

## **Il sistema bancario italiano tra difficoltà congiunturali e sfide tecnologiche**

Intervento di Alessandra Perrazzelli  
Vice Direttrice Generale della Banca d'Italia

Roma, 21 settembre 2020

### **Il quadro congiunturale e le sfide per la redditività delle banche**

1. La diffusione della pandemia sta mettendo a dura prova l'economia globale, europea, italiana. Nel nostro paese, l'impatto della crisi è stato mitigato dalle eccezionali misure fiscali e monetarie poste in essere dalle diverse autorità. Ciononostante per l'anno in corso prevediamo un calo del prodotto di poco inferiore al 10 per cento, seguito da una graduale ripresa. Le conseguenze sul sistema bancario sono state fino ad ora contenute, anche grazie alle misure governative di supporto a famiglie e imprese e al deciso intervento della Banca centrale europea. Le condizioni di liquidità rimangono distese. Gli indicatori di solidità patrimoniale sono migliorati: tra dicembre e giugno il rapporto tra il capitale di migliore qualità e gli attivi ponderati per il rischio è aumentato di quasi un punto percentuale, al 14,8 per cento. Tra i principali fattori che hanno determinato la crescita, vi sono la capitalizzazione degli utili maturati nel 2019 (in linea con le raccomandazioni delle autorità di supervisione) e gli interventi del regolatore (minore ponderazione di alcune tipologie di attività e riduzione dell'impatto a patrimonio dell'adozione del principio contabile IFRS9).
2. I primi effetti della crisi si possono però già vedere nel calo della redditività: rispetto ai primi sei mesi del 2019 il ROE è sceso di oltre 5 punti percentuali, in larga parte a causa dell'aumento delle rettifiche su crediti. Queste ultime hanno fatto seguito alla crescita delle perdite attese su prestiti ancora in bonis, la cui probabilità di default è aumentata a seguito del deterioramento del quadro macroeconomico.
3. Al momento la qualità del credito rimane buona. Il rapporto tra crediti deteriorati e totale dei prestiti ha continuato a scendere nei primi sei mesi dell'anno. Tuttavia è proprio a causa dell'inevitabile, ulteriore crescita delle perdite su crediti che ci si aspetta un marcato peggioramento della redditività, con ripercussioni anche sul livello di patrimonializzazione.
4. La recente analisi condotta dall'SSM sulla vulnerabilità delle banche sottoposte alla sua diretta supervisione indica che il sistema bancario dell'area dell'euro

nel suo complesso dovrebbe essere in grado di assorbire perdite su crediti, di ammontare anche elevato, per mezzo delle eccedenze di capitale rispetto ai minimi regolamentari. Questo risultato conferma l'importanza del lavoro svolto negli ultimi dieci anni da regolatori, supervisori e intermediari per aumentare la resilienza delle banche. Se il nostro sistema bancario fosse stato colto da questa crisi con livelli di patrimonializzazione più bassi, e se non fosse stato decisamente ridotto l'ammontare di crediti deteriorati che ne appesantiva i bilanci fino a qualche anno or sono, le conseguenze avrebbero potuto essere disastrose.

