



BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

L'evoluzione del sistema bancario: competenze per gestire la complessità

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

CONVENTION CIB
Milano, SDA Bocconi,
13 novembre 2024

Signore e Signori, buonasera*.

È un piacere intervenire alla Convention per la cinquantesima edizione del CIB. Ringrazio per il cordiale invito il Prof. Alberici, il Prof. Cappetta e il Prof. Caselli, nonché voi tutti per essere presenti.

In cinquanta anni, il CIB ha formato generazioni di banchieri, attraversando insieme al sistema bancario domestico e mondiale tutte le fasi che si sono susseguite in questo periodo: dalla specializzazione bancaria al Testo Unico del 1993, dalla nascita del mercato unico europeo alla creazione del *Single Supervisory Mechanism*.

Per me si tratta di un gradito ritorno, dopo essere intervenuta da questo stesso palco nel 2019.

All'epoca l'Europa fronteggiava ancora i postumi della crisi del debito sovrano, con l'esigenza di completare le riforme di Basilea III, con tassi di interesse vicini allo zero per stimolare una crescita anemica, che a sua volta si rifletteva sull'efficienza operativa delle banche. Negli Stati Uniti, invece, i tassi di interesse erano già vicini al picco del ciclo restrittivo, per contenere le pressioni inflazionistiche derivanti da una crescita superiore a quella europea, mentre le regole introdotte dopo la crisi finanziaria avevano già subito un'importante diluizione. Sullo sfondo, le crescenti tensioni commerciali tra Stati Uniti e Cina e la Brexit, prossima a essere finalizzata.

Sono stati cinque anni intensi, nei quali abbiamo affrontato anche un cigno nero come la pandemia, che ha messo a dura prova persone e sistemi economici. Limitandoci al settore finanziario, possiamo dire che al di là di alcuni casi, il sistema ha tenuto bene, segno che le iniziative prese dopo la Grande Crisi Finanziaria sono andate nella giusta direzione.

* Ringrazio Gabriele Bernardini che mi ha assistito nella preparazione di questo intervento.

Dopo la forte ripresa post-pandemica e la fiammata inflazionistica, oggi sembra, sotto alcuni aspetti, di essere tornati a vecchie dinamiche, che purtroppo si sviluppano su uno scenario geopolitico molto meno favorevole di quanto avremmo sperato. Si osserva nuovamente una divaricazione tra l'andamento delle economie europea e statunitense; negli anni a venire è lecito aspettarsi una divaricazione anche nell'approccio regolamentare, con potenziali impatti sul *level playing field* internazionale. Oltre ai conflitti che piagano l'Europa e il Medio Oriente, si rafforzano tendenze protezionistiche, che complicano il raggiungimento di quei beni pubblici che i singoli Paesi non possono ottenere autonomamente, come la stabilità finanziaria, la lotta al cambiamento climatico, il governo dello sviluppo tecnologico.

Proprio la variabile tecnologica gioca un ruolo centrale: già abbiamo visto gli effetti dirimpenti della digitalizzazione, della *Distributed Ledger Technology*, delle *Blockchain*; abbiamo un assaggio delle potenzialità dell'Intelligenza Artificiale; stiamo speculando su quali saranno le opportunità e i rischi del *quantum computing*.

In un contesto così complesso, profondamente diverso rispetto al passato, di quali competenze ha bisogno il banchiere? Come fare in modo che la banca sia attrezzata per gli obiettivi strategici da raggiungere? La risposta non può che essere aumentare e diversificare le competenze tecniche – non solo economiche – e manageriali presenti in banca, per essere capaci di interpretare correttamente le tendenze in atto, prendere decisioni informate, approntare quei presidi fondamentali per la sana e prudente gestione.

1. Sviluppi attesi nel settore finanziario: il ruolo della tecnologia

L'integrazione tra tecnologie emergenti e servizi finanziari è un processo dinamico e complesso, che agisce su tutti gli attori – operatori tradizionali, nuovi entranti, clientela e autorità pubbliche – e sulle relazioni tra di essi.

Se tenere conto di tutte le variabili interessate è oggettivamente impossibile, possiamo comunque individuare alcune tendenze che, probabilmente, si rinforzeranno nei prossimi anni.

