiche della liquidazione aumentando l'efficienza del processo. È presente nell'agenda industriale di banca Intesa anche l'aumento della capacità di circa 500 FTE e le innovazioni tecnologiche e di processo dirette all'efficientamento delle attività post vendita e all'aumento dei volumi. Il tutto dovrebbe nel 2021 portare alla raccolta di circa € 2,5 miliardi di premi lordi dall'assicurazione danni retail.

Nel piano industriale 2019-2021 del Gruppo BPER con riferimento alla bancassicurazione, si rappresenta il rafforzamento della partnership con Arca Vita e Arca Assicurazioni tramite il potenziamento dell'offerta e del modello distributivo, la creazione di strutture e ruoli dedicati e l'integrazione informatica. La piena integrazione tra offerta assicurativa e bancaria è delineata non solo dal rafforzamento della bancassicurazione in ottica di multicanalità, ma anche tramite l'integrazione dei sistemi IT di Arca Vita e Arca Assicurazioni con i sistemi IT del Gruppo BPER. Inoltre l'agenda prevede anche il lancio di campagne di vendita per l'aumento della distribuzione dei prodotti assicurativi e del premio medio. Con il fine di creare strutture e ruoli dedicati il piano industriale 2019-2021 prevede la creazione di strutture dedicate per il presidio e l'indirizzo della bancassicurazione, così come l'introduzione di figure specialistiche e il potenziamento delle figure dedicate. Infine, la proposta più impegnativa, è quella dell'introduzione di un profondo cambio del management. Tutto questo porterà ad una crescita annua media della polizze erogate del 19%, all'aumento di 6 pp della distribuzione dei prodotti assicurativi, all'aumento delle commissioni da raccolta indiretta e polizze vita del 4,3% nell'arco del triennio e dell'aumento di 5 pp della raccolta indiretta. Un aumento significativo

delle commissioni è atteso anche dall'impegno posto nella direzione del risparmio gestito, servizi alle imprese e bancassurance, con un aumento previsto del 3,6%.

A livello organizzativo e strategico le banche si propongono di far crescere e rafforzare il business bancassicurativo. Gli investimenti in formazione ed in sviluppo tecnologico, nello sviluppo delle piattaforme multicanale per semplificare l'offerta, nelle campagne di commercializzazione dei prodotti dimostrano la volontà di rendere un servizio che recepisce al meglio quello che il mercato domanda e coglie le possibilità di crescita che il mercato offre.

In conclusione quello che avviene tramite lo sviluppo del canale bancassicurativo è il potenziamento delle strutture organizzative, della specializzazione nello svolgimento del ruolo assicurativo, l'essere al passo con i tempi e con la tecnologia, l'arricchimento dell'offerta e lo sviluppo del modello distributivo con risultati positivi anche nel post vendita. La banca guadagna in termini di utile, di ritorno del capitale investito e dalla crescita che il canale bancassicurativo porta, ovvero la crescita in termini di raccolta di premi sotto forma di raccolta indiretta o diretta, di polizze erogate e delle commissioni.

Il tutto comporta crescita del business bancario e della ricchezza generale.

3.1. Pandemia e le conseguenze per il settore bancassicurativo

La presenza di un fattore pandemico rende interessante l'analisi delle conseguenze che questo cambiamento inaspettato e immediato ha portato nello scenario attuale della bancassicurazione, in quanto ha sconvolto la quotidianità e le abitudini di ciascuno durante il 2020. Per cogliere le dinamiche di queste variazioni e comprendere dove si è arrivati dopo i primi mesi della pandemia, tenendo in considerazione anche tutti i fattori che l'ambiente circostante riporta, è meglio raccogliere le testimonianze da parte degli esperti del settore bancassicurativo che in una tavola rotonda organizzata da ABI - Associazione Bancaria Italiana e ANIA - Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici si sono espressi riguardo alle nuove modalità, ai cambiamenti percepiti ed avvenuti, alle prossime sfide future per le banche, le compagnie ed il settore bancassicurativo.

Prometeia, la quale sviluppa un osservatorio sull'innovazione del prodotto sia italiano che estero consentendole di avere il polso del mercato, ha evidenziato l'emergere di trend molto forti da un punto di vista tattico, collegati a iniziative fortemente connesse all'ambito salute da parte degli operatori in maniera trasversale, attivandosi con la proposta di nuovi prodotti, con l'integrazione in prodotti già esistenti di nuove garanzie o addirittura estendendo gratuitamente queste garanzie anche ai clienti che già avevano sottoscritto i prodotti, fondamentalmente garanzie all'indennizzo e per le aree ricovero, chiaramente collegati alla pandemia. Oltre alla salute si sono viste iniziative anche in ambito viaggi, income protection e tanto altro legato alle PMI e ai professionisti, cercando di coprire le perdite derivanti dall'interruzione dell'attività commerciale e industriale ed evidenziando la forte e concreta attivazione da parte degli operatori del mercato. Anche nel ramo vita hanno visto gli operatori andare incontro ai bisogni del cliente, come ad esempio con l'interruzione dei pagamenti premi oppure la proroga e/o sospensione della penalità di riscatto. Secondo *Prometeia* il pandemic risk in generale è stato fortemente colto e ha fortemente attivato la reazione di tanti operatori. E non solo questo,

perché c'è stato anche un momento di ripensamento di alcune logiche e si è visto come innovazione la crescita delle forme ibride sui sottostanti, la considerazione di sottostanti alternativi in una comunità che diventa sempre più green, meno inquinante ed è una caratteristica non solo del mercato italiano, ma anche del mercato estero. Un'innovazione che deriva anche da una domanda nuova e dimostra la sensibilità verso temi che avevano già preso le mosse testimoniando che l'innovazione non è stata solo tattica, ma comprensiva di strategie più prospettiche. C'è stata anche un'evoluzione digital come la telemedicina in video consulto, le video perizie e, dal lato offerta, gli operatori stessi hanno dovuto comunicare tra di loro con le videochiamate, i messaggi o le chiamate whatsapp.

Eurovita racconta nella sua esperienza di aver percepito che i bisogni del cliente sono la maggior sicurezza nell'investimento, che si traduce in termini di garanzia, c'è stata quindi grandissima domanda di prodotti tradizionali di ramo I e la ricerca di maggiori rendimenti in un mercato che non li sta esprimendo.

In concreto l'offerta di Eurovita si è focalizzata sulle soluzioni ibride che soddisfano entrambe le esigenze del cliente e non solo, perché attraverso la collaborazione con i propri partner hanno proposto prodotti che combinano più prodotti tra loro in modo da essere sempre ricettivi delle esigenze del cliente. In questo modo l'offerta consulenziale è stata più articolata.

Un altro elemento che sta iniziando ad avere un pezzo di risposta anche secondo *Eurovita* sono le soluzioni ESG. In quest'ambito, l'esigenza è quella di investimento di prodotto con un'abbinata sofisticazione tecnologica che è notevole in tutti i suoi elementi, che poi sono quelle componenti dei prodotti di ramo terzo che consentono a chi investe di proteggere l'investimento ed in quest'ambito si possono adottare soluzioni di stop-loss, fund monitor, i ribilanciamenti automatici, i reinvestimenti automatici che durante lo shock di mercato hanno lavorato benissimo. Queste soluzioni danno la possibilità di proporre al cliente rendimenti prospettici e maggiori sicurezze. L'offerta di queste polizze comporta un lavoro consulenziale enorme.

L'aspetto della pandemia che sicuramente accomuna tutti gli attori è stata la collaborazione digitale e anche *Eurovita* racconta la propria esperienza. Un vero e proprio affiancamento che ha visto il nascere di una vera e propria nuova modalità, la quale è stata preferita anche dopo il lockdown. La sfida del ramo vita è quella di cercare di rispondere a queste esigenze di rendimento e protezione facendolo in modo più efficiente possibile e quindi, su questo e

soprattutto sul ramo terzo, si sta lavorando con l'obiettivo di aggiungere componenti di protezione finanziarie o assicurative sulle attuali soluzioni.

CNP Vita ritiene che la bancassurance potrebbe avere un vantaggio competitivo incredibile perché la banca conosce il cliente, la banca conosce i comportamenti reali, le informazioni che possono desumersi dall'andamento in un conto corrente, in una carta di credito, in un bancomat, l'utilizzazione di un app bancaria, sono effettivamente tutti fattori importanti e dall'altro lato ci sono le compagnie che conoscono in maniera molto forte il rischio e la relazione del tempo e conoscono come poter difendere i clienti da questi eventi esogeni. Un credit risk management a quattro mani potrebbe assolvere tante necessità e funzioni così come richiesto anche dalle authority nell'ambito della conoscenza del cliente, costruendo un prodotto molto più personalizzato. Una cosa che tutti hanno/abbiamo avuto in comune in questo periodo di pandemia è stata la paura. La paura non sempre è negativa, è permessa all'uomo e senza di essa si commetterebbero tanti sbagli. Una giusta dose di paura aumenta la sensibilità facendoci capire che abbiamo bisogno di qualche certezza nella vita e questa potrebbe essere ritrovata in un compagno di viaggio come la compagnia assicurativa che ti può affiancare. In questo senso, l'essere vicini al cliente in un momento come quello della pandemia, ci ha reso più sensibili e ha accelerato la comprensione dell'importanza che ha la protezione, soprattutto ha fatto comprendere che la banca stessa alla protezione è legata tantissimo, occupandosi di investimento e di finanziamento, servizi nei quali il cliente comunque ha necessità di protezione. Negli investimenti non puoi non tenere sotto controllo il rischio del capitale umano che dipende dal cliente e se vuoi investire in maniera corretta bisogna tenere in considerazione tutto il contesto. Finalmente questo è entrato e ha accelerato nella bancassurance il tema sensibilità accentuando il bisogno che si ha di protezione.

Banco Desio nella sua esperienza di un rapporto definito a km zero per la rapidità comunicativa e lo stretto rapporto con il cliente, ha sentito la necessità di trasformare le richieste in prodotti in qualità di distributori e quindi a stretta collaborazione con la compagnia. Utilizzando focus group con i gestori per capire i bisogni dei clienti, quello che è emerso era la necessità di modernizzare il prodotto salute e anche il prodotto protezione casa.

Ulteriori bias emersi, dovuti anche al periodo, sono stati la personalizzazione del prodotto, la semplificazione, l'etica e la velocità nell'erogazione.

Il cliente tipo di *Banco Desio* è l'imprenditore ed è abituato a ricevere prodotti o servizi tailor made in un rapporto one to one con il gestore. Motivo per cui i gestori hanno spinto verso

l'accelerazione in modo che le richieste dei clienti venisserò tenute in considerazione dalla compagnia.

L'altra necessità riguarda la semplificazione e la velocità sempre nel quadro del cliente imprenditore il quale è abituato al massimo comfort. La chiave per soddisfare questa necessità del cliente secondo *Banco Desio* è quella di elaborare le informazioni in maniera tale da poterle ridurre, semplificando e facendo entrare il cliente nel merito del tutto. Questo perché se offri un prodotto innovativo come quello salute, che le banche hanno iniziato a proporre ultimamente, con tante garanzie e tanti moduli, la comprensione del prodotto stesso diventa complicata. I gestori, di conseguenza, devono essere specializzati per poter offrire un'adeguata consulenza. E qui, durante il periodo di lockdown, si è rafforzata la formazione attraverso i corsi seguiti da casa. Semplificazione e velocità sono elementi interconnessi e il valore del tempo, soprattutto per la tipologia di cliente che la banca tratta, è fondamentale.