5. È bene, quindi, che il processo di rafforzamento dei bilanci bancari prosegua. Le autorità terranno conto delle condizioni del contesto economico generale, evitando che le loro decisioni producano effetti pro-ciclici che finirebbero per rallentare il ritorno alla crescita. La gravità della crisi in corso potrebbe richiedere aggiustamenti non marginali all'attuale assetto europeo della gestione delle crisi e all'approccio fino a ora seguito dalle autorità europee per la gestione dei crediti deteriorati.
6. Come ha recentemente ricordato il Governatore nel suo intervento al Comitato esecutivo dell'ABI, il prossimo futuro riserva sfide di non poco conto per le banche, sfide che erano in larga misura già presenti prima dello scoppio della pandemia e che sono state da essa rese per molti aspetti più impellenti. La principale è quella di recuperare un adeguato livello di redditività in un contesto caratterizzato da bassi tassi d'interesse e da mutamenti epocali indotti dal progresso tecnologico.
7. I miglioramenti registrati negli ultimi anni su questo fronte non sono di poco conto. Le banche italiane hanno diversificato le loro fonti di ricavo, aumentando il peso dei proventi da commissioni, e hanno intrapreso un deciso, sebbene graduale, processo di riduzione dei costi. La congiuntura attuale richiederà un'accelerazione sia nell'aumento dei ricavi sia nel calo dei costi, soprattutto per quelle banche che non hanno fino a ora registrato sufficienti progressi. Nella ricerca di maggiori profitti, in particolare quelli da commissioni, le banche dovranno sempre porre la massima attenzione riguardo alla correttezza e alla trasparenza nei rapporti con la clientela.
8. Una maggiore redditività può essere perseguita utilizzando numerose leve, ovviamente non mutualmente esclusive. Richiamo quanto affermato di recente dal Governatore: la Vigilanza mantiene un orientamento rigidamente neutrale nei confronti degli intermediari quanto alla scelta del modello di business, alla dimensione, alla collocazione geografica. In particolare, non ha preferenze per intermediari di grandi dimensioni; ma abbiamo più volte ricordato che operazioni di integrazione, se ben progettate, possono fruttare significative economie di scala e di scopo, e rappresentano pertanto uno strumento a disposizione degli intermediari per reagire alle difficoltà della situazione attuale.
9. Non si tratta, come avrò modo di sottolineare a breve, dell'unica strada percorribile. Accordi tra intermediari ed esternalizzazioni, soprattutto in ambito tecnologico, possono essere una via efficace per ridurre i costi e sfruttare opportunità di profitto. In particolare, in quanto segue mi soffermerò su alcuni aspetti strettamente legati

allo sviluppo delle nuove tecnologie, che rappresentano a mio parere esse stesse uno dei principali strumenti per reagire alle difficoltà attuali.

10. La pandemia ha infatti obbligato le banche e la loro clientela a ricorrere a servizi fruibili da remoto, imprimendo una forte accelerazione alla trasformazione della domanda. È probabile che certi comportamenti di utilizzo dei servizi bancari, acquisiti forzatamente dalla clientela nel corso della pandemia, si mantengano, e in alcuni casi tendano a rafforzarsi, anche con il graduale ritorno alla normalità. Non si può dunque prescindere dal potenziare le infrastrutture informatiche, adeguare la compagine del personale alle necessità connesse con un utilizzo diffuso delle nuove tecnologie, ripensare il modo in cui le banche interagiscono con la clientela. I contatti intercorsi in questi mesi con gli operatori e con i maggiori fornitori di tecnologia ci confermano la tendenza a sperimentare nuove forme di lavoro e, soprattutto, nuovi prodotti e processi a contenuto digitale.
11. Questi adeguamenti sul fronte tecnologico e delle risorse umane richiederanno investimenti di rilievo, contribuendo ad aumentare la pressione sul conto economico. È tuttavia evidente che chi non riuscirà ad adeguarsi si troverà in una condizione di svantaggio competitivo difficilmente colmabile e potrebbe essere costretto a uscire, anche in tempi rapidi, dal mercato.

#### **Open banking e esternalizzazioni: la tecnologia come opportunità per l'espansione dei ricavi e il contenimento dei costi**

12. Una delle principali spinte all'innovazione è stata data dalla Direttiva PSD2, che crea le premesse per lo sviluppo di nuovi servizi a elevato valore aggiunto. Nel modello di Open Banking, le Application Programming Interfaces (API), che rappresentano la soluzione tecnica per accedere ai conti di pagamento on line, fungono da catalizzatore, capace di attrarre risorse, combinarsi con altre tecnologie (come il *machine learning*), incentivare forme di collaborazione e di innovazione, che vanno anche oltre il perimetro dei servizi di pagamento e della finanza. Una larga diffusione dell'accesso ai dati di pagamento può, ad esempio, consentire a nuovi soggetti, o alle banche stesse, di fornire alle imprese utili informazioni riguardo al loro posizionamento sul mercato, dando indicazioni riguardo alle strategie adottate dalla concorrenza. Per gli intermediari più innovativi lo sviluppo delle API costituisce quindi un'opportunità, permettendo di realizzare ecosistemi digitali entro i quali consentire interazioni tra i partecipanti al sistema finanziario e soggetti esterni, con l'obiettivo di migliorare e innovare i servizi offerti a famiglie e imprese.
13. Le maggiori potenzialità in termini di innovazione nei servizi alla clientela provengono dall'accesso all'informazione sui conti di pagamento. Quest'ultima diviene disponibile, dietro consenso del cliente, a tutti coloro che ne fanno richiesta.
14. Le banche possono avvalersi di questa informazione per migliorare la profilatura della clientela. I conti di pagamento contengono importanti informazioni sulle abitudini di spesa, gli incassi e le uscite e gli intermediari possono integrare le informazioni sui propri clienti con quelle relative ai rapporti intrattenuti da questi