La prima tendenza è la crescente richiesta della clientela di avere accesso a canali digitali per soddisfare le proprie esigenze finanziarie. Esistono ovviamente resistenze, specie tra le fasce di età più avanzate, tuttavia l'entrata nel mercato del lavoro dei nativi digitali comporterà un sempre maggiore ricorso a strumenti tecnologici, non solo per effettuare pagamenti – l'ambito nel quale già oggi vediamo l'ampia diffusione di soluzioni digitali – ma anche per attività più complesse, come investire, richiedere finanziamenti, assicurarsi o, nel caso delle imprese, per gestire i rapporti con clienti, fornitori e finanziatori.

La seconda tendenza riguarda l'offerta di servizi finanziari. La ridefinizione dei modelli di business degli intermediari finanziari tradizionali è in atto da tempo, in risposta o per anticipare le pressioni concorrenziali provenienti delle società fintech. Queste due categorie di operatori, tra cui sono diffuse anche forme di cooperazione, sono a loro volta esposte all'entrata nel mercato di operatori non finanziari, come le grandi piattaforme tecnologiche.

La terza tendenza riguarda le autorità pubbliche, in primo luogo perché esse stesse sono utilizzatrici delle nuove soluzioni tecnologiche. Per le autorità di vigilanza, da un lato si allarga il loro raggio di intervento – perché i confini tra settore finanziario regolato e non regolato diventa più labile – dall'altro aumenta l'importanza dei canali internazionali, in quanto la tecnologia tende a superare anche le barriere geografiche. La crescita delle piattaforme che integrano servizi finanziari con svariati altri servizi – pur presentando grandi opportunità – complica le attività regolamentari e di supervisione. Più in generale, la variabile tecnologica ha una valenza "politica", in quanto strumento potente per affermare o conservare la propria capacità di leadership nel contesto internazionale.

2. Opportunità e rischi offerti dalla tecnologia

La tecnologia offre enormi vantaggi. Permette di offrire nuovi servizi e prodotti, vecchi servizi in modalità nuove e più efficienti, fa nascere nuove modalità di interazione con clienti, fornitori e autorità. Inevitabilmente, tuttavia, la crescente digitalizzazione crea le condizioni affinché anche vecchi rischi si manifestino in maniera nuova e nuovi rischi emergano.

Quanto ai primi, gli intermediari finanziari restano esposti ai classici rischi di credito, mercato e liquidità: la differenza è che la digitalizzazione può amplificarne gli effetti e accelerarne la propagazione. Si pensi all'intensità e alla velocità con cui nel 2023, nel giro di pochi giorni, numerose banche statunitensi hanno sperimentato una corsa agli sportelli virtuale, che ha costretto le autorità a agire in fretta per evitare il propagarsi della crisi e tutelare i risparmiatori.

Aumenta inoltre la rilevanza dei rischi connessi all'esternalizzazione di servizi informatici critici, il cd. "rischio di terza parte". Poiché la digitalizzazione richiede forti investimenti e presenta grandi economie di scala, può essere conveniente esternalizzare alcune funzioni, sulle quali il controllo diventa inevitabilmente più complesso. Occorrono pertanto presidi adeguati, a cominciare da robusti "*service level agreements*" e "*contingency plans*". Se i problemi di un fornitore possono riverberarsi sul singolo intermediario, il blocco dell'operatività di un fornitore di un numero rilevante di operatori può avere notevoli effetti sistemici, come abbiamo potuto sperimentare la scorsa estate, dopo l'incidente occorso a un importante *outsourcer* statunitense.

Quanto ai nuovi rischi, si allarga il perimetro di attacco per la pirateria informatica e per le violazioni della privacy. I rischi cibernetici erano una volta considerati di tipo operativo: oggi sono diventati rischi strategici e come tali devono essere trattati, perché la loro manifestazione ha la capacità di minare il perno attorno a cui ruota il sistema finanziario: la fiducia.

