

**MARKET INSIGHT**

Osservatorio Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b

# FATTURA ELETTRONICA: I NUMERI DEI PRIMI MESI E I TREND EVOLUTIVI



Ricerca 2019  
Slide Booklet

**COMARCH**



# INDICE DEL RAPPORTO

- 3\_ **1. PERCHÉ LA FATTURA ELETTRONICA B2B**
- 8\_ **2. I NUMERI DELLA FATTURA ELETTRONICA B2B**
- 14\_ **3. IL CASO “LUFTHANSA”**
- 18\_ **COMARCH ITALIA**
- 19\_ **OSSERVATORIO FATTURAZIONE ELETTRONICA & ECOMMERCE B2B**
- 21\_ **LA SCHOOL OF MANAGEMENT**

## © COPYRIGHT

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

Fermo quanto sopra, le figure contenute nei Rapporti possono essere utilizzate solo eccezionalmente e non massivamente e solo a condizione che venga sempre citato il Rapporto da cui sono tratte nonché il copyright © in capo al DIG – Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

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

## SEGUICI ANCHE SU



# 1. Perché la fattura elettronica B2b

FE: ridurre l'evasione fiscale

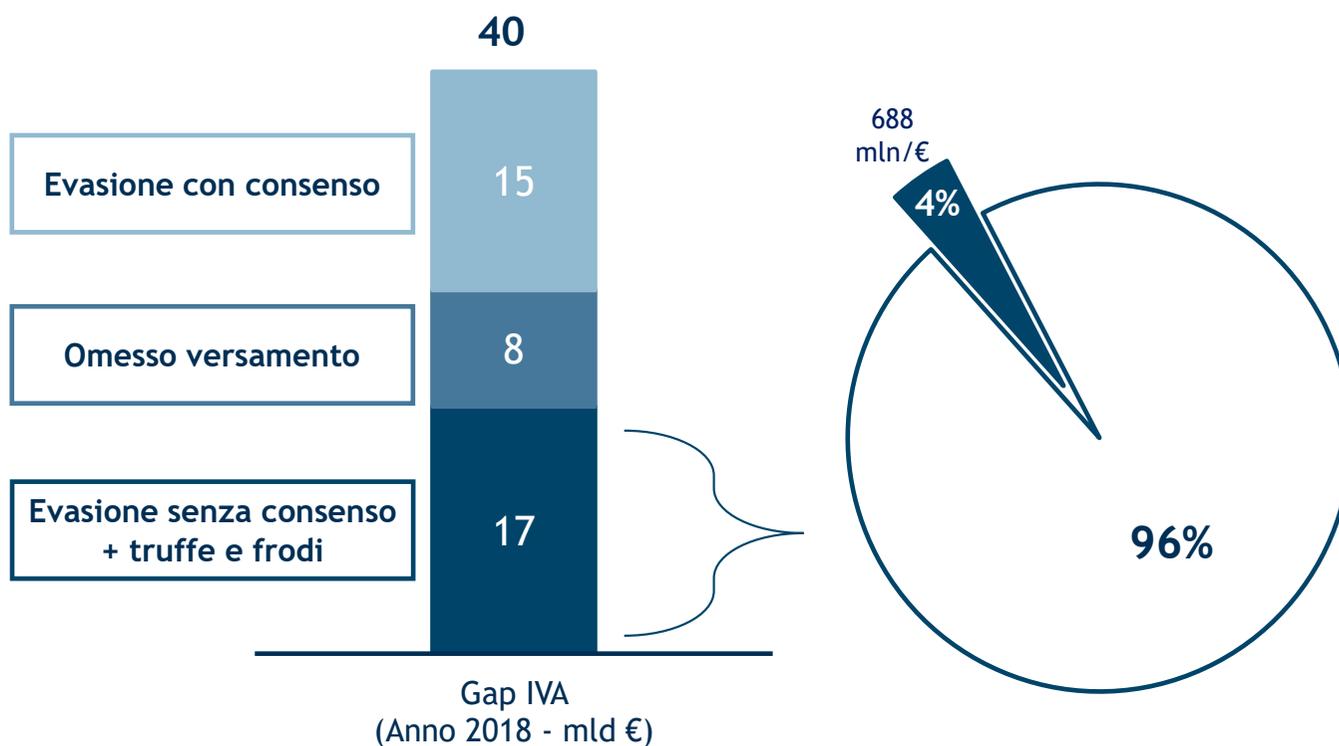
FE: semplificare la gestione amministrativa e fiscale

FE: strumenti per la competitività aziendale

FE: contribuire a migliorare l'attrattività del Paese

## FE: ridurre l'evasione fiscale

Nei primi due mesi del 2019 sono stati bloccati falsi crediti per 688 milioni di €



FONTE: RIELABORAZIONE OSSERVATORIO SU DATI AGENZIA DELLE ENTRATE  
OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION - POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET)

I circa 40 miliardi di evasione IVA registrati in Italia valgono quasi il 25% del totale europeo.

Grazie alla fattura elettronica sarà più agevole intercettare e ridurre gli omessi versamenti e quelle forme di evasione senza consenso<sup>1</sup> che in Italia valgono circa 25 miliardi.

Il contributo che potrà dare la fattura elettronica sul contenimento dell'evasione IVA non sarà certamente risolutivo, tuttavia la creazione di una serie di 'paletti' – tra i quali spicca l'obbligo di far transitare attraverso il Sistema di Interscambio (SdI) le fatture in formato XML, pena l'inesistenza fiscale della transazione – favorirà l'aumento e la velocità dei controlli da parte delle Autorità preposte e faciliterà l'individuazione dei segmenti predisposti all'evasione.

**1. Evasione con consenso:** fornitore e cliente si accordano per evitare la tracciabilità della fornitura e il relativo pagamento

**Omesso versamento:** il soggetto che deve effettuare il pagamento omette in tutto o in parte il versamento.

**Evasione senza consenso:** riguarda la mancata registrazione nei libri contabili delle transazioni commerciali eseguite.