con tutte le altre banche. Opportunamente integrati con dati di fonte esterna, ed eventualmente elaborati con tecniche avanzate, permettono di potenziare e velocizzare la valutazione del merito di credito, di definire un'offerta commerciale ad hoc, di migliorare la gestione del risparmio e degli investimenti e/o della contabilità aziendale.

15. Questi sviluppi determineranno presumibilmente una maggiore concorrenza non solo tra banche, ma anche tra queste ultime e gli operatori non bancari. La normativa prevede infatti, come ho accennato, che le informazioni sui conti di pagamento possano essere richieste anche da soggetti terzi.
16. La risposta agli obblighi previsti dalla Direttiva PSD2 per costruire le interfacce per l'accesso delle terze parti ha richiesto alle banche uno sforzo, anche economico, non di poco conto. I nostri intermediari hanno risposto in modo coordinato e innovativo, unico nel contesto europeo, consorziandosi e conseguendo importanti economie di scala. È questo un esempio di come sia possibile unire le forze e rispondere a sfide significative anche preservando un elevato grado di eterogeneità riguardo a dimensioni e modelli di attività. Questo tipo di collaborazioni possono essere utili non solo per fare fronte a obblighi di compliance, ma anche, ad esempio, per realizzare nuovi servizi attraverso piattaforme condivise.
17. Una ulteriore modalità perseguita dalle banche per conseguire economie di costo, avvalersi di competenze d'avanguardia, godere di maggiore flessibilità e rapidità nella risposta ai bisogni della clientela, senza per questo dover effettuare direttamente ingenti investimenti è quella di esternalizzare parte delle proprie attività o di siglare accordi di varia natura con soggetti terzi: distributivi, di partnership, di co-branding.
18. Esternalizzazioni e accordi commerciali non sono certo una novità, ma la necessità di espandere la quantità e la qualità dei servizi offerti mantenendo sotto controllo i costi, e di diversificare il rischio di investimenti in settori innovativi, sta spingendo sempre più intermediari a seguire questa strada. La scelta se produrre internamente o acquisire dall'esterno alcune componenti del processo produttivo, che in passato riguardava tipicamente quelle relative ai processi amministrativo-contabili e ai sistemi IT, si sta oggi espandendo anche ai processi chiave. Anche grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie ogni fase della catena produttiva può oggi essere "spacchettata" e ricomposta utilizzando molteplici componenti prodotte da fornitori esterni. La spinta in questa direzione è particolarmente forte in quei settori caratterizzati da margini ridotti e dalla conseguente necessità di generare elevati volumi, che incentivano la nascita di soggetti specializzati in grado di offrire alle banche, su specifiche componenti del processo produttivo, soluzioni "chiavi in mano", a volte personalizzabili.

### **I rischi e le risposte della Vigilanza**

19. Come sempre, tuttavia, a nuove opportunità si affiancano nuovi rischi strategici, operativi, reputazionali, più difficili da comprendere e controllare proprio perché connessi con un fenomeno, quale lo sviluppo tecnologico, per sua natura nuovo

e in continua evoluzione. L'estrema dipendenza del sistema bancario e finanziario mondiale dalla tecnologia, e le fragilità che ne derivano, divengono evidenti in occasione di incidenti informatici, che sono in grado di bloccare il sistema dei pagamenti, i mercati finanziari. Si tratta di una fragilità che non si ferma al sistema finanziario, ma riguarda praticamente tutti gli aspetti del nostro sistema produttivo, nel quale la tecnologia e l'informatica hanno assunto negli ultimi decenni un ruolo sempre più pervasivo e indispensabile (si pensi alla distribuzione dell'elettricità, al trasporto aereo). Non si può quindi prescindere da mantenere alta l'attenzione ed elevati gli investimenti per garantire la massima sicurezza informatica.