In ultima battuta l'etica la quale è strettamente connessa all'emozione e che in tanti casi prevale sulla competenza tecnica. L'obiettivo è poter offrire al cliente una vera identità di valori tra ciò che lui esprime e ciò che la banca gli dà. *Banco Desio* vede la nuova offerta caratterizzata dalla percezione del bisogno del cliente tradotto in one click, appoggiando su una forte interazione tra presenza e digitale creando magari anche dei punti di aggregazione in filiale per il cliente, in modo da intrattenerlo ed offrendo magari anche corsi sulla salute piuttosto che sul benessere, lasciando il digitale solo nel momento della vendita massiva. La cura del cliente è la strada e per poterla realizzare si sta mettendo a fattor comune con le compagnie l'infinita di dati a disposizione della banca per essere ancora più attenti sull'offerta.

Il *Gruppo Bancario Cooperativo ICCREA*, che raggruppa 136 BCC in 1.600 comuni e quasi 1 milione di soci con una forte predominanza delle partite iva, delle quali rappresenta il 20% di tutta l'Italia, ha rilevato i problemi che il lockdown ha prodotto in termini di discontinuità nell'ambito di banca del territorio. La resilienza mostrata da parte della struttura ha portato anche ad un'accelerazione da parte dei clienti sulla componente protezione. Nel loro piano di impresa 2023, che è di fatto anche il primo piano come gruppo bancario, la bancassicurazione è uno degli assi portanti. Per il ramo danni l'attenzione è sull'assistenza alla piccola impresa. Il primo obiettivo è quello della segmentazione, trovandosi ad operare con realtà provenienti da una moltitudine di settori merceologici. I due macroambiti su cui puntare per il gruppo bancario cooperativo *ICCREA* sono il turismo ed il terzo settore e di conseguenza il focus del gruppo è la proposta di soluzioni assicurative per questi sottosettori. I prodotti saranno

modulari e avranno una forte componente di servizio e con un servizio post vendita altrettanto efficiente in tutta la capillarità distributiva del gruppo. Un'altra sfida che si propongono è la sfida digitale, come ad esempio le video-perizie oppure la gestione di una pratica liquidatoria completamente in digitale. Magari sarà un servizio offerto a traccia e non per tutti i clienti, ma sempre un servizio di qualità ed erogato dalla banca e dal suo partner assicurativo.

Nel suo intervento *Banca Widiba* ha testimoniato come quello che inizialmente poteva essere visto come un fattore di shock dei mercati e quindi una contingenza, si sia trasformata con il tempo in un cambiamento strutturale del cliente nella dimensione risparmio. Nella loro esperienza, da metà marzo c'è stata un'impennata dei trend di raccolta, nuovi clienti e nuovi risparmi e l'apertura dei conti è salita di un 30% rispetto l'anno precedente. Una decelerazione per le carte di credito nel primo periodo seguita da una ripresa nel mese di agosto, mese nel quale si è registrato il maggior grado di spending per il 2020. Inoltre, anche sulla sospensione delle rate del mutuo, su 100 richieste un terzo dei clienti ha voluto procedere con i pagamenti normalmente e quindi sono rientrati presto a regime i pagamenti delle rate dei mutui. Ricapitolando nell'esperienza di *Banca Widiba* si è vista una clientela più propensa al risparmio e ai prodotti di ramo primo e una polarizzazione, dove da un lato è aumentato l'accumulo e dall'altro la domanda di protezione.

L'esperienza del *gruppo Cattolica* è stata quella di avvicinamento con i propri colleghi, nonché clienti interni ovvero le banche. Ovviamente è avvenuto da remoto ma si è lavorato molto di più e l'affiancamento è stato molto più stretto.

L'altro cambiamento avvenuto con questa crisi pandemica sottolineato da parte di *Cattolica Assicurazioni* è stato dal lato del cliente. Paradossalmente, il consiglio che per anni consecutivi è stato dato da parte dei colleghi negli sportelli bancari, proponendo prodotti salute oppure polizze di protezione, adesso è una richiesta o esigenza del cliente che da solo domanda quello che una volta la compagnia proponeva insistentemente.

La pandemia ha modificato le esigenze dei clienti avvicinandoli di più alle assicurazioni, in quanto hanno sviluppato una maggior sensibilità sul tema della protezione, ma oltre al cliente è cambiata anche la visione dell'intermediario, il quale oltre all'adeguarsi alla normativa mettendo l'accento sul cliente e rendendo l'offerta sempre più consulenziale, ha dal lato della sua esperienza compreso la necessaria offerta di protezione e questo non solo attraverso i prodotti assicurativi, ma anche tramite prodotti tipicamente finanziari come investimenti e finanziamenti. Quindi nell'ottica di un ambiente più sensibile, il rapporto tra cliente e settore

bancassicurativo è cambiato ed il pannel di relatori ha espresso l'esperienza avuta in ciascuna delle realtà che rappresentano.

Quello di cui si ha bisogno, oltre a rendere il prodotto disponibile in One click, è la cura per il cliente, un messaggio su whatsapp prima dell'appuntamento, una slide particolare che fa capire il tema dell'argomento da affrontare nel colloquio che si terrà immediatamente dopo, la combinazione di diversi elementi che però trasmetta il tocco umano e l'impegno di un rapporto che per quanto possa cambiare approccio deve rimanere sempre empatico, caldo.

Questo è quanto emerge dall'esperienza di *CNP Vita* che, nel riconoscere l'esperienza digitale avuta principalmente a causa della pandemia, ribadisce il necessario mix delle due modalità nel canale distributivo, perché la consulenza rimane un fattore molto importante mentre l'erogazione avviene da remoto.

Secondo *Accenture* l'efficienza e la produttività delle reti distributive, in questa nuova forma operativa, giova sia dal lato del distributore che da quello del cliente. L'organizzazione da remoto consente di fare anche un maggior numero di appuntamenti in maggior comodità. Si aprono quindi nuovi scenari di natura strutturale molto interessanti. In tema di carezza digitale, *Banco Desio* nel proprio sito ha inserito un elemento davvero interessante e cioè una tendina aggiuntiva che affianca quella dei prodotti, denominandola la tendina dei bisogni. Questo indica semplificazione e ricerca di dialogo perché magari il cliente non conosce il prodotto ma sicuramente conosce il proprio bisogno. L'iniziativa del rinnovo dei prodotti offerti alla clientela, racconta *Banco Desio*, è partita con la costituzione di una task force all'interno della quale si sono svolti percorsi tecnici formativi e si sono individuati i best performant che sono stati nominati insurance influencer con il compito di contagiare positivamente il resto dei colleghi. Il risultato in un anno è stato l'aumento del 30% del premio medio. Quindi partire genuinamente dal punto di vista del cliente è servito. L'approccio e la proposta dei prodotti al cliente è altresì cambiata basandosi più sul dialogo e sul racconto di esperienze, uno story telling che risulta di più semplice ascolto e comprensione. Inoltre si sta cercando di cambiare il paradigma allontanando il concetto che la polizza non viene utilizzata e trasformandolo nell'ottica di polizza utile all'aumento del benessere dei clienti. Anche la comunicazione sta cambiando e le forme più efficaci sono il micro-influencing, il peer to peer. Molto importante l'acquisto di consapevolezza da parte dei gestori che si occupano della vendita assicurativa, che grazie alla crescente curiosità hanno proposto i prodotti anche ai propri familiari.

È stata positiva la reazione delle aziende italiane verso la digitalizzazione, al passo con quella delle imprese degli altri paesi, come testimonia Prometeia dal suo osservatorio. Una consulenza evoluta olistica, sia in tema di protezione che di investimento che crea ulteriori spazi di sinergia. La nuova frontiera è un modello che va sempre più verso l'utilizzo di tanti canali utilizzando la vicinanza fisica e umana e affiancandola con l'agilità e l'autonomia che un approccio digitale assicura. Si converge quindi verso un modello multicanale che frutta dalla sinergia dell'insieme. *Eurovita* ribadisce l'importanza del tema protezione e il fatto che questo abbia avvicinato il cliente di più alle soluzioni assicurative dopo anni in cui si è tentato di avvicinarlo. In ambito di investimenti, per una compagnia come Eurovita, si parla di investimenti in collaborazione con i propri partner come ad esempio per gli strumenti a supporto delle reti, per la piattaforma formativa, la gestione dei ticket e dell'informativa sugli investimenti fatti, ma c'è ancora tanto da fare, in quanto il livello di sofisticazione che si può raggiungere nella collaborazione con le banche in un momento in cui i dati sono davvero tantissimi, può essere più strutturale e più condivisa portando ad un rafforzamento dei processi.

Il rafforzamento della natura strutturale nella partnership bancassicurativa è un risvolto che la pandemia e la quantità di informazioni derivanti dai big data propongono come novità nel modello di collaborazione tra le compagnie e le banche. Le conseguenze nella dinamicità di interazione tra i due intermediari possono essere proiettate sul prodotto oppure sul processo e su questo nuovo spunto si sono raccolte altre testimonianze da parte del pannel degli esperti.

Cnp Vita riporta l'importanza della visione globale del business seguendo sempre di più il ciclo di vita del cliente con prodotti che possono offrire la garanzia giusta nel momento giusto e soprattutto integrare questi prodotti con prodotti di investimento e finanziamento. Il rinnovo dei prodotti è sicuramente un obiettivo da seguire anche e soprattutto tramite l'ascolto della rete, che è fondamentale e che permette di non sbagliare sull'offerta. Questo riporta l'importanza degli investimenti per sviluppare dei rapporti di rete efficaci ed efficienti nella scelta dei prodotti e quindi rafforzare gli accordi distributivi entrando però nell'ottica della carezza digitale, che dal lato della rete dei distributori raggiunge l'obiettivo di essere diretti, sintetici e chiari e dal lato dei clienti rimane in ascolto delle sue esigenze.

La situazione creata dal covid-19 per Bain and Company avrà ripercussioni forti sulle famiglie e sul settore bancario e i danni non si potranno evitare. Positivo ed irreversibile invece l'impatto sulla domanda di bancassurance la quale è più ampia. Nonostante questo, le sfide da cogliere sono tante e in vari ambiti. Sarà uno sforzo riuscire ad offrire protezione davanti quando le

spese mediche sono invece basse e per la maggior parte dei clienti il risultato sarà un prodotto costoso. Importante anche per *Bain and Company* il contatto umano e questo perché, diversamente dal mondo e-commerce, nel mondo del financial services non c'è stata un'esplosione delle vendite online perché la relazione tra il cliente e il gestore è una relazione fondamentale. Questo riflette anche la sfera emotiva dei prodotti finanziari ed è una grande opportunità da cogliere per tutti gli operatori consolidati, banche e assicurazioni per il tramite dei canali fisici. Un elemento che deriva dall'esperienza digitale è la suddivisione dell'esperienza e il soddisfacimento del cliente basato su singoli episodi. Non è più possibile fare riferimento sulla reputazione aziendale, ma ad ogni singolo episodio che prende la propria valenza. Anche perché se si avesse a disposizione la piattaforma più all'avanguardia che la tecnologia permetta, io come sportello bancario devo essere in grado di sfruttare appieno tramite i miei gestori le funzionalità offerte dalla piattaforma per trarre il massimo guadagno. È una grande opportunità spinta anche dal contesto regolamentare che potrà aprire nuovi scenari e nuove prospettive.

Quello che viene sottolineato ulteriormente nel racconto di *Accenture* è che la tecnologia e il suo sviluppo devono andare di pari passo con la cultura del consumatore finale, del cliente. Se lo strumento non è disegnato sulla base della customer experience allora sarà uno strumento privo di valore. Il punto di partenza deve sempre essere il bisogno del cliente. E sempre a proposito dell'efficace strumentazione della tecnologia secondo *Accenture* dovrebbero cambiare anche le modalità di training e diventare delle attività di formazione fruibili in maniera diversa. Dunque il cambiamento culturale deve essere seguito anche dalle reti oltre che dai clienti.

Interessante anche la scelta di collaborare solo con banche private e consulenti da parte di Eurovita che definisce la sua scelta come strategica per creare un clima stabile e di medio lungo termine nelle proprie partnership. In questo modo si possono avere dei continui risultati, miglioramenti e rafforzamenti in ottica di collaborazione sempre più strumentale.