## FE: semplificare la gestione amministrativa e fiscale

### Semplificazione

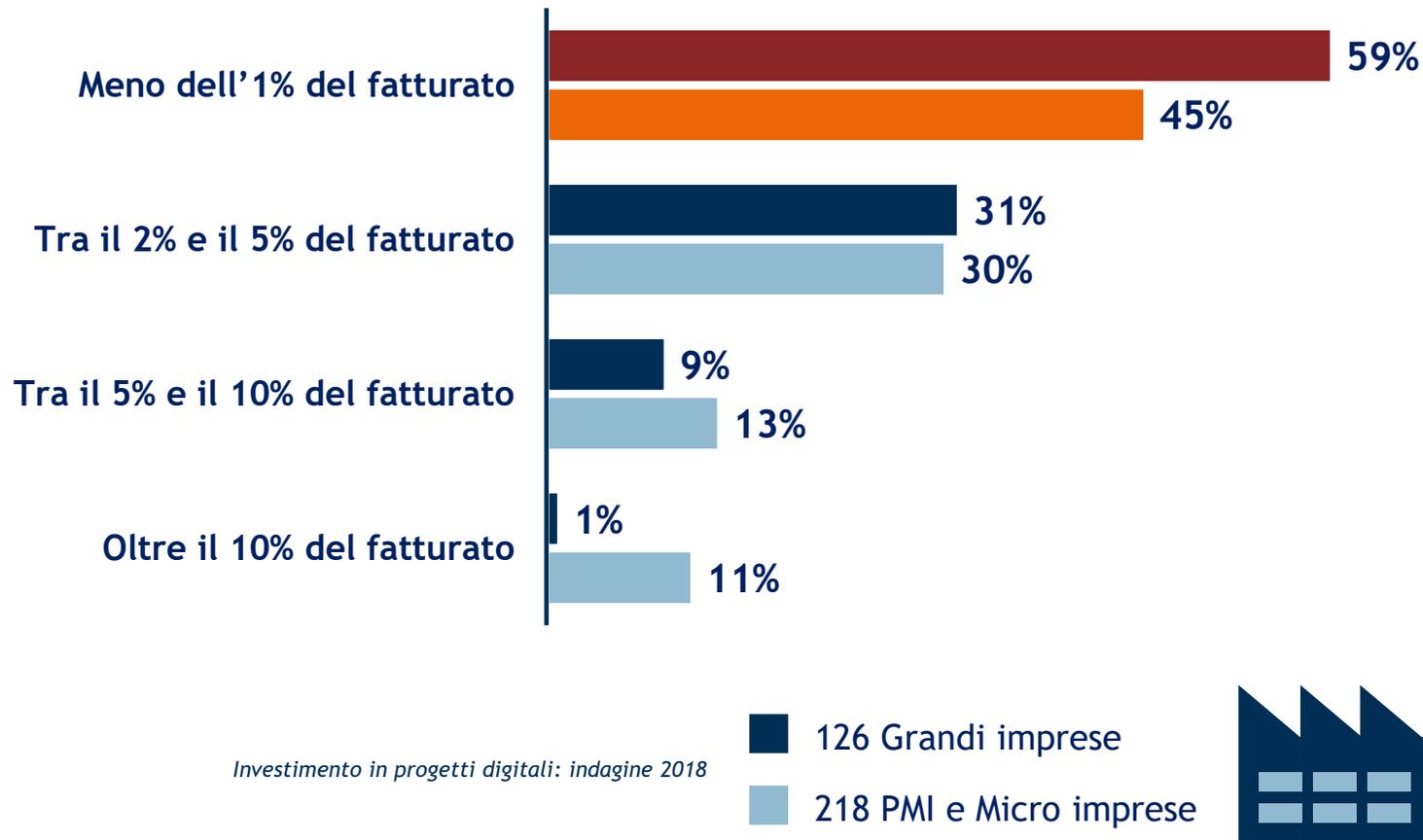
Con la fattura elettronica B2b **oggi** sono già attive le seguenti semplificazioni:

- abolizione dello **spesometro**;
- possibilità di evitare la compilazione dell'**esterometro** nel caso in cui venga utilizzato il Sdl anche per trasmettere fatture di operazioni verso l'estero;
- eliminazione del **protocollo IVA** per le fatture.

**A tendere** sarà possibile:

- eliminare i **registri IVA acquisti e vendite** (*dal 2020*);
- semplificare le **procedure di riscossione dell'IVA** (*es. split payment*)
- far emergere **nuove sacche di evasione** con un'azione congiunta attraverso:  
(i) abbassamento della soglia del contante nelle singole transazioni; (ii) impiego dei corrispettivi elettronici;
- eliminare il rischio di **doppio finanziamento** sulle fatture attraverso un registro con gli hash delle fatture, consultabili preventivamente dai soggetti deputati a tale attività.

## FE: strumenti per la competitività aziendale



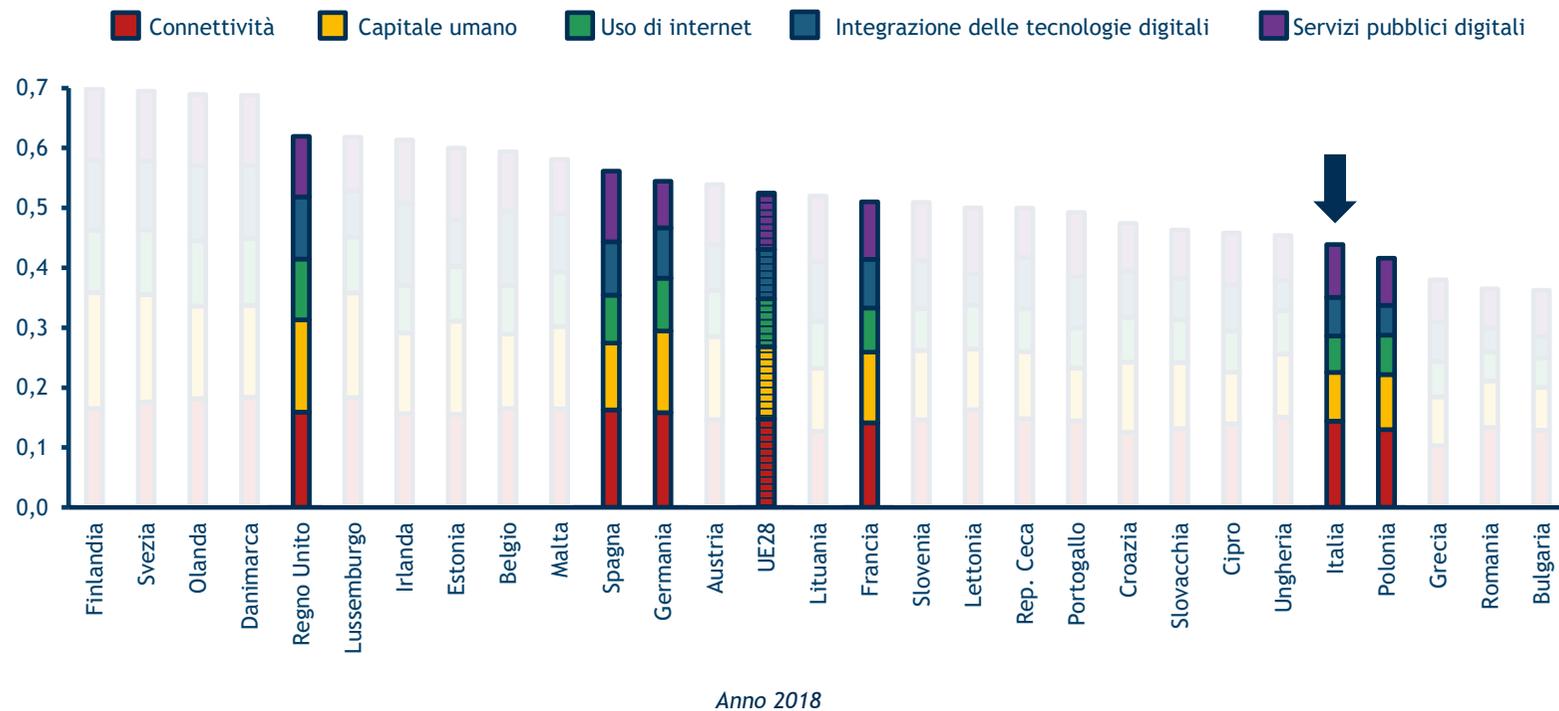
FONTE: OSSERVATORIO FATTURAZIONE ELETTRONICA & ECOMMERCE B2B  
OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION - POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET)

L'arretratezza è diffusa in tutte le dimensioni, segno di una cultura digitale ancora non pervasiva.

