



BANCA D'ITALIA  
EUROSISTEMA

## L'evoluzione dei business model bancari e l'attività di supervisione

Intervento di Luigi Federico Signorini  
Direttore Generale della Banca d'Italia

Convegno ADEIMF  
Firenze, 22 settembre 2023

Un sistema bancario capace di sviluppare una redditività adeguata e sostenibile è necessario per assicurare la stabilità finanziaria e l'ordinato funzionamento dell'economia. Banche redditizie hanno la possibilità di attrarre fondi, finanziare adeguatamente le imprese, investire in innovazione, ampliare e migliorare i servizi resi alla clientela, accumulare sufficienti buffer patrimoniali per fronteggiare shock inattesi.

Non vi è un solo modo di raggiungere l'obiettivo della redditività. Lo si può fare, anzi è naturale che lo si faccia, con modelli di business differenti tra loro. In Italia, da anni, il sistema bancario è caratterizzato da una significativa diversificazione. Accanto a un numero ancora preponderante di intermediari dediti prevalentemente all'attività tradizionale, vi sono banche specializzate in particolari forme di credito, nella gestione del risparmio, nel recupero dei crediti deteriorati. Alle banche si affianca un gran numero di operatori non bancari (ad esempio società di gestione del risparmio, istituti di pagamento, società finanziarie), che ampliano e completano la struttura del sistema.

Questa "biodiversità", che si accompagna a quella di ben più lunga data basata sulla dimensione e la prossimità territoriale, è un punto di forza. Essa consente al sistema finanziario di fornire un'ampia gamma di servizi e lo rende in grado di rispondere meglio alle mutevoli condizioni macro-finanziarie, alle sfide del progresso tecnologico e della transizione verso un'economia sostenibile, all'elevata incertezza che ha caratterizzato gli ultimi decenni e ancor di più gli ultimi anni. Ma va ben gestita.

Spetta agli organismi aziendali identificare l'ambito di attività che meglio si adatta alla vocazione della banca e al contesto di mercato. L'assetto del governo societario è molto importante, perché deve mettere in grado gli intermediari di formulare strategie coerenti e sensate. Per questo motivo, facendo leva su una regolamentazione che si è fatta negli anni via via più stringente, la vigilanza attribuisce sempre maggiore importanza all'analisi del funzionamento del governo societario. L'obiettivo è spingere le banche a dotarsi di una governance che sia allo stesso tempo aperta all'innovazione, capace di formulare strategie lungimiranti e attenta a presidiare adeguatamente i nuovi rischi non meno che quelli vecchi. Gli approfondimenti che abbiamo condotto e stiamo conducendo presso le banche mettono in evidenza significativi margini di miglioramento.

Una questione di rilievo tra le altre è la diversificazione dei consigli di amministrazione per genere, età, competenze, ancora non del tutto soddisfacente. Non di rado è troppo basso, in particolare, il numero di esponenti aziendali che dispongono di un'adeguata esperienza in materia di nuove tecnologie, esperienza che è invece fondamentale per ricercare, vagliare e adottare innovazioni di processo e di prodotto promettenti, e allo stesso tempo presidiare in modo efficace i relativi rischi. Tornerò su questo punto fra poco.

È chiaro che la consapevolezza e il presidio dei rischi restano cruciali anche per quanto riguarda l'attività bancaria tradizionale. Debolezze del governo societario hanno rappresentato una delle cause principali delle crisi bancarie degli ultimi anni, e non solo in Italia. È naturale qui il riferimento agli episodi di crisi di banche regionali statunitensi della scorsa primavera.

A questi ultimi hanno contribuito anche un'applicazione troppo estesa del principio di proporzionalità nella normativa e una supervisione che, secondo la stessa Fed, "non ha messo in atto un'azione sufficientemente energica". Ma, per tornare al tema della governance, la ricerca di redditività in un contesto di bassi tassi d'interesse aveva spinto alcuni intermediari a sviluppare un modello di business troppo sbilanciato verso la trasformazione delle scadenze, senza che fossero previsti presidi adeguati per mitigare i relativi rischi; forse addirittura senza che i vertici societari ne se ne rendessero pienamente conto.

Il rapido aumento dei tassi di interesse ha messo in luce la fragilità di questo approccio. Lo shock si è propagato non solo e non tanto tramite le esposizioni dirette di altri intermediari verso le banche colpite, ma soprattutto per "analogia", cioè per il timore che banche simili potessero presentare simili problemi. Alla fine il contagio è stato limitato, anche grazie ad azioni delle autorità rapide e decise, benché *ex post*.