Oltre alle collaborazioni sempre più strumentali un'altra possibilità che rimane più da esplorare di quanto non si abbia avuto fin'ora esperienza è l'assurbanca. Anche in questo caso si possono immaginare delle joint venture o delle partnership come nel caso di BPER Banca e Unipol, così come sperimentare l'inversione di questa prospettiva. Secondo *Bain and Company* questo è possibile in quanto abbiamo sperimentato l'apertura da parte del cliente ad essere servito da

un unico sistema e di conseguenza è naturale poter immaginare questa condivisione di approcci. L'esperienza che si produrrà sarà positiva per il sistema.

Quello che si evince dalle testimonianze di questa conferenza è che sicuramente la pandemia ha portato dei cambiamenti. Volendo guardare al lato positivo l'accelerazione nell'utilizzo della tecnologia per la vendita a distanza, per l'innovazione dei prodotti e l'arricchimento dell'offerta è la conseguenza più importante. Le reti di consulenti e di gestori sono state a stretto contatto per poter elaborare la migliore offerta possibile nelle condizioni di collaborazione a distanza. Si sono in questo modo rafforzati i loro rapporti restituendo valore aggiunto al sistema bancassicurativo sia a livello di prodotti che a livello di esperienza dei gestori bancari. La difficoltà che hanno dovuto superare in tempi da record ha predisposto le basi per entrare nell'ottica di continua evoluzione e quindi ha posto ulteriori interrogativi e curiosità per delle possibili sinergie future come ad esempio la collaborazione inversa, l'assurbanca. Anche la sensibilità dovuta ad un momento caratterizzato da forte incertezza e paura ha portato cambiamento culturale da parte dei clienti e ha avvicinato di più le compagnie e gli sportelli delle banche ad essi con speciale cura in tema di carezza digitale. Il settore della bancassicurazione si trova davanti a grosse sfide, sia per le compagnie che per le banche, in termini di adozione della tecnologia e di sfruttamento di tutta le informazioni che hanno a disposizione. La pandemia ha portato tanta incertezza, ma possiamo dire che inseguendo il cambiamento, adottando sempre di più come guida le esigenze del cliente, aumentando le competenze in sintonia con la domanda e trasformando i modelli di interazione in base alle mutate necessità, tutti spunti e sentieri da seguire nel ritmo incertezza, i risultati si vedranno e si raggiungeranno così come è successo con i segnali positivi ottenuti nonostante la pandemia.

3.2. Intervista a ICCREA

Abbiamo visto grazie agli interventi della conferenza sulla bancassicurazione edizione settembre 2020 come l'attuale pandemia abbia modificato il modello di bancassurance, sia con riferimento alla vendita a distanza, sia con riferimento al grado di consulenza che deve essere previsto per garantire al cliente efficienza nell'erogazione del servizio e la presenza dell'intermediario seppur in un mondo più digitale e di conseguenza più bisognoso della sovrannominata carezza digitale. Oltre alla pandemia, indiscutibile fattore di variabilità e trasformazione del settore bancassicurativo, rimangono delle altre curiosità che richiedono un grado di expertise in materia di bancassurance e un ulteriore approfondimento dello stato

attuale del mercato e delle variazioni alle quali può essere o potrà in un futuro essere esposto. Le domande dell'intervista al dott. Igor Darin, esperto di polizze vita e di bancassicurazione del Gruppo ICCREA, vengono di seguito elencate in otto punti. Oltre alle sue risposte viene aggiunto a seconda del contenuto un approfondimento tramite la ricerca su questi particolari argomenti.

1) Disruptive fintech, pandemia e bancassicurazione, a che punto siamo arrivati e quali tecnologie si sono avviate nel mondo bancassicurativo italiano

Con riferimento al fattore pandemico è stato sicuramente importante e sfidante per banche e compagnie assicurative lo sviluppo del rapporto di vendita a distanza. La vendita a distanza prevede che il rapporto tra il cliente e il proprio distributore si svolga senza che i due interlocutori siano presenti nello stesso ambiente, interfacciandosi online tramite le pagine del web oppure tramite telefono.

Secondo una ricerca condotta dalla società di consulenza EY il 79% degli italiani ha comunicato con la propria compagnia assicurativa tramite il canale digitale ovvero chatbots, contact center e strumenti di videochat a fronte del 21% che si è affidato al classico utilizzo del telefono.

Mentre uno studio dell' Observatory on The Insurance Market sulla comunicazione degli intermediari nel periodo di lockdown ha evidenziato anche l'utilizzo dei social e in particolare Facebook come canale non solo per le comunicazioni di business, ma anche per mostrare più empatia e sostegno al cliente.

In merito alla vendita a distanza si sono pronunciate anche le autorità vigilanti del settore IVASS e CONSOB, tramite il recepimento delle direttive europee con il regolamento Product Oversight Governance (POG) e la direttiva sulla distribuzione assicurativa IDD, hanno definito le regole che i distributori devono applicare per la tutela del consumatore finale il quale deve ricevere una consulenza sul prodotto, portando per le compagnie l'obbligo di adottare un processo di ideazione, gestione e monitoraggio per ciascun prodotto assicurativo. Altri obblighi che derivano da queste normative sono la tracciabilità delle comunicazioni con il cliente e la trasparenza in tema di compensi dei distributori per evitare eventuali conflitti di interessi. Queste nuove disposizioni normative, che prevedono una più profonda conoscenza del mercato e una più adeguata risposta alle esigenze del cliente, sono state d'ispirazione per Fida che è una società torinese specializzata nello sviluppo di software per il digital private banking e la consulenza finanziaria, la quale ha lanciato F4I (Fida for Insurance). F4I è una piattaforma

robo4advisory assicurativo che offre la possibilità di gestire l'intero work flow della distribuzione sia dal lato della compagnia che dal lato distributore. I processi dei quali si cura questa piattaforma sono il *database prodotti* che grazie ad un motore di ricerca è in grado di selezionarli assieme a tutta l'informativa necessaria classificata e strutturata attraverso l'analisi documentale memorizzata dal database, le *funzionalità di "pre-vendita"* che vanno dalla profilatura multivariata dei clienti alla selezione dei prodotti rispetto al target market verificando l'adeguatezza e terminando con la formazione della proposta precontrattuale, le *funzionalità di "post-vendita"* che assicura per il portafoglio delle polizze il monitoraggio del target-market e la gestione operativa con elementi di robotizzazione che agevolano l'attività di manutenzione delle posizioni assicurative e la generazione delle proposte personalizzate. Infine l'ultimo processo di cui si cura è *l'archivio digitale* che attesta il rispetto dei requisiti normativi e assicura la corretta esecuzione delle best practices. Inoltre per attenersi ai controlli di distribuzione previsti dalla POG IDD la proposta di F4I prevede anche il modulo feedback.

Oltre alla produzione di normative, direttive e regolamenti, IVASS stessa sta rinnovando le modalità di vigilanza grazie al Programma dell'Unione Europea di supporto alle riforme strutturali. Il progetto "mystery shopping" con il supporto di un consulente e di EIOPA (l'Autorità Europea di Vigilanza sulle Assicurazioni) permetterà all'IVASS di effettuare visite in incognito per verificare le concrete modalità di vendita delle polizze assicurative. Le mystery shopping saranno rivolte sia alle agenzie, alle banche, agli sportelli postali, ma anche alla vendita online dove gli acquirenti misteriosi navigheranno su piattaforme e broker di distribuzione digitale.

Per quanto riguarda invece il lato delle tecnologie che hanno preso piede con fintech bisogna più che altro guardare le tecnologie adottate dalle compagnie assicurative. Generali che è uno dei gruppo assicurativi più grandi in Italia ha negli ultimi anni sviluppato nell'ambito salute una piattaforma in cloud supportata da Microsoft, MyClinic, attraverso la quale vengono registrati tutti i dati medici dai referti degli assicurati creando in questo modo una vera e propria cartella clinica, mentre grazie ai meccanismi di intelligenza artificiale riesce ad impostare un sistema di autovalutazione dei sintomi, consente di fornire una prima diagnosi e di fissare eventualmente un appuntamento con il medico, interagendo con chatbot personalizzati. La piattaforma digitale punta a sviluppare un percorso di prevenzione e consulenza medica basato da una parte sulla raggiungibilità 24/7 di un pool medico parte di una struttura sanitaria certificata, dall'altra sulla possibilità di monitorare e condividere i propri parametri via device dando accesso agli utenti a soluzioni intuitive quali videochat e tool medici di

autodiagnosi. MyClinic, facilita l'utilizzabilità di polizze sanitarie e si propone di essere anche un prodotto stand alone che ruota intorno alle persone, dando loro la possibilità di chiedere un consulto in videochiamata con un medico dell'equipe di Europ Assistance o richiedere una consulenza telefonica o scritta da parte di uno specialista.

Il settore salute è stato il settore che in questa pandemia ha aperto maggiormente alla digitalizzazione. In un'analisi svolta da Deloitte ben il 66% dei consumatori sarebbe disposto a provare innovazioni relative a farmaci e il 65% è aperto a sperimentare app per accesso alle cure, diagnosi e monitoraggio. Questo assieme alla cornice pandemica apre gli scenari sia per sfruttare la catena valore su salute e benessere sia per trovare nuove logiche di accesso alle prestazioni, in particolare sul tema digitale come ad esempio il videoconsulto, la telemedicina, soluzioni per gestire la cronicità, i symptom checker, la consegna dei farmaci, dato l'attuale contesto in cui la casa è diventata un'estensione naturale del network sanitario.

Health&Biotech Accelerator, di **Deloitte Officine Innovazione**, è l'iniziativa di innovazione nell'ambito di salute e benessere che risponde alle esigenze delle compagnie assicurative di trovare soluzioni ai bisogni tradizionali, senza perdere di vista le nuove tecnologie, permettendo così di accorciare i tempi di ideation ed execution grazie a una logica collaborativa. L'obiettivo è di sviluppare progetti pilota che incentivino e supportino la sinergia tra corporate e start up in logica open innovation. È stata lanciata nel dicembre 2020 e prevede la partecipazione di importanti player del settore, fra cui **Intesa Sanpaolo Rbm Salute, Msd Italia, Gvm Care & Research, Humanitas Research Hospital, Santagostino, Gruppo San Donato, Istituto Italiano di Tecnologia, Università degli Studi di Milano, Ifom** e ulteriori investitori, ecosystem e media partner.

Generali Italia invece ha costituito una società che è Generali Jeniot dedicata allo sviluppo di servizi innovativi nell'ambito della Connected Insurance e dell'Internet of Things legati alla mobilità urbana, alla casa intelligente, alla salute e al mondo del lavoro connesso. Un esempio di IoT realizzato da Generali Jeniot è il sensore dell'aria, che è una lampada led in grado di analizzare la qualità dell'aria puntualmente e continuamente in modo che se i parametri monitorati del monossido di carbonio o del metano superano i valori di allarme allora partono le notifiche sulle app o attraverso SMS sul cellulare del cliente oppure una chiamata dalla centrale operativa che è stata avvisata direttamente dai sensori. Altri prodotti offerti da Generali Jeniot sono i dispositivi satellitari che puntano alla crescita della sicurezza in strada e al continuo miglioramento del proprio stile di guida evitando inutili sprechi di carburante e

preservando al meglio il proprio veicolo e offrendo sia servizi telematici base come una centrale operativa a disposizione 24 ore, le e-call ovvero segnalazioni alla centrale operativa, i crash report che ricostruiscono la dinamica dell'incidente, dati sulla percorrenza del veicolo e lo stile di guida. In aggiunta possono essere integrati anche i servizi antifurto come l'allarme antifurto e notifica e anche il blocco accensione da remoto.