La **fattura elettronica** può essere l'**innescò** per diffondere effetti positivi nell'azienda e nel suo ecosistema di appartenenza (clienti, fornitori, istituti di credito, pubblica amministrazione), soprattutto se alla dematerializzazione del singolo documento seguirà la digitalizzazione di processi lavorativi e di relazione (ciclo dell'ordine, collaborazione con fornitori e clienti nella definizione delle scorte a magazzino, progettazione e miglioramento dei prodotti grazie alla condivisione elettronica delle informazioni...).

Più efficienza significa maggiore competitività grazie alla riduzione dei costi (diminuzione del tempo di esecuzione) e al miglioramento qualitativo nella circolazione delle informazioni (univocità dei dati, sicurezza delle informazioni trattate, riduzione degli errori nella gestione delle informazioni).

## FE: contribuire a migliorare l'attrattività del Paese



FONTE: ELABORAZIONE OSSERVATORIO FATTURAZIONE ELETTRONICA & ECOMMERCE B2B SU DATI DESI UE (DIGITAL ECONOMY AND SOCIETY INDEX) OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION - POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET)

I dati elaborati dall'Unione Europea sul grado di diffusione del digitale<sup>1</sup> collocano l'Italia al 24° posto della classifica.

Burocrazia amministrativa, tempi lunghi nella giustizia, corruzione hanno ridotto la fiducia degli investitori esteri verso l'Italia. La **fattura elettronica B2b** può diventare un **volano per la crescita del Paese**, stimolando l'integrazione digitale e l'efficienza complessiva nel comparto pubblico e privato.

1. Il posizionamento è relativo a quanto emerge dal DESI (Digital Economy and Society Index) elaborato dall'Unione Europea, utilizzando cinque parametri: connettività, capitale umano (competenze digitali e utilizzo di internet per fasce di età), uso di internet, integrazione delle tecnologie digitali, servizi pubblici digitali

## 2. I numeri della fattura elettronica B2b

FE: i soggetti interessati e quelli esclusi

FE: la diffusione complessiva e i macro attori coinvolti

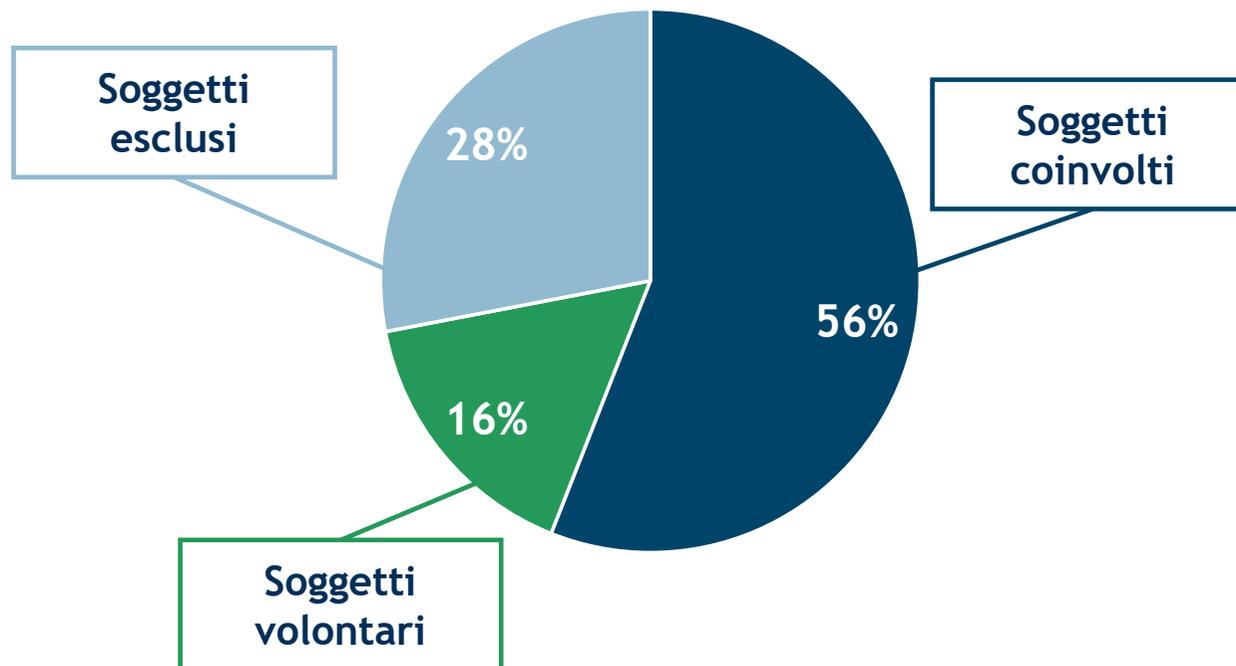
FE: i canali utilizzati

FE: la diffusione regionale

FE: la diffusione per provincia e macro aggregati

FE: la diffusione per settore merceologico

## FE: i soggetti interessati e quelli esclusi



### Campione:

- 1,5 miliardi di file fatture trasmesse | 3,6 milioni di cedenti
- Periodo di riferimento: 1/1/2019-10/10/2019