Occorrono quindi investimenti in sistemi di sicurezza robusti e in misure preventive di mitigazione. Ma soprattutto occorre un rafforzamento della cultura del rischio, sia per il personale, che deve essere adeguatamente formato, sia per la clientela, che deve essere cosciente tanto dell'importanza della sicurezza informatica, quanto dei rischi insiti nei nuovi strumenti di natura crittografica.

3. La regolamentazione e la supervisione

Il settore finanziario è tra i comparti di attività economica soggetti a maggiori restrizioni normative. In prospettiva – data la maggiore interconnessione tra operatori, mercati e attività – gli oneri regolamentari e di supervisione sono destinati, se non a crescere, sicuramente a complicarsi.

La rapidità con cui procede l'innovazione tecnologica richiede alle autorità di aggiornare continuamente il quadro regolamentare e le metodologie di supervisione. Tuttavia il progresso tecnologico è più veloce delle iniziative di *policy*, pertanto si crea il rischio di un *gap* tra l'evoluzione del mercato e l'efficacia della supervisione.

Nell'Unione Europea il quadro normativo si è evoluto insieme allo scenario esterno. L'impegno dei *policymakers* è di continuare a dare agli operatori e ai cittadini un'idea chiara degli sviluppi futuri.

Alla normativa "orizzontale" – come l'*Artificial Intelligence Act* e il regolamento sulla protezione dei dati personali (GDPR) – si sono nel tempo affiancati numerosi provvedimenti settoriali, relativi ai *crypto-assets* (*Regulation on markets in crypto-assets* – MICA), ai pagamenti istantanei (*Instant Payments Regulation* – IPR) e ai servizi di pagamento (*Payment Services Directive 2* – PSD2 – e, in prospettiva, PSD3).

A gennaio 2025 entrerà in vigore il *Digital Operation Resilience Act* (DORA), un provvedimento "*activity based*" che disciplinerà in maniera trasversale la resilienza operativa digitale nel settore finanziario, prevedendo regole armonizzate per la gestione dei rischi informatici e di terza parte, nonché per la segnalazione degli incidenti. DORA introduce altresì meccanismi di sorveglianza diretta sui fornitori di servizi informatici critici per il sistema, assegnando nuove responsabilità alle autorità europee di vigilanza¹ e a quelle nazionali, ampliandone il raggio di intervento.

Per quanto riguarda la normativa bancaria – ferma restando la necessità di completare la *banking* e la *capital markets union* – le riforme di Basilea III introdotte finora hanno contribuito a proteggere il sistema; occorre tuttavia evidenziare l'importanza di una sua attuazione piena e coerente in tutte le giurisdizioni, nonché la sua estensione anche alle banche non attive a livello internazionale.

Inevitabilmente una maggiore e più complessa normativa e una supervisione più intrusiva implicano maggiori costi per il sistema, tuttavia, nel valutare il livello ottimale di regolamentazione e di intervento, l'analisi costi/benefici deve tenere conto degli impatti di possibili crisi. Confrontare oneri certi e immediati con eventuali perdite potenziali nel lungo periodo è sempre molto complesso e soggetto a "*short termism*".

Per questo è essenziale che tra operatori e autorità pubbliche si mantenga aperto un canale di dialogo franco, in modo che la regolamentazione sia da un lato efficace e non ridondante, dall'altro rispettata non solo nella lettera, ma soprattutto nello spirito. Da

¹ *European Supervisory Authorities (ESAs): European Banking Authority (EBA), European Securities and Markets Authority (ESMA) e European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA).*

parte degli operatori è però altresì necessario che eventuali vuoti normativi non siano sfruttati per porre in essere attività che possano mettere a rischio la stabilità finanziaria o che sfruttino l'asimmetria informativa nei confronti della clientela per ottenere indebiti vantaggi.

4. Clima e Demografia

Due ulteriori variabili sono estremamente rilevanti: il clima e la demografia.

Si parla spesso delle "transizioni gemelle", digitale e climatica. Se in quella digitale tendiamo a vedere immediatamente i benefici, mentre i potenziali costi e rischi rimangono più sullo sfondo, nella transizione climatica accade il contrario: analogamente a quanto visto per la regolamentazione, infatti, i costi della transizione sono evidenti e immediati, mentre i benefici dilazionati nel tempo, al di là della costernazione quando accadono con frequenza anomala eventi climatici estremi.