Per quanto concerne le banche e la loro offerta innovativa in ambito wearables stanno facendo campagne di promozione su smartwatch per la facilitazione dei pagamenti contactless. L'adesione a Garmin Pay si sta espandendo e sta vedendo partecipi sempre più intermediari bancari permettendo così l'integrazione delle funzioni smartwatch con i servizi di pagamento in maniera comoda e sicura. Un esempio è la possibilità offerta da BNL BNP Paribas che con l'abilitazione delle proprie carte a Garmin Pay ha stretto un accordo con Fitbit per rendere possibile il pagamento tramite gli smartwatch. Un altro esempio è la recente collaborazione tra Intesa Sanpaolo e Swatch, con una nuova linea nella propria collezione di orologi gli SwatchPay, che permettono a chi li indossa di pagare in maniera del tutto semplice e sicura trasformando il semplice orologio in multifunzione e permettendo al cliente di avere un ulteriore mezzo di pagamento che semplifica le transazioni e facilita la quotidianità. Un progetto che si sta espandendo anche ad altre banche grazie all'accordo che Swatch ha attuato con Nexi.

La pandemia ha portato ad un'accelerazione nella digitalizzazione, ma anche un'ulteriore spinta verso la tecnologia e l'utilizzo dell'insieme dei mezzi che essa mette sempre di più a disposizione genererà ulteriore innovazione.

2) Disruptive fintech - pandemia e le conseguenze sul modello di bancassicurazione: è ancora in atto il modello tradizionale o è stato sostituito dal modello digitale?

Secondo il dott. Darin è ancora presto per parlare di un avvicinamento al modello digitale perché è ancora in uso il modello tradizionale per un buon 90%, quindi a livello di percentuale il digitale è ancora al 10%.

L'approccio al digitale è stato trattato anche da Deloitte in uno studio che misura il livello di digitalizzazione del sistema bancario globale con tema Digital Banking Maturity. Lo studio ha confermato che la digitalizzazione si è imposta agli istituti finanziari per rispondere alle nuove e mutate esigenze dei clienti privati ed imprese e la pandemia è stata un'ulteriore fattore di

accelerazione. L'indagine di Deloitte tiene in considerazione tre ambiti: la gamma di funzionalità digitali offerte da parte delle banche, le preferenze dei clienti in termini di utilizzo dei servizi bancari e l'esperienza utente lungo le diverse fasi della relazione con la banca. Per agevolare il cliente durante la pandemia il 41% delle banche prese in considerazione in questa indagine ha aumentato il massimale di pagamento in modalità contactless, il 34% ha messo in atto nuovi processi interamente digitali e il 25% ha introdotto nuove modalità di prenotazione di appuntamenti presso le filiali. UniCredit ad esempio ha lanciato il servizio Ubook come servizio di prenotazione multicanale tramite app, internet e call center della banca per la gestione degli appuntamenti in filiale e non solo durante la pandemia, ma si è anche deciso che sarà questo l'unico modo anche in futuro, migliorando l'organizzazione delle attività di sportello e anche la customer experience. La user experience è anche uno dei tratti distintivi delle digital champion, quindi è una caratteristica importante per la massimizzazione dell'esperienza digitale. Rispetto all'edizione 2018 dello studio Deloitte le banche italiane hanno aumentato il proprio indice di maturità digitale di oltre 10 punti percentuali e hanno anche raggiunto un cluster digitalmente più maturo.

Il margine di crescita in ambito digitale è ancora ampio per il settore bancario italiano ed è comunque un rapporto tra tradizionale e digitale in evoluzione.

La pandemia ha fatto riflettere sul necessario utilizzo di un canale alternativo al tradizionale e ha spinto verso l'utilizzo del canale digitale e il comportamento dei clienti è conseguente. Infatti se prima della pandemia solo il 20% dei clienti si rivolgeva ai canali digitali, lungo la crisi si è arrivati al 35% e l'asestamento si attende che sia intorno al 33% per il prossimo futuro secondo una ricerca svolta da Accenture sull'impatto avuto dal Covid-19 sulle assicurazioni dal lato consumer.

Un altro dato interessante dalla ricerca Accenture riguarda l'integrazione dei canali fisici e digitali. Misurando il livello di soddisfazione degli utenti si afferma che il mix dei modelli accontenta il 45% degli utenti, i quali si ritengono molto soddisfatti, mentre nel periodo pre-Covid risultava soddisfatto solo il 36% della platea clienti.

Sicuramente le imprese assicurative e le banche si trovano in un nuovo contesto che spinge verso il digitale, ma implica sfide continue.

3) *Strategie nel modello bancassurance per seguire al meglio l'innovazione e ottimizzare la performance come settore*

Il dott. Darin considera importante anzitutto la standardizzazione dei prodotti rendendoli più maneggevoli per la banca in modo che possano venderli più facilmente facendo anche crescere la distribuzione dei prodotti online. La vendita a distanza ormai è una necessità, perciò si deve continuare ad approfondirla e migliorare l'allineamento tra banca e compagnia per un'azione sempre più mirata verso i bisogni del cliente. La pandemia ha aiutato a velocizzare questi processi, perché sta spingendo sia dal lato degli utenti, che sono molto più interessati alla comunicazione digitale, raggiungendo così lo standard e la media europea. Invece le aziende hanno dovuto tenere le filiali vuote, semi vuote o chiuse e hanno avuto necessità di costruire dei sistemi per la vendita a distanza e l'insieme di queste due azioni, lato cliente e lato distributore, può creare una bella sinergia.

Quindi oltre agli effetti negativi come il basso tasso di natalità o l'alto tasso di mortalità, questa pandemia si spera abbia messo delle buone basi che procureranno ulteriore innovazione tecnologica.

Oltre all'innovazione digitale c'è il bisogno di migliorare i canali di comunicazione che già ci sono in modo da offrire al cliente una consulenza dedicata sui prodotti. Si potrebbe dire che la strategia più adeguata da seguire sia un mix tra innovazione del prodotto, intesa come standardizzazione del prodotto, ma anche innovazione nel senso della modernizzazione e dunque l'aggiunta di prodotti specifici dei quali si ha la necessità in momenti simili a quelli della pandemia, che in altre circostanze storiche non potevano essere concepiti o per lo meno non potevano avere un mercato già pronto per accoglierle.

E magari in un'ottica prospettica, prendendo come esempio il fattore pandemico che ha colto alla sprovvista tutte le organizzazioni e non solo il settore bancario, assicurativo o bancassicurativo, sicuramente si può pensare anche alla modernizzazione o innovazione di prodotti rivolti alla copertura e all'aumento delle calamità naturali.

E infine di pari passo deve essere svolta anche l'innovazione del processo e degli strumenti, come esempio quello della vendita a distanza, perché è proprio una peculiarità della bancassicurazione.

4) *Insurtech e gli effetti sul modello bancassicurativo, rafforza o no la collaborazione tra impresa assicurativa e banca?*

Lo sviluppo di nuove modalità è un obiettivo sempre presente nei modelli di partnership e si alimenta in maniera reciproca. La possibilità di connettere tra di loro più realtà sinergiche come la banca e la compagnia assicurativa che hanno raggiunto con il modello bancassicurativo profitti strategici, porta a pensare più che all'insurtech nel senso delle tecnologie che dalla loro attività vengono sviluppate nell'ottica assicurativa, alle Insurtech, le start-up, come partner che accrescerà ulteriormente questa sinergia. Sono in crescita le partnership tra questi tre attori per garantire un'offerta assicurativa più smart, attraverso le app e l'uso della tecnologia per la sottoscrizione con canali digital.

Al momento l'offerta riguarda prevalentemente la vendita di coperture per lo spostamento in bicicletta, per i viaggi, per le attività sportive. Le piattaforme tecnologiche di supporto, basate sull'intelligenza artificiale e machine learning consentono di personalizzare l'offerta e coprire situazioni determinate e/o temporalmente circoscritte e con un pricing flessibile.

Inoltre a luglio 2019 c'è stata una fase di sperimentazione sull'utilizzo della tecnologia blockchain che coinvolgeva alcune compagnie assicurative e operatori bancari. Oggetto di sperimentazione sono stati i viaggi, la copertura dal rischio maltempo, i ritardi dei voli aerei e il de-routing dei bagagli. L'utilizzo di blockchain e smart contracts mira a ottimizzare il processo di emissione e gestione delle polizze, velocizzando la liquidazione del danno agli assicurati e rende il processo veloce e conseguentemente certo per il cliente.

E' ancora presto per parlare di sfruttamento delle tecnologie blockchain nel mondo bancassicurativo, però di sicuro il fattore Covid-19 aiuterà a velocizzare il processo di digitalizzazione dei modelli e anche le Insurtech possono risultare delle vere e proprie partnership di successo soprattutto per la spinta verso il digitale.

5) *Vantaggi e svantaggi, i punti di forza della bancassurance sui quali poter far perno nei prossimi anni e mantenere ancora a lungo questa collaborazione*

La vendita da parte dello sportello bancario essendo un intermediario che dispone di una serie di informazioni sulla patrimonialità del cliente stesso sicuramente è il punto cruciale di forza nella collaborazione con le compagnie assicurative.

In più le banche, che sono un intermediario di riferimento per il cliente, avendo anche un continuum relazionale diverso rispetto alla rete agenziale godono della fiducia del cliente. L'elemento fiducia è di certo favorito anche dalla loro maggiore attività di vigilanza alla quale sono sottoposte le banche. Le autorità che vigilano sull'attività bancaria richiedono alle banche di costituire un patrimonio di vigilanza composto dal patrimonio di base e il patrimonio supplementare al fine di misurare e controllare la solidità patrimoniale di esse. Questo principio di prudenza applicato alle banche avvicina il cliente all'intermediario attraverso un rapporto di fiducia che non può essere presente nel rapporto tra cliente e rete agenziale. Questo rende le banche anche delle forti concorrenti della rete agenziale, basti pensare che nel ramo vita gli sportelli bancari sono il principale distributore rispetto a tutti gli altri canali compresa la rete agenziale stessa.

Tutti questi elementi li possiamo considerare dei vantaggi per la banca come distributore e un effettivo valore aggiunto della rete di sportelli bancari che rafforza la collaborazione con le compagnie assicurative anche in ottica futura.

6) La guida dell'innovazione spetta più alla banca o all'impresa?

Essendo il prodotto assicurativo più nelle mani della compagnia l'innovazione di prodotto spetta di più alla compagnia. L'innovazione che la banca potrebbe realizzare è più un'innovazione di processo e distribuzione. Quindi l'innovazione principale deriva dalla compagnia che offre il prodotto e per questo in termini di peso la guida verso l'innovazione si può definire un 60% e 40% a favore della compagnia.

Ad ogni modo la banca potrebbe anche dare dei suggerimenti in tema di prodotti osservando anche i comportamenti economici e patrimoniali dei clienti e questo anche perché la collaborazione è importante per far crescere il sistema essendo questo un interesse comune dei partner.

7) Cannibalizzazione di una delle due figure da parte dell'altra nel modello di bancassurance o nel modello di assurbanking

Il parere del dott. Darin è che in una prospettiva di breve-medio termine questo non sia pensabile. Sicuramente il tratto sfumato dei ruoli ha portato le banche a fare le veci di

assicuratore e le compagnie dall'altro lato ad entrare nel ruolo della banca. La possibilità di creare un unico soggetto rimane una ipotesi, ma sicuramente non è pensabile nel breve termine. In questo senso posso dire che aumenterà sempre di più la specializzazione da parte delle banche in materia assicurativa e viceversa. La banca cercherà sempre di più di fare l'assicuratore ed è proprio tra le intenzioni dei diversi amministratori delegati, anche perché dal lato prettamente economico l'assicurazione è diventata sempre più strategica per la banca. Essendo il modello di assurbanca operativo anche l'assicuratore sicuramente tenderà ad assimilare sempre di più il ruolo di banca.