Fonte: rielaborazione Osservatorio su dati Agenzia delle Entrate

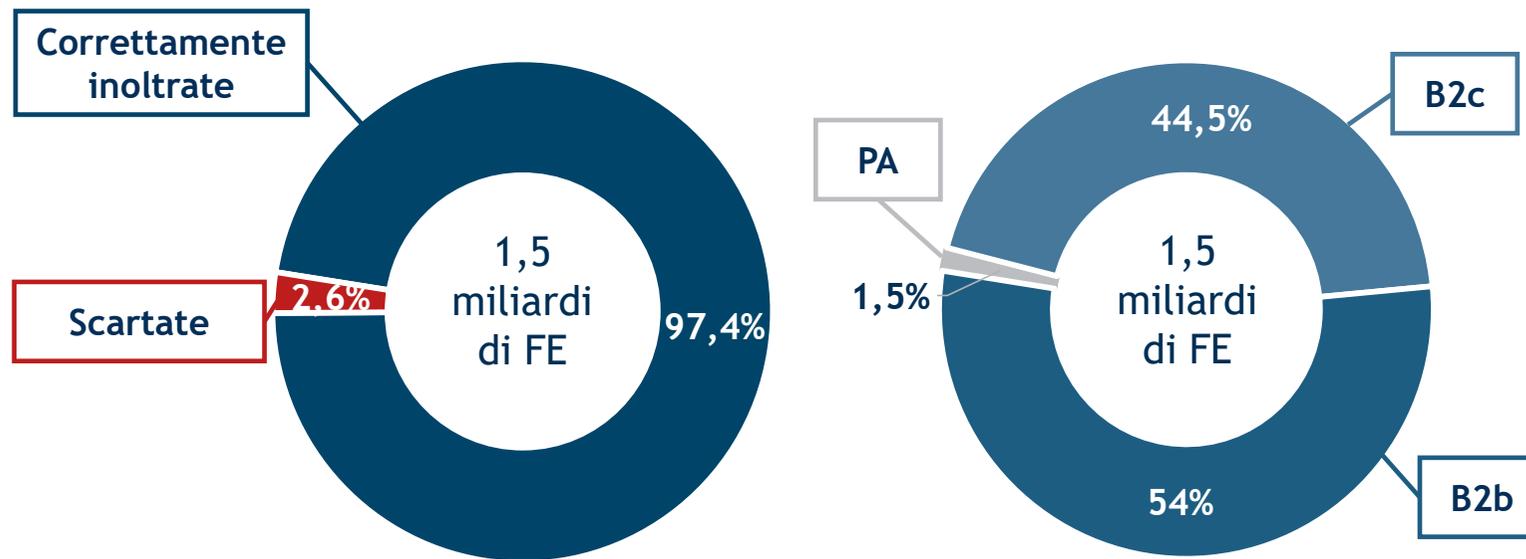
FONTE: RIELABORAZIONE OSSERVATORIO SU DATI AGENZIA DELLE ENTRATE  
OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION - POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET)

Circa 2,2 milioni di partite IVA (44%) sono state al momento escluse dall'obbligo della fattura elettronica (1,8 milioni appartenenti al regime dei minimi o alle contabilità forfettarie, 260mila medici e 75mila farmacie che già utilizzano la tessera sanitaria per la trasmissione dei dati, 63mila ASD - Associazioni Sportive Dilettantistiche).

I 2,8 milioni di soggetti obbligati sono composti, invece, da circa 5mila grandi aziende, 250mila PMI e 2,5 milioni di micro aziende.

L'8% dei soggetti non obbligati ha optato per l'adozione della fattura elettronica B2b. Ciò si può imputare sia a situazioni di asimmetria contrattuale all'interno delle transazioni commerciali, sia alla ricerca di una più ampia efficienza nel sistema relazionale, per evitare una disarmonia al suo interno. Quest'ultimo aspetto segna la crescita della consapevolezza culturale sui temi digitali da parte di alcune imprese.

## FE: la diffusione complessiva e gli attori coinvolti



### Campione:

- 1,5 miliardi di file fatture trasmesse | 3,6 milioni di cedenti
- Periodo di riferimento: 1/1/2019-10/10/2019

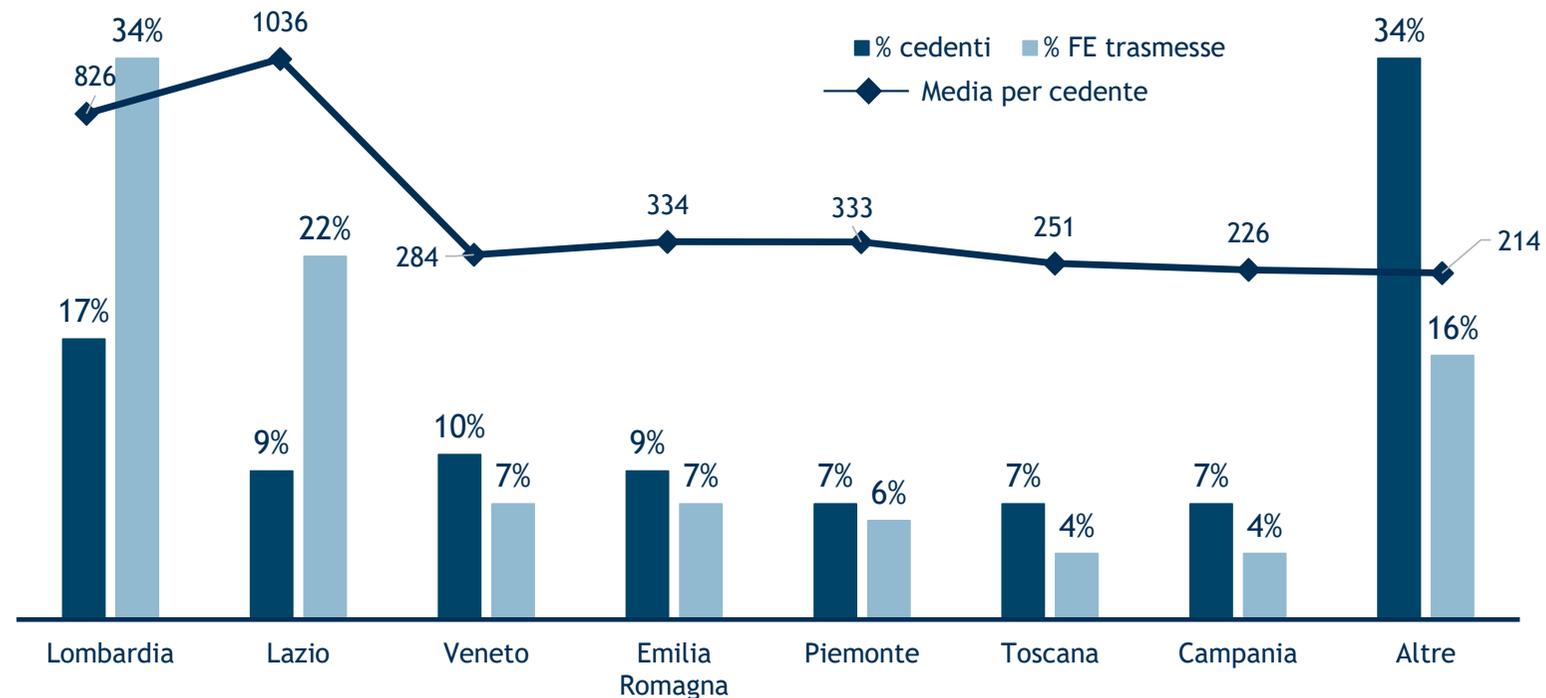
Fonte: rielaborazione Osservatorio su dati Agenzia delle Entrate

FONTE: RIELABORAZIONE OSSERVATORIO SU DATI AGENZIA DELLE ENTRATE  
OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION - POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET)

Al 20 agosto 2019 risultano inviati e accettati più di 1,2 miliardi di fatture elettroniche, che rendono realistica l'ipotesi di raggiungere e, forse superare, la soglia dei 2 miliardi di invii a livello annuale.