Il contagio ha coinvolto solo marginalmente le banche europee, incluse quelle italiane. La legislazione bancaria dell'Unione, a differenza di quella statunitense, estende gli standard prudenziali basati sugli accordi di Basilea anche alle banche di minore dimensione. Combinandosi con prassi di supervisione spesso più intrusive, ciò ha contribuito in questa occasione a mitigare i rischi e scongiurare in Europa lo scatenarsi di un "contagio per analogia".

La crisi di alcune banche regionali americane, nonché quella, pressoché contemporanea, di Crédit Suisse, hanno sollecitato nuove riflessioni sull'adeguatezza degli standard prudenziali e di risoluzione a livello globale. Sulle questioni attualmente in discussione mi riservo di tornare con maggior dettaglio in una prossima occasione.

Le banche che svolgono principalmente l'attività di intermediazione tradizionale avevano sofferto negli anni scorsi di una forte riduzione del margine di interesse legata al livello eccezionalmente basso dei tassi. Nel 2022 e nei primi sei mesi di quest'anno il margine d'interesse è notevolmente aumentato, più che compensando il calo degli altri ricavi. L'adeguamento dei tassi sui prestiti è stato infatti più rapido di quello sui depositi.

È noto il vivace dibattito politico in merito, sul quale non entro. Mi limito a osservare che in un mercato concorrenziale la divaricazione fra tassi attivi e passivi dovrebbe avere aspetti transitori. La clientela sta in effetti cominciando a reagire all'inerzia dei tassi sui depositi a vista spostando fondi su depositi a tempo o altre forme di impiego del risparmio; le stesse banche, che fronteggiano l'invertirsi dell'espansione monetaria degli ultimi anni e devono programmare per tempo le proprie fonti di *funding*, non possono non porsi il problema di offrire ai risparmiatori prodotti competitivi.

L'abbondantissima liquidità parcheggiata nei depositi a vista in passato, quando il costo-opportunità di detenerli era minimo, si sta riducendo, come era da attendersi. L'ammontare di tali depositi è calato velocemente: nei dodici mesi intercorsi tra l'inizio della fase restrittiva della politica monetaria e lo scorso giugno (ultimo mese per cui sono disponibili i dati dei conti finanziari) essi sono diminuiti di oltre 100 miliardi (circa 60 quelli delle famiglie, più di 40 quelli delle imprese, con un calo complessivo dell'8,7 per cento). Contestualmente sono aumentati i depositi a termine, più remunerativi (circa 45 miliardi o 12,2 per cento), e le obbligazioni bancarie sottoscritte da famiglie (circa 20 miliardi o 51,5 per cento). Si è fatta anche sentire la concorrenza dei titoli di Stato, i cui acquisti netti da parte di famiglie e imprese nello stesso periodo hanno superato i 110 miliardi.

La diminuzione complessiva dei depositi in conto corrente si è ulteriormente accentuata in luglio (-11,7 per cento), mentre la crescita degli altri depositi ha continuato ad accelerare.

Il calo della raccolta a vista, unitamente alla restituzione dei fondi ottenuti dalla BCE con le operazioni mirate di rifinanziamento a più lungo termine, continuerà a richiedere l'attenzione delle banche nei prossimi mesi. Abbiamo chiesto alle banche meno significative, su cui vigiliamo direttamente, di aggiornare i piani di raccolta, già rilevati su base sistematica dal Meccanismo di vigilanza unico per quelle significative. L'esercizio ha consentito da un lato di innalzare il livello di consapevolezza degli intermediari riguardo ai rischi prospettici, dall'altro di concordare eventuali azioni correttive dove necessario.

Questa raccolta di informazioni si collega a una ricognizione più generale sulla sostenibilità dei modelli di business che la Banca d'Italia svolge ogni anno per le banche meno significative, come fa il Meccanismo di vigilanza unico per quelle di maggiori dimensioni. In questo periodo stiamo tra l'altro rivolgendo grande attenzione alla dinamica dei costi, che stanno tornando ad aumentare a seguito dell'inflazione elevata e saranno influenzati dal prossimo rinnovo contrattuale.

Torno da ultimo su un argomento dal quale non si può prescindere parlando di modelli di business, e cioè l'effetto, o meglio gli effetti, del cambiamento tecnologico e delle trasformazioni che esso impone al mercato dei servizi bancari (e alla gestione della liquidità, come insegna il caso americano): le opportunità e i rischi, per usare la solita frase, che tutto ciò comporta; le strategie con cui le banche pensano di cogliere le prime e gestire i secondi. L'attenzione per questi aspetti non è certo nuova, ma si è via via accresciuta negli ultimi anni.