8) *La cannibalizzazione da parte di Google, Apple, Facebook, Amazon, i cosiddetti GAFAM oppure da parte delle grandi imprese come Enel, Eni, Hera è possibile?*

Facebook ha ottenuto l'autorizzazione della Banca Centrale irlandese per operare nell'Unione Europea come servizio di pagamento ed emittente di moneta elettronica con la possibilità per gli utenti di trasferire soldi nello stesso Paese e tra nazioni diverse e di depositarli. E' stato un percorso ben studiato partendo dall'acquisto di una licenza bancaria in Irlanda per poter offrire ai propri utenti prestiti personali. Nel mentre aveva iniziato a vendere e ricevere pagamenti direttamente all'interno della sua app in Inghilterra e negli Stati Uniti. Nel luglio 2017 in India erano iniziati gli esperimenti di invio di denaro tramite WhatsApp ed il feedback ricevuto era stato positivo. Nell'agosto 2018 è stato reso noto che Facebook stava stringendo accordi con diverse banche per creare nuove modalità di pagamenti per Facebook Messenger. Il sistema utilizza credenziali crittografate della carta di debito e della sicurezza nell'eseguire trasferimenti e di questo si occupano gli specialisti anti frode, che lavorano al completo servizio dell'attività finanziaria tra account e i Servizi dei Consumatori. Infine la piattaforma Facebook mette a disposizione un assistente in Messenger regolato dall'**intelligenza artificiale**, che offre suggerimenti e sostegno automatizzato.

Amazon ha integrato la sua caratteristica attività di e-commerce a un programma di prestiti per i rivenditori terzi che utilizzano la piattaforma, ai quali vengono concessi inviti in base ad algoritmi interni che analizzano la popolarità dei prodotti di un venditore, la frequenza con cui si esauriscono le scorte e i cicli d'inventario. E' un servizio che negli USA e in Giappone è stato lanciato nel 2012 ed è ad ora attivo anche nel Regno Unito. Quello che si attende è un'espansione verso l'Europa, il Canada e l'India.

Google è presente nel mercato dei servizi finanziari attraverso Google Pay, che consente agli utenti di fare pagamenti di qualsiasi tipo grazie alle svariate convenzioni di cui vanta, ma la novità della quale si parla dal 2019 è l'apertura di un conto corrente google direttamente da Google Pay. La collaborazione con partner come Citigroup e una spin off dell'Università di Stanford, Stanford Credit Unione mira a rendere il servizio più rilevante, divertente e facile per la prossima generazione.

Così come Google, anche Apple dall'altro canto nel 2017 ha sviluppato la tecnologia Apple Pay che permette a tutti gli utenti proprietari di iPhone di pagare attraverso il telefono, sostituendo così la carta di credito.

Non solo i giganti high tech si stanno avvicinando al mondo dei servizi finanziari. Anche le grandi compagnie come Hera, Eni, A2A, Acea e infine Enel si stanno muovendo per presenziare nel mondo dei pagamenti elettronici.

Eni ha un accordo con PostePay per il pagamento dei bollettini marcati e il prelievo di contante in combinazione con l'erogazione di carburante.

Dall'altro lato PostePay è uno degli operatori più attrezzati in Italia per queste attività. E' un servizio che nasce nel 2018 e ad oggi è diventata una vera e propria IMEL, ovvero un ecosistema tra mondo fisico, digitale e telefonia mobile e vanta la convergenza di milioni di clienti nei prodotti tradizionali come i conti correnti e il risparmio postale, 27 milioni di carte di debito gestite e 24,5 milioni di utenti che utilizzano le app di pagamento. Questo anche grazie agli accordi con Google Pay.

A2A si è anche mossa per tempo e ha già anche avviato la fase di test su pagamenti legati all'offerta di nuovi servizi.

Acea è ancora in fase di studio delle opportunità che l'applicazione della normativa Psd2 potrà portare ai propri business.

Hera a sua volta tramite accordi con Sia sta sviluppando le transazioni via cellulare attraverso Jiffy.

Ed infine Enel che con la sua società di servizi innovativi EnelX ha chiesto e ottenuto dalla Banca d'Italia l'autorizzazione a diventare un istituto di moneta elettronica, una sorta di mini banca.

Non si può di certo dire che la normativa Psd2 non abbia prodotto dei cambiamenti per quanto riguarda il circuito dei pagamenti.

Sicuramente il potenziale tecnologico di colossi come Google o Amazon o Apple in confronto a quello delle banche non è comparabile, però quello che fino ad ora stiamo osservando da parte delle big 4 della tecnologia è soltanto l'aggiunta di utilities nell'erogazione del proprio servizio per renderlo più completo e sempre più competitivo. L'idea che si possano anche trasformare in banche forse al momento non combacia con le loro esigenze, ma dato il carattere proattivo del loro agire e proporsi sul mercato non si può escludere un futuro che li veda all'interno del mondo finanziario forse anche nei panni di una banca.

Capitolo IV: Conclusioni

Introducendo l'argomento bancassicurazione si è avuto modo di comprendere che è un fenomeno che ha iniziato a presentarsi in Italia negli anni 90', ma che si è espanso fortemente negli ultimi vent'anni.

Sicuramente il cambiamento della normativa in tema di partecipazioni bancarie è stato fondamentale come primo via libera per il fenomeno, ma quello che veramente ha spinto le banche in maniera forte e decisa nello sviluppo ed espansione è stato lo scenario economico di rendimenti bassi che ha portato una bassa redditività dei depositi.

Entrando poi nello specifico del modello organizzativo abbiamo visto che connotazioni importanti sono l'integrazione, la dimensione e il grado di diversificazione che vengono intrecciati dalla strategia assunta. Nello scegliere le caratteristiche di questi elementi importanti adottando una propria strategia, che assieme all'ambiente determina la collocazione dell'organizzazione all'interno del mercato, si possono visualizzare due strutture organizzative nei due poli opposti:

- massima decentralizzazione adeguandosi a una forma a matrice divisionale dove ciascuna componente organizzativa assume una propria valenza e compie delle proprie funzioni, che man mano diventano più standardizzate e questa scelta verrà operata genericamente quando le dimensioni organizzative sono importanti,
- oppure una decentralizzazione meno massiccia e l'organizzarsi in una forma meno divisionale dove le funzioni sono più condivise e meno separate.

Il mix di tutti questi elementi produce la moltitudine dei modelli che vanno dal semplice accordo commerciale, alle alleanze strategiche, le joint ventures, le acquisizioni di partecipazioni maggioritarie e la costituzione di uno dei due soggetti all'interno della propria organizzazione.

Gli attori coinvolti sono importanti nel modello bancassicurativo. Per i fornitori il valore aggiunto della bancassicurazione è il potenziale miglioramento della gestione finanziaria. Per il cliente è la dimestichezza con il prodotto assicurativo che avvicina e rende più comprensibile il linguaggio tecnico delle assicurazioni. Per i produttori di beni sostitutivi la competitività è sinonimo di innovazione. Per i potenziali nuovi entranti aggiunge la competitività del sistema.

In un primo confronto tra vantaggi e svantaggi che il modello presenta abbiamo la comodità del cliente nel trovare tutti i prodotti che desidera nello sportello di un unico intermediario. Le sinergie frutto della collaborazione sono importanti per il rafforzamento del settore. La somiglianza dei prodotti vita al risparmio semplifica la collaborazione e riduce gli investimenti necessari per la formazione. Dal lato della compagnia assicurativa, oltre alle sinergie implica anche aumento delle vendite e della notorietà dei prodotti.

Un ulteriore fattore considerato dettagliatamente al fine di analizzarlo come disruptive è il Fintech. Fenomeni come il blockchain, i bitcoin, il crowdfunding ci fanno entrare nel vivo dell'argomento e comprendiamo la capacità innovativa di cui è capace. La supposizione è che sia un fenomeno disruptive, che appunto con la capacità innovativa minaccia il classico modello assicurativo e non solo, in quanto ci sono colossi della tecnologia quali Amazon, che sono entrati nel settore assicurativo e che potendo adottare in fretta i ritmi innovativi sono in vantaggio e possono diventare dei fortissimi competitor di qualsiasi settore finanziario in termini tecnologici. Altra minaccia, sempre in ambito Fintech, sono le start-up insurtech che attraverso l'utilizzo della tecnologia creano il proprio vantaggio competitivo e sono in grado di trovare anch'esse una propria fetta di mercato. Quindi una prima supposizione è quella che il Fintech renda più competitivo il settore finanziario minacciando i modelli attuali di essere assicurazione e banca. Può essere una supposizione affermativa, ma dal momento che la tecnologia può essere adottata da tutti, perciò sia dalle banche che dalle assicurazioni, verrà anche da loro implementata e si rifletterà in nuovi modelli che saranno sicuramente meno standard, più flessibili e personalizzati nei calcoli dei premi e più programmati verso la prevenzione dei sinistri.

Ulteriori spunti che derivano dalle nuove tecnologie sono l'interattività, il continuo flusso di dati, una più diretta misurazione delle abitudini dei contraenti e sono tutte note positive che portano sia innovazione, sia un rapporto più stretto tra le parti.

Tradotto in cifre il mondo Insurtech italiano negli ultimi tre anni ha effettuato meno del 5% del totale investimenti europei. Presenti in Italia 326 start-up Fintech & Insurtech censite e il volume dei finanziamenti complessivo è di 654 milioni di euro. In media solo 2,6 milioni per azienda.

42% delle start-up Insurtech.- Fintech si occupano di servizi bancari e tecnologici orientati al mondo finanziario, mentre il 25% appartengono al mondo finanziario e assicurativo.

In una più dettagliata distinzione per settori abbiamo 29% di start-up insurtech nel mondo della salute e del benessere, 26% nei trasporti, 6% nel settore cultura e sport e 3% animali domestici. L'Europa nell'ecosistema insurtech vede al primo posto il Regno Unito come avanzamento dell'operatività e dell'organizzazione, seguito dalla Germania e dopo dalla Francia.

Start-up e tecnologia viaggiano di pari passo per questo la minaccia di essere sostituiti esiste, ma bisogna coglierla come opportunità, per migliorare e velocizzare la trasformazione tecnologica dei processi esistenti e conservare il primato nei rispettivi settori.

La competitività è aumentata anche per le banche.

I prestiti peer to peer creati per facilitare l'erogazione di prestito, i pagamenti che grazie anche alla normativa PSD2 in Italia hanno reso possibile l'erogazione dei servizi di pagamento anche da imprese che devono gestire i pagamenti dei propri clienti come EnelX, oppure Google e così via, la nascita delle criptovalute che rivoluzionerebbe completamente le fondamenta sulle quali sono costruiti tutti gli altri servizi bancari e per ultimo la contrattualistica che porterebbe alla disintermediazione quasi totale.

Sono tutti competitor già presenti sul mercato che spingono all'avvicinamento con la tecnologia.

E' sicuramente nell'interesse delle banche mantenere attivo il settore bancassicurativo nonostante le difficoltà e le sfide che Fintech fa emergere e rilascia.

E' soprattutto un interesse economico in quanto le commissioni che derivano dalla collaborazione tra banca e compagnia hanno un peso comparabile a altre gestioni delle quali si occupa la banca come la tenuta e gestione dei conto correnti.

Il settore bancassicurativo è un settore in crescita e questo lo conferma anche la sua presenza all'interno di tutte le realtà del settore bancario italiano considerate, dalle banche commerciali alle banche di credito cooperativo rappresentate dal più grande gruppo bancario di BCC presente in Italia.

E' un settore di presenza confermata nello scenario italiano e di presenza gradita sia dal lato intermediario bancario che dal lato intermediario assicurativo.