Gli scarti si attestano intorno al 3% del totale inviato, dopo le iniziali soglie del 6%. L'esperienza maturata a partire dal 2014 e 2015 – anni di introduzione dell'obbligo della fattura elettronica per i fornitori della Pubblica Amministrazione – ha permesso sia all'Agenzia delle Entrate (Sogei), sia ai soggetti interessati dal recente provvedimento, di raggiungere elevati livelli di efficienza nell'invio delle fatture tramite SdI.

## FE: la diffusione regionale



### Campione:

- 1,5 miliardi di file fatture trasmesse | 3,6 milioni di cedenti
- Periodo di riferimento: 1/1/2019-10/10/2019

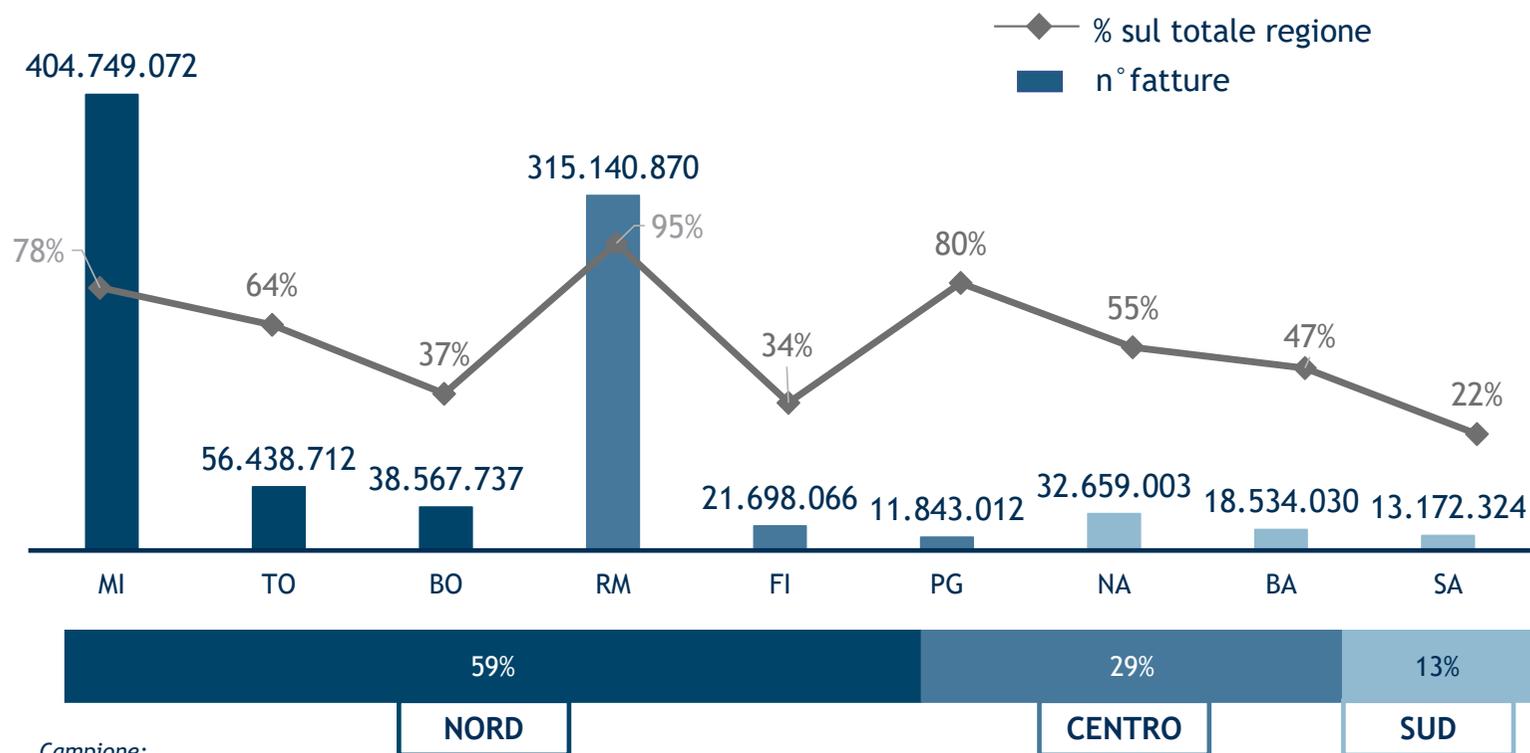
Fonte: rielaborazione Osservatorio su dati Agenzia delle Entrate

FONTI: RIELABORAZIONE OSSERVATORIO SU DATI AGENZIA DELLE ENTRATE  
OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION - POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET)

La Lombardia si conferma la locomotiva d'Italia per le percentuali di soggetti coinvolti dall'obbligo e di fatture trasmesse rispetto al totale nazionale.

La presenza dei 'grandi fatturatori' (mondo delle utility) spiega perché sia superiore nel Lazio, rispetto alla Lombardia, la media delle fatture elettroniche per singolo cedente.

## FE: la diffusione per provincia e macro aggregati



Campione:

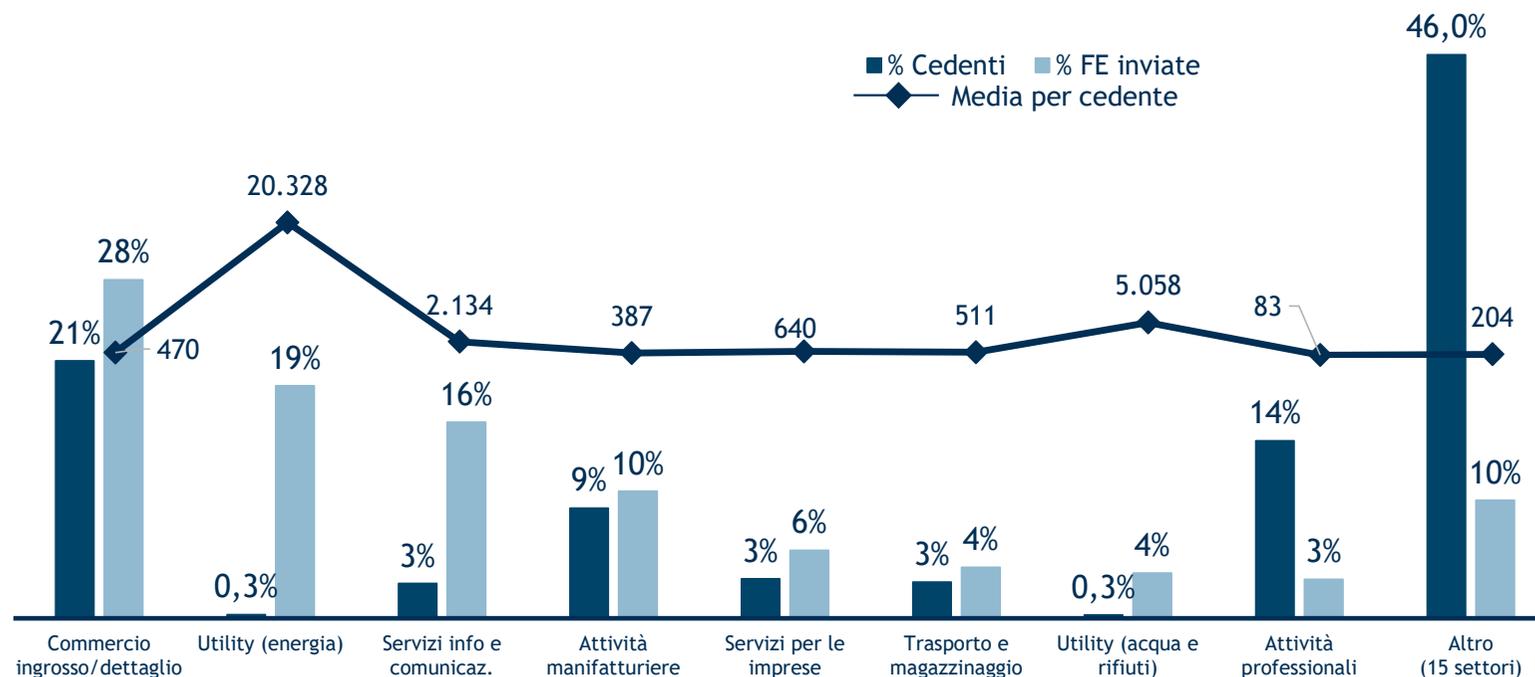
- 1,5 miliardi di file fatture trasmessi | 3,6 milioni di cedenti
- Periodo di riferimento: 1/1/2019-10/10/2019

Fonte: rielaborazione Osservatorio su dati Agenzia delle Entrate

FONTE: RIELABORAZIONE OSSERVATORIO SU DATI AGENZIA DELLE ENTRATE  
OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION - POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET)

Milano e Roma confermano quanto già sottolineato a livello regionale. Inoltre, appare evidente l'elevata concentrazione nelle due province dei volumi di fatture elettroniche rispetto al totale regionale.

## FE: la diffusione per settore merceologico



### Campione:

- 1,5 miliardi di file fatture trasmesse | 3,6 milioni di cedenti
- Periodo di riferimento: 1/1/2019-10/10/2019

Fonte: rielaborazione Osservatorio su dati Agenzia delle Entrate

FONTI: RIELABORAZIONE OSSERVATORIO SU DATI AGENZIA DELLE ENTRATE  
OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION - POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET)

Il settore automobilistico - nella sua più ampia accezione che comprende anche i servizi collegati al mondo dei motori come concessionarie, carrozzerie, meccanici, ecc. - esprime i valori percentuali più alti, mentre è quello delle utility che raggiunge il picco nella media di fatture per cedente.

## 3. Il caso “Lufthansa”

---

Il caso “Lufthansa”

**IL SETTORE**

Trasporto aereo

**L'AZIENDA**

Lufthansa è la principale compagnia aerea tedesca e settima compagnia aerea del mondo per passeggeri per chilometro trasportati. Ha una flotta di oltre 340 aerei e circa 117.000 dipendenti in tutto il mondo

**L'ESIGENZA**

Adeguamento al sistema di Fatturazione Elettronica nazionale, in virtù dell'entrata in vigore dell'obbligo

**LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA**

Gestione di ciclo attivo e passivo tramite intermediario

**I BENEFICI**

- Recepimento normativa sulla Fatturazione Elettronica
- Risparmio di tempo e costi
- Risparmio di spazi, abolizione della carta
- Razionalizzazione e standardizzazione delle procedure

**NOTE**

1. Dati 2018

## Il caso "Lufthansa"

**L'AZIENDA E LA FASE PRELIMINARE**

Lufthansa è la principale compagnia aerea tedesca e settima compagnia aerea del mondo per passeggeri per chilometro trasportati<sup>1</sup>. La compagnia detiene anche Lufthansa Cargo, Eurowings, Swiss International Air Lines e Austrian Airlines, e controlla Lufthansa CityLine e Air Dolomiti. Il gruppo conta una flotta di oltre 740 aerei e circa 136.000 dipendenti in tutto il mondo e ha per hub principale l'Aeroporto di Francoforte sul Meno.

Il portafoglio clienti dell'azienda è composto principalmente da agenzie di viaggio e imprese di spedizioni, mentre lato fornitori le fatture provengono in misura maggiore da aeroporti, hotel e attività di marketing.

Parallelamente alle fatture, già da diversi anni, l'azienda conserva a norma (per un obbligo di legge) le lettere di vettura e i biglietti aerei.

L'entrata in vigore della Fatturazione Elettronica tra privati dal 1° gennaio 2019 ha quindi imposto lo studio delle alternative disponibili sul mercato per essere compliant alla normativa. Tale fase preliminare, della durata di circa 6 mesi, è stata coordinata dalla branch italiana in collaborazione con la società del gruppo LGBS (Lufthansa Global Business Center), le case madri delle compagnie del gruppo LH e i relativi dipartimenti IT.

Le procedure interne all'azienda erano già molto automatizzate, quindi un team dedicato si è occupato di studiare tutti i sistemi pre-esistenti per capire come adeguarli alla normativa in corso di recepimento.

Questa fase ha avuto come output un quadro aggiornato sullo stato dell'arte dei sistemi in essere e la scelta del provider tecnologico (Comarch Italia).

**IL PROGETTO**

Il focus del progetto non è stato solamente l'adeguamento normativo, ma anche una revisione dei processi, che ha coinvolto sia il ciclo attivo che quello passivo, per renderli maggiormente efficienti e nel contempo aumentarne la standardizzazione.

La fase preliminare, che ha occupato parecchio tempo, ha riguardato l'aggiornamento delle anagrafiche dei clienti e dei fornitori e la comunicazione del proprio codice destinatario, prerequisiti fondamentali su cui costruire l'intero sistema e garantirne il corretto funzionamento.

Il cuore della soluzione è il portale del provider su cui Lufthansa può visualizzare lo stato di tutti i documenti sia in uscita che in entrata relativi a ognuna delle società del gruppo.