20. Non di minor importanza è il rischio che i clienti delle banche prestino il loro consenso alla condivisione di dati riservati senza una piena consapevolezza di come queste informazioni possano essere effettivamente utilizzate. È necessario, sotto questo aspetto, il massimo della trasparenza e della correttezza, non solamente da parte delle banche, ma anche degli altri operatori che possono richiedere il consenso all'accesso ai dati sui pagamenti.
21. Le autorità di vigilanza, ben attrezzate a controllare i rischi tradizionali della finanza (di credito, di mercato, di liquidità) stanno riorientando la loro azione e aggiornando le loro conoscenze e prassi per tenere conto del crescente peso dei rischi operativi; incoraggiano le banche a gestire questi rischi. Il problema è particolarmente evidente nel caso delle esternalizzazioni e degli accordi commerciali, specialmente quando coinvolgono nuovi operatori. Questi ultimi, infatti, impegnati a spingere i propri prodotti dal punto di vista commerciale e a recuperare gli investimenti iniziali, possono essere indotti a trascurare gli aspetti della sicurezza, esponendosi a rischi che si riflettono inevitabilmente anche su quegli intermediari che hanno loro affidato la prestazione di alcuni servizi.
22. Un caso emblematico di inattesi rischi reputazionali e legali che possono derivare da queste nuove forme di partnership commerciali è quello che si è verificato nei mesi scorsi in occasione del tracollo di un importante gruppo finanziario e tecnologico internazionale, attivo nell'offerta di servizi di pagamento – emissione di carte di pagamento, fornitura ai commercianti di strumenti per l'accettazione delle carte e lavorazione delle transazioni – a servizio di un vastissimo numero di altri intermediari disseminati nei cinque continenti, incluso il nostro Paese, dove operava per mezzo di un accordo di co-branding. Il temporaneo blocco operativo delle carte imposto dall'Autorità home all'IMEL comunitario al momento della dichiarazione di insolvenza della capogruppo ha creato un immediato coinvolgimento di tipo reputazionale e legale dei partner che hanno collocato le carte nei diversi paesi.
23. La Vigilanza segue con attenzione lo sviluppo dei nuovi modelli operativi, anche per individuare eventuali fornitori rilevanti a livello di sistema e non rientranti nel perimetro dei controlli; se, da un lato, la normativa in materia di esternalizzazione prevede che gli intermediari siano responsabili per le attività esternalizzate, si dotino di solidi dispositivi di governance e di controllo a presidio dei rischi da esse derivanti e informino preventivamente l'Autorità di vigilanza in caso di esternalizzazione di funzioni essenziali, altre forme di collaborazione, che non ricadono nella definizione

di esternalizzazione prevista dalla normativa, non sono regolamentate e non sono sempre note alle Autorità. La rilevanza di questi temi è riconosciuta anche in ambito europeo. Le nuove linee guida dell'EBA in materia, che saranno recepite a breve in Italia, richiamano gli intermediari a valutare e gestire in modo appropriato i rischi connessi anche con quelle forme di collaborazione che non si qualificano in senso stretto come esternalizzazioni.