E' più marcata la distribuzione di prodotti vita attraverso gli sportelli bancari, ma è in crescita anche la distribuzione di prodotti danni seppur a ritmi contenuti. Il futuro lo vedremo, ma parlando di banche di grandi dimensioni e grande capitalizzazione, Intesa Sanpaolo ha nella

propria agenda di business plan, quello di diventare leader del mercato nella distribuzione dei prodotti Non- motor. Sicuramente la realizzazione sarà da vedere e analizzare una volta che il piano industriale avrà raggiunto il proprio termine, però uno degli attori più proattivi e presenti nel settore bancassicurativo è proprio banca Intesa Sanpaolo, che non solo considera la divisione insurance come un nucleo di business che produce risultati economici a se stanti, ma ha anche accolto il business bancassicurativo nel logo delle proprie filiale dando più spazio e rendendo il fenomeno più visibile anche per il consumatore finale.

C'è ancora spazio per rafforzare la collaborazione e le sinergie tra i protagonisti di questa collaborazione. Per quanto riguarda la tecnologia sempre più innovativa, nel mercato assicurativo si vede da parte delle grandi compagnie assicurative presenti nel mercato italiano il più grande impegno verso l'adozione e la promozione di soluzioni quali IoT, chatbots, wearables, per offrire al cliente un'assicurazione che si avvicina sempre più ai suoi bisogni e al suo profilo di rischio mirando alla prevenzione e lanciando la sfida al resto delle compagnie, che dovranno seguire i ritmi di questa trasformazione tecnologica fatta di partnership e di inseguimento della best practice.

La pandemia ha avvicinato di più gli attori della bancassicurazione, che operando nello stesso scenario da essa scosso hanno avuto la possibilità di trovarsi a più stretto contatto nonostante la distanza, permettendo la continuità del lavoro in un momento in cui il tradizionale operare era impossibile, sviluppando canali alternativi quale il digitale e aprendo una nuova visione di collaborazione, che basata sulla tecnologia potrà portare indiscutibili e innovativi risultati.

Il modello del business bancassicurativo è cambiato, in quanto è cambiato il modello di riferimento richiesto dalle direttive in materia assicurativa e si è passati da una logica dove il focus era il prodotto ad una logica con al centro il cliente.

Anche qui la pandemia ha facilitato la comprensione e l'adozione di questa logica con al centro il cliente, perché in un momento in cui la disruption è determinata da fattori che non dipendono dalle nostre scelte e che per di più ci costringono a comportarci in un determinato modo, siamo più sensibili e motivati a trovare una soluzione che tenda al normale evolversi delle cose.

Anche il cliente stesso si è avvicinato di più nella ricerca di protezione e la crescita della domanda ovviamente rende più necessaria la risposta degli intermediari.

In questo senso la pandemia ha avvicinato gli operatori del settore assicurativo e bancario nella ricerca di un nuovo equilibrio impegnandoli di più a collaborare e strutturandoli ulteriormente nel modello bancassicurativo.

Perciò la pandemia ha fatto nascere nuove esigenze e crescere la domanda da parte del cliente aprendolo culturalmente e dando nuovi spunti a banche e compagnie per la proposta di nuovi prodotti innovando anche i processi.

La pandemia ha portato le banche a comprendere meglio il loro ruolo nella fiducia del cliente. Il bisogno di protezione non trova risposta solo offrendo prodotti assicurativi ma c'è bisogno di offrire protezione anche nei prodotti di investimento e di finanziamento.

L'impegno e la cura verso il cliente in un momento come quello vissuto deve essere anche nel mantenere viva la relazione umana e poter mostrare in un qualche modo la vicinanza.

Questo perché il ruolo dell'intermediario assicurativo e bancario non può essere sostituito e questo emerge anche dagli scarsi risultati di vendita online raggiunti prima della pandemia.

I prodotti assicurativi non sono prodotti di facile comprensione e di conseguenza necessitano dell'intervento dell'intermediario, che sia esso un consulente di compagnia oppure un gestore di banca, per portare il cliente alla comprensione e all'eventuale acquisto del prodotto.

Per questo il settore bancassicurativo è un settore che esprime un grande potenziale perché con le informazioni che gli intermediari bancari hanno dei clienti e con l'expertise nel campo assicurativo delle compagnie possono creare sinergie ancora più forti e proficue con la tecnologia come alleata e non solo come un fattore che spinge verso l'innovazione in logica di concorrenzialità.

C'è ancora molto da fare anche a livello di modello di partnership adottato. Fino ad ora abbiamo visto la partecipazione dei due partner classici nel rapporto di bancassicurazione, ma le logiche si stanno evolvendo e si stanno delineando nuovi e innovativi accordi che riguardano l'assurbanca, quindi il modello analogo che porterebbe altrettante sinergie nei rapporti tra compagnie e banche. E' il caso di BPER Banca che oltre agli accordi di bancassicurazione in atto ha un accordo con Unipol di assurbanca. Tale accordo permette di creare nuove ed innovative possibilità di sviluppo del business bancario, attraverso l'acquisizione di nuova clientela privati e aziende, per l'apertura del rapporto di conto corrente, la presentazione di clientela privata che manifesta il bisogno di un mutuo, prestito personale o credito al consumo (ad es. nella forma della Cessione del Quinto dello Stipendio - CQS) e la presentazione di

clientela imprese con esigenze di finanziamento della propria attività. Questo è un esempio di futura evoluzione del settore.

Un altro modello di futura collaborazione sono le partnership tra compagnie assicurative e start-up insurtech che potranno aggiungere valore a livello di nuove tecnologie assunte e di eventuale evoluzione dei canali distributivi della banca.

Allo stato attuale dello scenario italiano l'obiettivo è quello di un maggior impegno verso il digitale con sempre al centro il cliente, una maggiore propensione all'ascolto e una maggiore attenzione all'evoluzione delle sue richieste cogliendo ogni cambiamento culturale che fattori come la pandemia accelerano.

Un elemento che nel prossimo futuro si adotterà di più sarà il robo for advisory e cioè il trasferimento di capacità consulenziali a forme di risposta automatizzate, sempre combinate alla classica consulenza offerta dagli intermediari, perché appunto non è pensabile la totale automatizzazione in questo settore.

Fondamentale anche l'informazione e il coinvolgimento del cliente attraverso la cultura del marketing del sinistro, quindi far decidere il cliente non solo nella fase del bisogno e della manifestazione di questo bisogno, ma anche in fase concettuale rendendo più comprensibili i prodotti stessi.

La Fintech disruption non è avvenuta come nel caso dell'e-commerce però è vero anche che di passi avanti nella direzione della tecnologia se ne stanno facendo e di esempi ne abbiamo:

- F4I la piattaforma di Fida la società lombarda specializzata in sviluppo di software, che crea un vero e proprio database modernizzato per le assicurazioni,
- MyClinic di Generali punta allo sviluppo di una piattaforma digitale dalla prevenzione alla consulenza e monitoraggio impiegando meccanismi di intelligenza artificiale, videochat e consulti in videochiamata con medici dell'equipe di Europ Assistance,
- Health&Biotech Accelerator di Deloitte Officine Innovazione che impegnerà in una collaborazione tanti attori del settore assicurativo e salute per offrire la possibilità di rispondere alle esigenze delle compagnie e dei clienti mitigando tecnologia e innovazione,
- Generali Jeniot che è la società di Generali dedicata allo sviluppo di servizi innovativi nell'ambito della Connected Insurance e dell'Internet of Things,
- Le campagne delle banche di lancio di nuovi mezzi di pagamento tramite wearables.

Stanno prendendo forma anche l'utilizzo dell'intelligenza artificiale e del machine learning, mentre il blockchain è ancora in fase sperimentale.

L'approccio al digitale è ancora distante anche al raggiungimento del 50% di impiego nel modello attuale di bancassicurazione, ma lo stato di avanzamento è buono, anche se il margine di crescita è ampio.

C'è ancora bisogno per il settore bancassicurativo di assumere una maggiore praticità a livello di prodotti assicurativi. Questo lo possiamo vedere anche dai bassi margini di vendita di prodotti danni rispetto ai prodotti vita. La via da seguire è quella della standardizzazione del prodotto e sicuramente anche la maggiore formazione con mezzi stimolanti e innovativi.

Data anche l'esperienza della pandemia sicuramente anche nell'ambito di vendita online c'è ancora margine per migliorare.

Puntare sull'innovazione va bene, ma sono da riconsiderare ed efficientare anche logiche già esistenti come il miglioramento dei canali di comunicazione che permettono una migliore connessione e vicinanza con il cliente. In questa logica la pandemia insegna di dover essere più lungimiranti e pronti a gestire quelle calamità delle quali possiamo tentare di capire fino a dove si possono spingere e iniziare a lavorare per non ritrovarci nello stesso stato di incertezza come quello che stiamo attraversando con il Covid-19.

La normativa sia in ambito bancario che in ambito assicurativo accompagna l'innovazione in ottica di tutela del cliente e anche di agevolazione della vigilanza.

Abbiamo però assistito anche alla produzione di altri effetti come l'assunzione di ruoli originariamente degli intermediari finanziari nelle mani di colossi della tecnologia come Google, Amazon, Facebook e Apple, così come anche imprese come Hera, A2A, Acea, Eni e Enel con un grande numero di utenti in quanto operanti in settori di servizi primari, stanno cercando di avere un proprio circuito di pagamenti facendo sempre meno riferimento al principale intermediario, quello bancario. Il tratto innovativo e il loro numero di utenti rende i GAFa realtà sempre più presenti e sempre più richieste. La quotidianità nell'utilizzo delle loro applicazioni permette all'utente finale di facilitare i contatti riducendo la distanza fisica, di raggiungere i prodotti riducendo i tempi di attesa, di avere le informazioni a portata di click, di ricevere un servizio tecnologico sofisticato, sicuro rendendo unica l'esperienza e tutto questo a prezzi molto bassi. Il loro potenziale sia a livello economico che tecnologico è talmente grande che se davvero in un futuro volessero adottare il ruolo di intermediario il loro successo

sarebbe in ottica di contatto con il cliente e innovazione tecnologica garantito. E' vero che la banca ha sempre avuto un ruolo centrale storicamente come intermediario finanziario e sarà così per moltissimi anni e non solo nello scenario italiano, ma in genere nello scenario europeo. E' vero anche che la tecnologia è sempre più presente nelle nostre realtà sia piccole che grandi così come è vero che il mercato assieme alle normative che regolano sta cambiando. Possiamo supporre quindi forse un futuro senza così tante realtà bancarie, uno scenario con un più ristretto numero di intermediari che ottimizza l'efficienza del servizio rendendo sempre più digitale e assumendo sempre più la logica tecnologica ma sempre in più stretta vicinanza con il cliente.

Ritornando ancora una volta al periodo incerto che ci ha aperto lo scenario pandemico, i risultati dei bilanci 2020 dell'insieme di banche considerate nel secondo capitolo ci porta ad individuare tre tipi di trend:

- il continuum di crescita che avviene nel caso di BPER Banca e Intesa Sanpaolo (rispettivamente 32,58% e 9,66%),
- una lieve flessione per quanto riguarda MPS S.p.A. (-2,89%) e UBI (-6,08%)
- e una flessione consistente per quanto riguarda Banco BPM (-16,73%), Credem S.p.A. (-15,21%) e Unicredit (-16,40%).

Per quanto riguarda invece il totale delle commissioni attive che il gruppo di banche prescelto ha totalizzato nel 2020 troviamo questi trend:

- aumento per BPER Banca (68,23%), Intesa Sanpaolo (6,77%), UBI Banca (21,83%)
- diminuzione per MPS (-8,05%), Unicredit (-5,74%), Banco BPM (-5,62%), Credem Banca (-3,16%).

Vediamo nel caso di BPM e MPS che le commissioni attive totali seguono il trend decrescente mostrato dalle commissioni attive derivanti dalla distribuzione di prodotti assicurativi.

Si riscontra anche la crescita del totale delle commissioni attive in contemporanea con la crescita della distribuzione assicurativa nel caso di BPER Banca e Intesa Sanpaolo.