## IL SETTORE

Trasporto aereo

## L'AZIENDA

Lufthansa è la principale compagnia aerea tedesca e settima compagnia aerea del mondo per passeggeri per chilometro trasportati. Ha una flotta di oltre 340 aerei e circa 117.000 dipendenti in tutto il mondo

## L'ESIGENZA

Adeguamento al sistema di Fatturazione Elettronica nazionale, in virtù dell'entrata in vigore dell'obbligo

## LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

Gestione di ciclo attivo e passivo tramite intermediario

## I BENEFICI

- Recepimento normativa sulla Fatturazione Elettronica
- Risparmio di tempo e costi
- Risparmio di spazi, abolizione della carta
- Razionalizzazione e standardizzazione delle procedure

# Il caso "Lufthansa"

### *Ciclo attivo*

Il Gruppo conta oltre 600 clienti a cui vengono inviate circa 10.000 fatture all'anno.

Ogni società del gruppo Lufthansa carica sul portale del provider le fatture nel formato generato dal gestionale. L'intermediario si occupa della traduzione di tali file in formato XMLPA, esegue una serie di verifiche formali e invia le fatture al Sistema di Interscambio (SdI) tramite canale SFTP. Inoltre, in alcuni casi vi è la trasmissione della fattura via e-mail in formato PDF, il quale viene poi trasformato in formato strutturato tramite applicativo OCR.

In caso di scarti o errori, ci sono diversi livelli di intervento: un primo check viene effettuato dal provider. In caso di non risoluzione del problema, questo viene indirizzato alla filiale di Lufthansa a cui quella fattura appartiene e solo in casi più complessi (raramente) se ne occupa la casa madre. Il flusso informativo è regolato da dei Service Level Agreement che garantiscono un numero di scarti contenuto.

Il ciclo attivo, nonostante a regime sia molto semplice, è stata la parte più complessa dell'intero progetto a causa dell'elevata varietà di fatture da gestire. Un esempio è rappresentato dalle fatture relativi ai servizi Cargo, che contengono moltissimi dati e linee e sono quindi molto difficili da mappare.

### *Ciclo passivo*

Il Gruppo lavora con oltre 1.000 fornitori che inviano alle diverse società circa 40.000 fatture all'anno.

A ricezione delle fatture fornitori attraverso il SdI, il provider si occupa di collettare tutti i documenti, di smistarli alle diverse aziende del gruppo e di inviare i dati direttamente nei gestionali delle diverse società tramite un canale SFTP.

## LE CRITICITÀ RISCOstrate E LE ATTIVITÀ PER SUPERARLE

Le criticità riscontrate riguardano principalmente problemi operativi, gestiti dal provider e da Lufthansa volta per volta. Alcuni esempi sono: l'invio di allegati fuori SdI a causa di una dimensione troppo elevata dei file (superiori a 5Mb), la gestione di copie di cortesia, la "scomparsa" di alcune fatture.

Il progetto ha sicuramente comportato un alto investimento in termini di tempo e denaro. Le attività di analisi preliminare hanno richiesto molte ore e un grande sforzo di collaborazione tra casa madre, società del gruppo e provider.

Un'ulteriore barriera ha riguardato l'allineamento di standard e procedure spesso differenti tra le diverse società del gruppo, che ha richiesto un'analisi puntuale e l'accettazione di alcuni compromessi per convergere verso una soluzione unica per tutti.

## IL SETTORE

Trasporto aereo

## L'AZIENDA

Lufthansa è la principale compagnia aerea tedesca e settima compagnia aerea del mondo per passeggeri per chilometro trasportati. Ha una flotta di oltre 340 aerei e circa 117.000 dipendenti in tutto il mondo

## L'ESIGENZA

Adeguamento al sistema di Fatturazione Elettronica nazionale, in virtù dell'entrata in vigore dell'obbligo

## LA SOLUZIONE IMPLEMENTATA

Gestione di ciclo attivo e passivo tramite intermediario

## I BENEFICI

- Recepimento normativa sulla Fatturazione Elettronica
- Risparmio di tempo e costi
- Risparmio di spazi, abolizione della carta
- Razionalizzazione e standardizzazione delle procedure

# Il caso "Lufthansa"

Il sistema è ora a regime. Restano da gestire alcune eccezioni e anomalie che rientrano però nella normale amministrazione.

## I BENEFICI RAGGIUNTI

Il progetto ha dato l'opportunità di rivedere processi che, consolidatisi e calcificatisi nel tempo, non erano più efficienti per essere adeguati alla nuova normativa. Un esempio sono le attività date in outsourcing su cui venivano realizzati controlli molto blandi. Il risultato raggiunto è stato una razionalizzazione e standardizzazione delle procedure.

Non è ancora stata fatta una quantificazione puntuale dei benefici, ma Lufthansa sta già riscontrando una riduzione di tempo e costi per lo svolgimento delle attività, oltre a un chiaro risparmio di carta e di spazio.

## I PROGETTI FUTURI

L'azienda si è dichiarata molto soddisfatta del livello di servizio raggiunto. Molto positivo anche il supporto del provider. I benefici già riscontrati stanno dando il via alla revisione in chiave digitale di altri processi come la digitalizzazione dei tagliandi contabili dei biglietti aerei e i documenti di duty travel (i viaggi di servizio dei dipendenti).

Il controllo di gestione è una funzione interna all'azienda: vi sono quindi già attività di controllo della spesa e dei costi.

**COMARCH**

## Comarch

Fondata nel 1993, **Comarch** ha più di 20 anni di esperienza nella progettazione, implementazione e integrazione di soluzioni IT per aziende globali di vari settori tra cui Retail, FMCG, DIY, Logistica, Manifatturiero, Farmaceutico e Oil & Gas per citarne alcuni.

Con migliaia di progetti portati a termine con successo in tutto il mondo, 16 data center e più di 40 uffici in 20 Paesi, Comarch dispone delle infrastrutture necessarie per implementare progetti globali.

Ci hanno dato fiducia aziende leader dei rispettivi settori a livello mondiale come Metro Systems, Carrefour, Italcementi, Leroy Merlin, BIC, GlaxoSmithKline, Unilever, Rossmann, Valeo e Technicolor.

Le nostre soluzioni per lo scambio di dati e gestione del flusso dei documenti sono finalizzate a mantenere il business dei nostri clienti competitivo su uno scenario internazionale, ottimizzando la gestione dei dati, dell'e- procurement, della fatturazione elettronica e dei processi AR/AP.

Comarch e-Invoicing è una soluzione complessa in grado di supportare e integrare formati e canali di trasmissione utilizzati dai clienti.

Inoltre, permette di apporre la propria firma digitale, prevede la gestione complessa dei flussi di dati e può essere potenziata con algoritmi di machine learning che consentono al sistema migliorare la propria precisione nel tempo minimizzando o addirittura azzerando l'intervento umano.