Anche prescindendo dai cd. "Green Swan", il riscaldamento globale ha profonde conseguenze di natura economica, potenzialmente capaci di minare la stabilità finanziaria, perché "rischio fisico" e "rischio di transizione" possono influire sulla capacità reddituale della clientela bancaria e sul valore dei titoli detenuti in portafoglio.

La stessa difficoltà con cui le autorità mondiali faticano ad arrivare a una regolamentazione del comparto ESG testimonia quanto complesso sia raggiungere una transizione che non comprima l'attività economica, da cui discenderebbero problematiche sociali non trascurabili.

Come autorità lavoriamo affinché gli stress test climatici entrino stabilmente nella cassetta degli attrezzi di supervisione; da parte delle banche è tuttavia necessario un approccio proattivo nell'inclusione dei criteri ESG nelle metodologie di *risk management*.

In merito alla demografia, ho già accennato alle difficoltà che una popolazione più anziana potrebbe avere nell'utilizzo delle nuove tecnologie. Mi limito ad aggiungere che una clientela più anziana ha altresì esigenze finanziarie e propensione al rischio diverse rispetto alle coorti più giovani, elemento importante nella definizione delle strategie commerciali.

Per il nostro Paese è rilevante il calo tendenziale della popolazione, soprattutto quella in età lavorativa. Senza pretese di esaustività, occorre osservare che se il calo *tout court* può avere un impatto significativo per l'attività bancaria – per esempio in termini di clientela potenziale e articolazione dei canali commerciali – una più contenuta forza lavoro restringe il bacino da cui attingere nella ricerca di figure professionali adeguate. Tale aspetto è ancor più importante se collegato al tema della crescente digitalizzazione: la tecnologia permetterà probabilmente di sostituire alcune figure professionali, occorre tuttavia considerare la scarsità attuale di personale specializzato in informatica, *data science*, intelligenza artificiale e sicurezza cibernetica.

Nel reclutamento e nella ritenzione di lavoratori nativi digitali è necessario attivare leve organizzative e gestionali innovative, che permettano di incrementare la produttività

conciliando le esigenze del personale: assumono quindi forte rilevanza i sistemi premianti e di carriera, nonché la flessibilità dell'impiego, ad esempio tramite il ricorso a *smartworking*, utile tra l'altro a favorire l'occupazione femminile e, in generale, ad assicurare un *work/life balance* soddisfacente.

5. Conclusioni

Nuove variabili e nuove relazioni tra di esse – molte delle quali, probabilmente, ancora da scoprire – si innestano dunque su dinamiche note al settore bancario e finanziario, la cui funzione basilare rimane essere l'anello di congiunzione tra risparmio e investimento.

Per rispondere alla domanda iniziale – cosa occorre al banchiere per gestire la complessità – torna utile il modello educativo “Sapere, Saper Fare, Saper Essere”.

Il banchiere deve “sapere”, dotandosi di competenze aggiuntive rispetto a quelle prettamente economiche, finanziarie, giuridiche e gestionali.

Il banchiere deve “saper fare”, ossia tradurre le conoscenze in pratica, nella consapevolezza che le variabili, anche se fuori o non pienamente sotto il proprio controllo, costituiscono vincoli, ma anche opportunità.

Il banchiere deve infine “saper essere”, ossia possedere e sviluppare attitudini, valori, motivazioni e capacità relazionali che siano in linea con la sana e prudente gestione della banca. In altri termini, possedere una “cultura del rischio” che tuteli la banca, il suo personale, la clientela e, di conseguenza, la stabilità complessiva del sistema.

Che un singolo possieda tutte le conoscenze e le capacità è ovviamente un'utopia. È tuttavia possibile – anzi auspicabile – che queste siano rispecchiate all'interno della banca, a cominciare dal vertice. Un *board* diversificato in termini di formazione, esperienze e sensibilità agevola l'instaurarsi di dialettiche costruttive, le quali – in combinazione con robusti assetti di *governance* e adeguati presidi aziendali – permettono di definire le strategie di lungo periodo più idonee ad affrontare un contesto in rapida evoluzione.

Grazie per l'attenzione.