Ciò nonostante, il peso delle commissioni attive derivanti dalla distribuzione di prodotti assicurativi ha registrato una crescita solo per Intesa Sanpaolo e Banca MPS. Possiamo interpretarla come una conferma dell'influenza positiva della componente assicurativa per banca Intesa Sanpaolo. Per tutte le altre banche l'incisione di questa gestione sul totale delle commissioni ha subito un calo che varia da 0,86% a 3,37%.

Bper Banca e il suo risultato positivo delineato dall'analisi delle commissioni attive prodotte dalla gestione assicurativa è rafforzato anche dall'incremento dello stock di patrimoni dei clienti investito in prodotti assicurativi, con un incremento rispetto al 31 dicembre 2019 del 7,06%. Inoltre è cresciuto il portafoglio di premi assicurativi sia per il ramo vita che per il ramo danni rispetto al 2019.

Nel caso del Banco BPM si è avvertito rispetto all'esercizio 2019 un calo importante delle commissioni attive ed è sicuramente riconducibile al fattore inaspettato pandemico, il quale ha portato un calo nel segmento retail di 126,1 milioni rispetto all'esercizio precedente e in questo segmento di perdita rientra anche il settore di protezione assicurativa con un ammontare di perdita pari a 6,3 milioni.

Per Credem Banca invece si è registrato un calo del 3,7% anche nella contribuzione assicurativa: il ramo vita, soprattutto nel primo semestre, ha risentito congiuntamente di una contrazione della raccolta, di un incremento di richieste di riscatto determinata da aumentate esigenze di liquidità e di un rilevante effetto mercato negativo.

Nel caso MPS è vero che si registra un calo delle commissioni attive derivanti dalla distribuzione assicurativa, ma è altresì vero che la raccolta indiretta derivante dalla Bancassurance è in crescita del 4,9% rispetto al 2019, il che indica un influsso positivo della pandemia nel piano della raccolta.

UBI Banca per le assicurazioni vita ha registrato un calo della nuova produzione complessiva rispetto al 2019 a causa della forte contrazione dei premi delle polizze di ramo I e V, mentre è risultato più contenuto il calo delle polizze Unit-Linked in linea con la tenuta dei flussi dei fondi comuni.

Unicredit ha avuto un calo nelle commissioni incassate nel 2020 a causa anche della minore sottoscrizione di assicurazioni sui finanziamenti che a causa della pandemia risultano molto rallentati. Altrettanto in flessione anche le commissioni derivanti dai servizi di assicurazioni danni. Nello scenario generale si è registrata una forte contrazione del risultato netto dell'attività di negoziazione.

Nel 2020 la Divisione Insurance di Intesa Sanpaolo, ha conseguito un risultato dell'attività assicurativa pari a 1.268 milioni, superiore (+3,3%) rispetto al 2019. Il miglioramento del risultato, conseguito nonostante la minor redditività riveniente dagli investimenti sul portafoglio vita rispetto al precedente esercizio, è attribuibile in prevalenza all'aumento dei

ricavi legati al business danni, quest'ultimo caratterizzato da una significativa riduzione dei sinistri registrati durante il periodo di lockdown a seguito dell'emergenza COVID-19.

Il gruppo ICCREA attraverso i risultati, che espone nel primo semestre 2020, accoglie una crescita delle commissioni da distribuzione assicurativa rispetto al primo semestre 2019.

Tutti questi risultati indicano che la pandemia è stata sfidante per molti ambiti per il settore che si è dovuto confrontare con il bisogno di liquidità da parte dei clienti e un minor livello di investimenti al contempo, ma è stata allo stesso tempo un'opportunità di crescita per chi come Intesa Sanpaolo, BPER Banca e ICCREA ha potuto coglierla al volo delineando una crescita anche durante questo anno difficile per l'economia di tutto il mondo. Possiamo allora cogliere questo risultato positivo del settore bancassicurativo segnato lungo un momento così difficile, incerto e di molteplici sfide, come una conferma della longevità del settore e del suo forte consolidamento nell'attuale scenario economico italiano e non solo.

Bibliografia

Ania, (2020), *Bancassicurazione 25/09/2020 – Sessione plenaria di chiusura*, disponibile a [Bancassicurazione 2020 25 09 Sessione Plenaria di Chiusura - YouTube](#)

Ania, (2017), *Premi del lavoro diretto 2016*, disponibile a [Pubblicazioni - ANIA - Welcome](#)

Ania, (2018), *Premi del lavoro diretto 2017*, disponibile a [Pubblicazioni - ANIA - Welcome](#)

Ania, (2019), *Premi del lavoro diretto 2018*, disponibile a [Pubblicazioni - ANIA - Welcome](#)

Ania, (2020), *Premi del lavoro diretto 2019*, disponibile a [Pubblicazioni - ANIA - Welcome](#)

Aziendabanca, (11/07/2019), “*BNL: si paga anche con Fitbit Pay*”, disponibile a [BNL: si paga anche con FITBIT PAY - AziendaBanca.it](#)

Aziendabanca, (29/03/2021), “*SwatchPay per le 150 banche italiane clienti Nexi*”, disponibile a [SwatchPay per le 150 banche italiane clienti Nexi - AziendaBanca.it](#)

Bhatia A. et al., (2020), *Roboadvisory and its potential in addressing the behavioral biases of investors: a qualitative study in Indian context*, Journal of Behavioral and Experimental Finance

Benoist G., (2002), *Bancassurance: The new challenges*, The Geneva Papers on Risk and Insurance, Vol. 27, No. 3

Bper Banca S.p.A., (2018), *Bilancio dell'esercizio 2017*, disponibile a [Bilanci e relazioni | BPER Banca](#)

Bper Banca S.p.A., (2019), *Bilancio dell'esercizio 2018*, disponibile a [Bilanci e relazioni | BPER Banca](#)

Bper Banca S.p.A., (2020), *Bilancio dell'esercizio 2019*, disponibile a [Bilanci e relazioni | BPER Banca](#)

Bper Banca S.p.A., (2020), *Relazione finanziaria semestrale consolidata al 30/06/2020*, disponibile a [Bilanci e relazioni | BPER Banca](#)

Bper Banca S.p.A., (2021), *Bilancio dell'esercizio 2020*, disponibile a [Bilanci e relazioni | BPER Banca](#)

Bper Banca S.p.A., (2019), *Piano industriale 2019-2021*, disponibile a [Piano Industriale 19/21 - BEST WAY | BPER Banca](#)

Banco BPM S.p.A., (2018), *Relazione finanziaria annuale al 31/12/2017*, disponibile a [Bilanci e relazioni - Investor relations | Gruppo Banco BPM](#)

Banco BPM S.p.A., (2019), *Relazione finanziaria annuale al 31/12/2018*, disponibile a [Bilanci e relazioni - Investor relations | Gruppo Banco BPM](#)

Banco BPM S.p.A., (2020), *Relazione finanziaria annuale al 31/12/2019*, disponibile a [Bilanci e relazioni - Investor relations | Gruppo Banco BPM](#)

Banco BPM S.p.A., (2020), *Relazione finanziaria semestrale consolidata al 30/06/2020*, disponibile a [Bilanci e relazioni - Investor relations | Gruppo Banco BPM](#)

Banco BPM S.p.A., (2021), *Relazione finanziaria annuale al 31/12/2020*, disponibile a [Bilanci e relazioni - Investor relations | Gruppo Banco BPM](#)

BPER Banca, (2021), *Bilancio dell'esercizio 2020*, disponibile a [Bilanci e relazioni | BPER Banca](#)

Bunnel L. et al., (2020), *FinPathlight: framework for an multiagent recommender system designed to increase consumer financial capability*, Decision Support Systems, No. 134

Cambosu D., (2018), “*IDD, ecco le novità che porta alle assicurazioni*”, Network Digital 360, 21/11/2018

Cioccarelli G. et al., (1999), *La bancassicurazione: il settore, le strategie e gli assetti organizzativi*, Guerini e Associati, Milano

Clements R., (2019), *Regulating Fintech in Canada and the United States: Comparison, challenges and opportunities*, The School of Public Policy Publications, Volume 12:23

Coviello A., (2010), *Il ruolo della bancassicurazione nella distribuzione delle polizze assicurative*, Italian National Research Council, Research Gate

Credem Credito Emiliano S.p.A., (2018), *Bilancio consolidato al 31/12/2017*, disponibile a [CREDEM Banca: Dati Finanziari Credito Emiliano SpA | CREDEM](#)

Credem Credito Emiliano S.p.A., (2019), *Bilancio consolidato al 31/12/2018*, disponibile a [CREDEM Banca: Dati Finanziari Credito Emiliano SpA | CREDEM](#)

Credem Credito Emiliano S.p.A., (2020), *Bilancio consolidato al 31/12/2019*, disponibile a [CREDEM Banca: Dati Finanziari Credito Emiliano SpA | CREDEM](#)

Credem Credito Emiliano S.p.A., (2020), *Relazione finanziaria semestrale al 30/06/2020*, disponibile a [CREDEM Banca: Dati Finanziari Credito Emiliano SpA | CREDEM](#)

Credem Credito Emiliano S.p.A., (2021), *Bilancio consolidato al 31/12/2020*, disponibile a [CREDEM Banca: Dati Finanziari Credito Emiliano SpA | CREDEM](#)

Danial Kesa D., (2018), *Bancassurance and the Consumers' Perspective on Bank service quality*, lavoro presentato alla II conferenza International Conference on Vocational Higher Education (ICVHE), Indonesia, 27-28 luglio 2017

DB (20/12/2017), “*IDD: nuovo Regolamento UE su obblighi informativi e regole di comportamento nella distribuzione di prodotti di investimento assicurativi*”, disponibile su [IDD: nuovo Regolamento UE su obblighi informativi e regole di comportamento nella distribuzione di prodotti di investimento assicurativi | Diritto Bancario](#)

DB (18/08/2020), “*IDD: in GU la nuova regolamentazione IVASS e Consob su POG e prodotti di investimento assicurativi*”, disponibile a [IDD: in GU la nuova regolamentazione IVASS e Consob su POG e prodotti di investimento assicurativi | Diritto Bancario](#)

Du (Derek) W. et al., (2019), *Affordances, experimentation and actualization of FinTech: a blockchain implementation study*, Journal of Strategic Information Systems, No. 28

Elyasiani et al., (2016), *Cross-industry product diversification and contagion in risk and return: the case of bank-assurance and insurance-bank takeovers*, The journal of risk and Insurance, No.3

Fiordelisi F. e Ricci O., (2009), *Bancassurance efficiency gains in the insurance industry: the Italian case*, Research Gate Articles

G. York J. e J. Lenox M., (2013), *Exploring the sociocultural determinants of de novo versus de alio entry in emerging industries*, Strategic Management Journal, No. 35

Guida R. et al., *La bancassicurazione: modelli e tendenze del rapporto di partnership*, (2004) Cacucci Editore, Bari

Hoang Bach P. et al., (2020), *Do financial technology firms influence bank performance?*, Pacific- Basin Finance Journal, Volume 62, No. 10210

Iman N., (2018), *Mobile payments still relevant in the fintech era?*, Electronic Commerce Research and Applications, No. 30

InsurZine (23/03/2021), “*Ivass sperimenta il mystery shopping*”, disponibile a [Ivass sperimenta il mystery shopping \(insurzine.com\)](https://www.insurzine.com/ivass-sperimenta-il-mystery-shopping/)

InsurZine (23/10/2020), “*Digitale trasformazione: che cosa cambia ora nel business e nei rischi degli intermediari assicurativi*”, disponibile a [Digitale trasformazione: che cosa cambia ora nel business e nei rischi degli intermediari assicurativi \(insurzine.com\)](https://www.insurzine.com/digitale-trasformazione-que-cosa-cambia-ora-nel-business-e-nei-rischi-degli-intermediari-assicurativi/)