# Osservatorio Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b

L'Osservatorio Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b – giunto alla tredicesima edizione di Ricerca – mira a dimostrare il valore dell'eCommerce B2b e a contribuire a muovere il sistema Paese verso una vera trasformazione digitale, attraverso una più significativa e matura adozione dei principali strumenti digitali da parte delle organizzazioni. Quest'anno la ricerca, partendo dall'obbligo di fatturazione elettronica, ha posto l'accento sulle opportunità che da questa si possono generare sia a livello di sistema Paese che a livello di ecosistema industriale.

## **Nell'ambito della Ricerca 2018-2019, l'Osservatorio si è posto gli obiettivi di:**

- quantificare il valore – attuale e prospettico – del transato B2b e dell'eCommerce B2b in Italia;
- misurare la diffusione dei principali strumenti a supporto dell'eCommerce B2b tra le imprese (EDI, Extranet B2b, Marketplace e Piattaforme Cloud);
- quantificare la diffusione della Fatturazione Elettronica nelle relazioni tra imprese private;
- monitorare l'evoluzione normativa – italiana ed europea – in materia di Fatturazione Elettronica, Conservazione Digitale, Dematerializzazione e Digitalizzazione dei processi;
- analizzare gli impatti della Fatturazione Elettronica tra privati sui processi e sull'intero sistema Paese;
- mappare i modelli di Fatturazione Elettronica B2b adottati dalle imprese;
- identificare e analizzare le criticità e le opportunità dei progetti di Fatturazione Elettronica B2b e dei progetti di digitalizzazione;
- evidenziare i nuovi progetti digitali che possono scaturire a partire dalla Fatturazione Elettronica;
- comprendere le barriere che frenano la digitalizzazione delle Piccole e Medie Imprese italiane;
- analizzare i processi di pagamenti B2b utilizzati dalle imprese italiane;
- identificare e approfondire le principali Good Practices di aziende che hanno intrapreso percorsi di Digitalizzazione;
- analizzare i principali trend di innovazione digitale in ambito B2b per le imprese (Blockchain e Intelligenza Artificiale).

## **Le attività dall'Osservatorio, per l'edizione 2018-2019, sono state:**

- una Ricerca sul campo per monitorare l'adozione delle soluzioni di dematerializzazione e digitalizzazione dei processi;
- quattro incontri con la Community dell'Osservatorio, ai quali partecipano referenti delle Associazioni di categoria e rappresentanti di Partner e Sponsor dell'Osservatorio, e a cui saranno invitati a partecipare ospiti autorevoli e interessanti testimoni;

- un workshop interattivo sul tema della digitalizzazione dei processi B2b, riservato ai Partner dell'Osservatorio e ai referenti dell'Advisory Board;
- quattro sessioni di aggiornamento e formazione tecnico-giuridica e sulla normativa;
- otto Webinar tenuti dall'Osservatorio sulle diverse tematiche: fatturazione elettronica tra privati, blockchain, GDPR, aggiornamento normativo, fatturazione elettronica europea, trasmissione telematica dei corrispettivi, eCommerce B2b, trasmissione dei documenti doganali;
- molteplici iniziative finalizzate alla divulgazione e alla diffusione di cultura sui temi oggetto di studio;
- una comunicazione intensiva attraverso i Media.
- una comunicazione intensiva attraverso i Media.

### SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO

La School of Management del Politecnico di Milano, costituita nel 2003, accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e alta consulenza, nel campo dell'economia, del management e dell'industrial engineering che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consortili. La Scuola ha ricevuto, nel 2007, il prestigioso accreditamento EQUIS. Nel 2009 è entrata per la prima volta nel ranking del Financial Times delle migliori Business School europee. Nel 2013 ha ottenuto il prestigioso accreditamento internazionale da AMBA (Association of MBAs). Dal 2015, la Scuola è membro di AACSB International – The Association to Advance Collegiate Schools of Business. La membership non implica l'accreditamento. La Scuola è presente inoltre nei QS World University Rankings con i programmi MBA. Nel 2017, la School of Management è la prima business school italiana a vedere riconosciuta la qualità dei propri corsi erogati in digital learning nei master Executive MBA attraverso la certificazione EOCCS (EFMD Online Course Certification System). La Scuola è membro PRME (Principles for Responsible Management Education), Cladea (Consejo Latinoamericano de Escuela de Administración) e QTEM (Quantitative Techniques for Economics & Management Masters Network). Fanno parte della Scuola: il Dipartimento di Ingegneria Gestionale e il MIP Graduate School of Business che, in particolare, si focalizza sulla formazione executive e sui programmi Master. Le attività della School of Management legate all'Innovazione Digitale si articolano in Osservatori Digital Innovation, che fanno capo per le attività di ricerca al Dipartimento di Ingegneria Gestionale, e Formazione executive e programmi Master, erogati dal MIP.

### OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION

Gli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano nascono nel 1999 con l'obiettivo di **fare cultura in tutti i principali ambiti di Innovazione Digitale**. Oggi sono un punto di riferimento qualificato sull'Innovazione Digitale in Italia che integra attività di **Ricerca, Comunicazione e Aggiornamento continuo**. *La Vision che guida gli Osservatori è che l'Innovazione Digitale sia un fattore essenziale per lo sviluppo del Paese.* La mission è produrre e diffondere conoscenza sulle opportunità e gli impatti che le tecnologie digitali hanno su imprese, pubbliche amministrazioni e cittadini, tramite modelli interpretativi basati su solide evidenze empiriche e spazi di confronto indipendenti, pre-competitivi e duraturi nel tempo, che aggregano la domanda e l'offerta di Innovazione Digitale in Italia. Le attività sono svolte da un team di quasi 100 tra professori, ricercatori e analisti impegnati su 40 differenti Osservatori che affrontano i temi chiave dell'Innovazione Digitale nelle Imprese (anche PMI) e nella Pubblica Amministrazione: Agenda Digitale, Artificial Intelligence, Big Data Analytics & Business Intelligence, Blockchain & Distributed Ledger, Business Travel, Cloud Transformation, Cloud nella PA, Contract Logistics, Digital Thinking for Business, Digital Transformation Academy, Droni, eCommerce B2c, eGovernment, Export Digitale, Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b, Fintech & Insurtech, Food Sustainability, Gioco Online, HR Innovation Practice, Industria 4.0, Information Security & Privacy, Innovative Payments, Innovazione Digitale in Sanità, Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali, Innovazione Digitale nel Retail, Innovazione Digitale nel Turismo, Innovazione Digitale nelle PMI, Internet Media, Internet of Things, Kids & Toys, Mobile B2c Strategy, Multicanalità, Omnichannel Customer Experience, Professionisti e Innovazione Digitale, Smart & Connected Car, Smart Agrifood, Smart Working, Startup Hi-tech, Startup Intelligence, Supply Chain Finance, Tech Company - Innovazione del Canale ICT.