24. La citata vicenda del tracollo del gruppo finanziario e tecnologico internazionale ci ha inoltre ricordato quanto sia agevole per un operatore insediato in un paese esportare, oltre ai propri servizi, rischi di non poco conto per i mercati oltreconfine. Ciò vale a maggior ragione nel mercato unico europeo, anche grazie al regime del "passaporto unico". Questi rischi possono potenzialmente coinvolgere anche le banche, alle quali nulla vieta di stringere accordi con operatori finanziari riguardo ai quali la vigilanza nazionale può disporre di informazioni limitate.
25. Il meccanismo del "passaporto comunitario", il cui principio cardine è quello del controllo da parte dell'autorità del paese di insediamento, con scarsi poteri per l'autorità del paese ospite, sta assumendo forme e intensità nuove in relazione all'evoluzione tecnologica dell'industria. Imprese in grado di fornire servizi "virtuali" fin dalla progettazione, facilmente veicolabili attraverso le tecnologie di rete e che quindi sempre meno abbisognano di presenze fisiche nelle aree servite possono avvantaggiarsi in particolare della libera prestazione di servizi finanziari (LPS) in misura maggiore che in passato.
26. L'istituto del "passaporto comunitario" è tra i fondamenti del mercato unico: abbattendo gli adempimenti burocratici ridondanti o – peggio ancora – barriere protezionistiche, esso stimola la concorrenza, aumenta l'offerta, favorisce il progresso tecnologico e industriale, contribuisce allo sviluppo del mercato unico.
27. Lo sviluppo della prestazione transfrontaliera di servizi, in un contesto di regole e prassi non del tutto armonizzate, può tuttavia portare in certi casi a situazioni problematiche. Negli anni più recenti si riscontra che i soggetti che operano in LPS tendono a concentrarsi in un numero limitato di giurisdizioni di insediamento ("home"), che vengono utilizzate come base per l'offerta dei servizi in altri paesi. Tale concentrazione viene aneddoticamente giustificata con motivazioni di ordine fiscale, con l'esistenza di distretti industriali favorevoli al business, di una regolamentazione e di un ambiente più "amichevoli" nei confronti delle imprese innovative.
28. Quando un intermediario di inequivocabile estrazione di uno Stato membro ne sceglie uno diverso dove insediarsi legalmente, salvo poi svolgere nel primo la propria attività in via pressoché esclusiva, può tuttavia sorgere il rischio di un disallineamento degli incentivi per le autorità di supervisione: l'autorità del paese di insediamento ha i compiti di vigilanza, ma gli eventuali danni rivenienti da comportamenti scorretti ricadono sul paese ospite. Si creano i presupposti per una "concorrenza al ribasso" sugli standard di vigilanza tra giurisdizioni.
29. Si tratta di rischi che devono essere valutati attentamente dal regolatore. Prima che essi divengano difficilmente gestibili, sono auspicabili non solo una intensificazione

degli scambi informativi e una più ampia collaborazione tra le autorità coinvolte, ma anche decisi progressi riguardo all'armonizzazione delle norme e delle prassi di vigilanza.

## Conclusioni

30. Le sfide che le banche italiane dovranno affrontare non sono semplici. La crisi indotta dalla pandemia ha aggravato un già non semplice contesto congiunturale e accelerato la transizione verso l'economia digitale. Le riforme regolamentari e di supervisione che sono previste entrare in vigore nei prossimi anni sono volte a salvaguardare il sistema finanziario da rischi divenuti evidenti con la crisi finanziaria globale e quella dei debiti sovrani. Possibili effetti pro-ciclici vanno certamente considerati al fine di non aggravare, per quanto possibile, situazioni rese particolarmente difficili dall'emergenza pandemica. Queste riforme sono tuttavia necessarie proprio per rendere le banche ancor più resilienti e prepararle a fronteggiare le difficoltà che verranno.
31. Il prerequisito per riuscire a vincere le sfide che si pongono per gli intermediari italiani ed europei, a fronte dei grandi mutamenti economici e tecnologici, è il recupero di una redditività sufficiente a consentire di generare e attrarre il capitale necessario a sostenere l'operatività. Solamente istituti redditizi, e per questa via ben capitalizzati, sono in grado di supportare adeguatamente la ripresa economica. È fondamentale, sotto questo aspetto, che le banche accelerino il processo di adozione delle nuove tecnologie, ormai imprescindibili per venire in contro alle nuove esigenze della clientela e per sostenere la concorrenza dei nuovi operatori, siano essi start-up Fintech o imprese tecnologiche già affermate, le cosiddette BigTech.
32. Non esiste un solo modo per realizzare la transizione al digitale. Le fusioni possono consentire agli intermediari di sfruttare al massimo le potenziali economie di scala e di differenziazione, ma è possibile anche ricorrere ad accordi consortili o a fornitori esterni. Ciascuna di queste soluzioni presenta opportunità e rischi specifici, la cui efficace gestione può prevedere momenti di interazione con le autorità di regolamentazione e supervisione. Mi riferisco in particolare ai rischi per la sicurezza informatica, ma anche a quelli reputazionali derivanti da esternalizzazioni e accordi commerciali con soggetti terzi, che possono essere amplificati da norme e prassi di vigilanza non ancora pienamente armonizzate.
33. Non è tanto importante come la transizione avrà luogo, quanto che avvenga, e in tempi rapidi. Questo è certamente importante per il progresso, se non per la stessa sopravvivenza, di singoli intermediari; certamente contribuisce al miglioramento delle condizioni di fondo della nostra economia.