Seppure con tempi e intensità diversi, le banche italiane, anche quelle minori, stanno accelerando l'adozione delle nuove tecnologie e sperimentando innovazioni di prodotto e di processo. Una spinta significativa proviene anche dalla crescente concorrenza di operatori non bancari, anche non italiani, che non sono sottoposti a un regime di vigilanza armonizzato europeo. Per le banche minori, inoltre, un forte incentivo alla digitalizzazione è costituito dall'obiettivo di superare vincoli tecnici legati alle economie di scala.

Alcune banche hanno avviato partnership con operatori non bancari per offrire prodotti tradizionali con modalità innovative. Esse generano economie di scala e di scopo, potenzialmente anche a vantaggio della clientela, ma non sono esenti da rischi. Le osserviamo con attenzione, specie nel caso dei servizi forniti da piattaforme in cui vari soggetti, non sempre o non tutti sottoposti a vigilanza prudenziale, forniscono in modo coordinato un pacchetto di servizi diversificati. Queste modalità accrescono l'interconnessione tra il sistema bancario e gli operatori non bancari, erodendo i confini tra soggetti più o meno regolamentati, rendendo potenzialmente di rilevanza sistemica anche entità non necessariamente di grandi dimensioni e richiedendo al supervisore molta cura nel definire l'applicazione del necessario principio di proporzionalità.

Anche l'affidamento all'esterno di funzioni operative è un fenomeno in crescita da anni. I benefici economici di una simile scelta, specie per le banche di piccola dimensione, sono spesso ovvi. Però non ci stanchiamo di ripetere, e di fare osservare nella concreta azione di vigilanza, che questo processo deve essere gestito con oculatezza. La responsabilità dell'attività bancaria resta sempre tutta in capo alla banca, anche per i servizi forniti da terzi, molti dei quali sono del resto fuori dello stretto perimetro regolamentare. È importante non solo mitigare in modo soddisfacente i rischi, in particolare quelli informatici, ma anche conservare sempre il pieno controllo strategico dei processi.

Fermo restando il principio della responsabilità dei soggetti vigilati, l'entrata in vigore della direttiva DORA consentirà ai supervisori di intensificare anche la propria attività diretta nei confronti degli *outsourcer*, incluse le grandi società tecnologiche che forniscono servizi di *cloud computing*. Sono in corso i lavori per la definizione della normativa secondaria, a cui la Banca d'Italia partecipa attivamente, sfruttando l'esperienza e la riflessione degli ultimi anni. L'applicazione di DORA consentirà tra l'altro di presidiare meglio i rischi sistemici, in crescita, legati alla presenza di operatori-chiave che forniscono servizi a un gran numero di istituzioni.

Quando si parla di innovazione, la possibilità dell'insuccesso è sempre presente. Non tutte le iniziative adottate fino ad ora hanno avuto buon esito. Entro limiti fisiologici questo è normale. La nostra esperienza però fa emergere un chiaro fatto, del resto tutt'altro che sorprendente: le probabilità di insuccesso sono minori se gli organi aziendali (non solo le funzioni tecniche, ma anche gli organi di governo) possiedono le competenze necessarie per comprendere il fenomeno della digitalizzazione in tutte le sue dimensioni, dalle routine operative alla tutela della clientela, alla gestione dei rischi, al controllo del riciclaggio, alla profittabilità. In altre parole, se essi dispongono al proprio interno di professionalità che li mettano in grado di valutare compiutamente e con cognizione di causa il riflesso delle scelte di innovazione tecnologica sulle prospettive strategiche dell'impresa. Le banche si stanno muovendo nella direzione di un rafforzamento di

queste capacità, anche su impulso della vigilanza. Ma è un processo ancora in corso, a velocità differenziate e con diversi gradi di consapevolezza; in molti casi dovrà accelerare.

In generale, la Banca d'Italia continua a seguire attentamente gli sviluppi della tecnologia applicata al sistema bancario e agli altri intermediari e operatori finanziari. Interveniamo dove opportuno con gli strumenti disponibili, tra l'altro conducendo ispezioni anche sui principali fornitori di servizi informatici alle banche, e coordinando la nostra azione con le altre autorità di supervisione.

Mantenendo alta l'attenzione al presidio dei rischi, ci siamo posti anche con chiarezza l'obiettivo di accompagnare l'innovazione in modo attivo, tra l'altro con il "Canale Fintech" e il nostro hub tecnologico di Milano, dove si sperimentano innovazioni proposte dagli operatori e accuratamente selezionate, nonché con il sandbox gestito in collaborazione con le altre autorità. Il tutto senza distogliere l'attenzione dai profili prudenziali: dalla stabilità delle banche, del sistema nel suo complesso.

*Ringrazio Marcello Bofondi per avermi assistito nella preparazione di questo intervento, nonché Francesco Cannata, Matteo Gomellini, Giovanni Sala e Giuseppe Siani per commenti e contributi.*