InsurZine (28/02/2020), “*Fida lancia F4I, robo4advisor assicurativo*”, disponibile a [Fida lancia F4I, robo4advisor assicurativo \(insurzine.com\)](https://www.insurzine.com/fida-lancia-f4i-robo4advisor-assicurativo/)

InsurZine (24/06/2020), “*Accenture: Ecco il nuovo modello assicurativo nella fase Never Normal*”, disponibile a [Accenture: "Ecco il nuovo modello assicurativo nella fase Never Normal" \(insurzine.com\)](https://www.insurzine.com/accenture-ecco-il-nuovo-modello-assicurativo-nella-fase-never-normal/)

Intesa Sanpaolo, (2018), *Bilancio 2017*, disponibile a [Bilanci e relazioni - Intesa Sanpaolo](https://www.intesa.it/risorse/relazioni-e-bilanci/relazioni-e-bilanci-2017/)

Intesa Sanpaolo, (2019), *Bilancio 2018*, disponibile a [Bilanci e relazioni - Intesa Sanpaolo](https://www.intesa.it/risorse/relazioni-e-bilanci/relazioni-e-bilanci-2018/)

Intesa Sanpaolo, (2020), *Bilancio 2019*, disponibile a [Bilanci e relazioni - Intesa Sanpaolo](https://www.intesa.it/risorse/relazioni-e-bilanci/relazioni-e-bilanci-2019/)

Intesa Sanpaolo, (2020), *Relazione consolidata al 30/06/2020*, disponibile a [Bilanci e relazioni - Intesa Sanpaolo](https://www.intesa.it/risorse/relazioni-e-bilanci/relazioni-e-bilanci-2020/)

Intesa Sanpaolo, (2021), *Bilancio 2020*, disponibile a [Bilanci e relazioni - Intesa Sanpaolo](https://www.intesa.it/risorse/relazioni-e-bilanci/relazioni-e-bilanci-2021/)

Intesa Sanpaolo, (2020), *Piano di impresa 2018-2021*, disponibile a [Piano di impresa 2018-2021 - Intesa Sanpaolo](https://www.intesa.it/risorse/relazioni-e-bilanci/relazioni-e-bilanci-2020/)

Liu J. et al., (2020), *What have we learned from 10 years of fintech research? A scientometric analysis*, Technological Forecasting and Social Change, No. 155

Marzai E., (2018), *Bancassurance in a digital era*, lavoro presentato alla XII conferenza International Conference on Business and Management Research, Bali (Indonesia), 7-8 novembre 2018

Meng W. et al., (2019), *Enhancing the security of FinTech applications with map-based graphical password authentication*, Future Generation Computer Systems, No. 101

Mention A.L., (2019), *The future of fintech*, Research Technology Management, No. 62

Microsoft (22/03/2018), “*MyClinic: la prima piattaforma digitale per la salute di tutta la famiglia*”, disponibile a [MyClinic: la prima piattaforma digitale per la salute di tutta la famiglia – Microsoft News Center Italy](#)

MPS, (2018), *Bilancio individuale 2017*, disponibile a [Risultati Finanziari - 2020 - Banca MPS \(gruppomps.it\)](#)

MPS, (2019), *Bilancio individuale 2018*, disponibile a [Risultati Finanziari - 2020 - Banca MPS \(gruppomps.it\)](#)

MPS, (2020), *Bilancio individuale 2019*, disponibile a [Risultati Finanziari - 2020 - Banca MPS \(gruppomps.it\)](#)

MPS, (2020), *Relazione consolidata al 30/06/2020*, disponibile a [Risultati Finanziari - 2020 - Banca MPS \(gruppomps.it\)](#)

MPS, (2021), *Bilancio individuale 2020*, disponibile a [Risultati Finanziari - 2020 - Banca MPS \(gruppomps.it\)](#)

Network Digital 360 (11/06/2018), “*Intelligenza artificiale per le assicurazioni sanitarie, in Italia e negli USA: il quadro, luci e ombre*”, disponibile a [Intelligenza artificiale per le assicurazioni sanitarie, in Italia e negli Usa: il quadro, luci e ombre | Agenda Digitale](#)

Nikkel B., (2020), *Fintech forencics: Criminal investigation and digital evidence in financial technologies*, Forensic Science International: Digital Investigation, No. 33

Onorato L., (11/02/2021), *Assicurazioni, tecnologie per il benessere*, disponibile su [Insurance Review | ASSICURAZIONI, TECNOLOGIE PER IL BENESSERE](#)

Philippon T., (2016), *The fintech opportunity*, National Bureau of Economic Research, WP 22476

Puschmann T., (2017), *Fintech*, Business and Information Systems Engineering, No. 59

Randy Suryono R. et al., (2019), *Peer to Peer (P2P) lending problems and potential solutions: A systematic literature review*, lavoro presentato alla V Conferenza Internazionale dei Sistemi Informativi, No. 161 , pp. 204-214

Rui Chen R. e Chen K., (2020), *A 2020 perspective on “Information asymmetry in initial coin offerings: Investigatin the effects of multiple channel signals*, Electronic Commerce Research and Applications, No. 40

Serafini L., (03/09/2019), “Utility che studiano da banca: test sui pagamenti elettronici”, *Il Sole 24 ore*, p.16

Spotorno L. et al, (2017), *Bank affiliation influence on life insurers’ performance before and after the financial crisis*, Forthcoming, Journal of Economics and Management, ISSN 1732-1948

Taglienti M., (10/11/2017), “Facebook, ecco come inviare soldi con messenger”, disponibile a [Facebook, ecco come inviare soldi su Messenger - Monia Taglienti](#)

Thakor V. A., (2020), *Fintech and banking: What do we know?*, Journal of Financial Intermediation, No. 41

The World Economic Forum in collaborazione con Deloitte, (2017), *Beyond fintech: a pragmatic assesment of disruptive potential financial services*, parte del Future of Financial Services series disponibile a [Beyond Fintech: A Pragmatic Assessment Of Disruptive Potential In Financial Services | World Economic Forum \(weforum.org\)](#)

UBI Banca, (2018), *Bilancio consolidato al 31/12/2017*, disponibile a [Bilanci e Relazioni 2020 \(ubibanca.it\)](#)

UBI Banca, (2019), *Bilancio consolidato al 31/12/2018*, disponibile a [Bilanci e Relazioni 2020 \(ubibanca.it\)](#)

UBI Banca, (2020), *Bilancio consolidato al 31/12/2019*, disponibile a [Bilanci e Relazioni 2020 \(ubibanca.it\)](#)

UBI Banca, (2020), *Relazione finanziaria semestrale al 30/06/2020*, disponibile a [Bilanci e Relazioni 2020 \(ubibanca.it\)](#)

UBI Banca, (2021), *Bilancio consolidato al 31/12/2019*, disponibile a [Bilanci e Relazioni 2020 \(ubibanca.it\)](#)

Unicredit S.p.A., (2018), *Bilanci e Relazioni al 31/12/2017*, disponibile a [Bilanci e relazioni - UniCredit \(unicreditgroup.eu\)](#)

Unicredit S.p.A., (2019), *Bilanci e Relazioni al 31/12/2018*, disponibile a [Bilanci e relazioni - UniCredit \(unicreditgroup.eu\)](#)

Unicredit S.p.A., (2020), *Bilanci e Relazioni al 31/12/2019*, disponibile a [Bilanci e relazioni - UniCredit \(unicreditgroup.eu\)](#)

Unicredit S.p.A., (2020), *Relazione finanziaria semestrale consolidata al 30/06/2020*, disponibile a [Bilanci e relazioni - UniCredit \(unicreditgroup.eu\)](https://www.unicreditgroup.eu/it/unicredit/bilanci-e-relazioni)

Unicredit S.p.A., (2021), *Bilanci e Relazioni al 31/12/2020*, disponibile a [Bilanci e relazioni - UniCredit \(unicreditgroup.eu\)](https://www.unicreditgroup.eu/it/unicredit/bilanci-e-relazioni)

Z. Milian E. et al., (2019), *Fintechs: a literature review and research agenda*, *Electronic Commerce Research and Applications*, No. 34

Zuliyanto Susilo A. et al., (2019), *A Comparative Study of factors affecting user acceptance of Go- Pay and OVO as a feature of fintech application*, lavoro presentato alla V Conferenza Internazionale dei Sistemi Informativi, No. 161, pp.876-884

Sitografia

01net.it, <https://www.01net.it/fintech-banche-collaborazione/>

Allianz, [Assicurazione droni | Assicurazione Rc per droni | Allianz](#)

Ania.it, <http://bancassicurazione.ania.it/galleries/bancassicurazione-2019-la-i-sessione-l-evoluzione-e-il-cambiamento-del-mercato-vita-e-welfare>

Ania.it, [Presentazione di PowerPoint \(ania.it\)](#) (vari anni: 2016, 2017, 2018, 2019)

Ania.it, http://www.ania.it/export/sites/default/it/pubblicazioni/monografie-e-interventi/Distribuzione/Il_presente_e_il_futuro_della_bancassicurazione_in_Italia-1.pdf

Assogestioni.it, <http://www.assogestioni.it/index.cfm/1,575,0,49,html/banca-depositaria>

AVR Magazine, <http://www.avrmagazine.com/apple-2/7-motivi-per-cui-apple-potrebbe-diventare-una-banca-106111>

Bancoforte.it, <http://www.bancoforte.it/articolo/bancassicurazione-l-and-039-innovazione-viaggia-in-fretta-RB97416e>

Cioapplications.com, <https://www.cioapplications.com/vendors/top-25-insurtech-companies-2018-rid-80.html>

Digitalmagics.com, <http://www.digitalmagics.com/people/michele-novelli/>

DRONEZINE, [Assicurazioni - DronEzine](#)

Friendsurance.com, <https://www.friendsurance.com/>

Generali, [Gruppo Generali](#)

Generali Jeniot, [IoT: cosa vuole dire, esempi e applicazioni - Generali jeniot](#)

Il Giornale, <https://www.ilgiornale.it/news/cronache/amazon-diventa-banca-algoritmo-erogher-prestiti-imprese-1146744.html>

Ilsole24ore.com, <https://www.ilsole24ore.com/art/bancassicurazione-tre-mosse-vincenti-una-svolta-positiva-AEj3TI3G>

Insurzine.com, <https://insurzine.com/bancassicurazione-friendsurance-italia-mercato-5-miliardi-euro/>

Mestiereimpresa.bnl.it, https://mestiereimpresa.bnl.it/roller/MI/entry/start_up_cosa_sono_e

Network Digital 360, [Facebook diventa banca: dal 2019 in Europa si potrà pagare con Messenger e WhatsApp \(economyup.it\)](#)

Network Digital 360, <https://www.economyup.it/innovazione/amazon-diventa-banca-anche-in-italia/>

Network Digital 360, <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/amazon-diventa-banca-intesa-bank-of-america/>

Newsmondo, [Google diventa una banca con 'Cache': ecco tutti i dettagli \(newsmondo.it\)](#)

Pagamentidigitali.it, <https://www.pagamentidigitali.it/payment-regulation/psd2/inizia-con-la-psd2-il-cammino-verso-lopen-banking-cosa-cambia-per-consumatori-e-banche/>

Sostariffe.it, [Assicurazione drone: costi, coperture e compagnie che lo permettono | SosTariffe.it](#)

Sputnik Italia, [Google diventa una banca. Dal 2020 pronti i conti correnti - Sputnik Italia \(sputniknews.com\)](#)

Unicredit.it, <https://www.unicredit.it/content/ucpublic/it/privati/investimenti-e-risparmio/tutti-gli-investimenti.html/>

Urban Post, [Google diventa una banca: nel 2020 lancerà un suo conto corrente \(urbanpost.it\)](#)

Wallstreetitalia.com, <https://www.wallstreetitalia.com/fintech-cose-e-definizione/>

Wallstreetitalia.com, <https://www.wallstreetitalia.com/assicurazioni-le-cinque-sfide-per-il-futuro-dellinsurtech/>