



BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

Le banche italiane di fronte alle sfide della transizione digitale, della sostenibilità e della *governance* dell'innovazione dei mercati finanziari digitali

Intervento di Giuseppe Siani

Capo del Dipartimento Vigilanza bancaria e finanziaria della Banca d'Italia

Leaders Banking Day – Banking Summit 2022

The Innovation Group

Baveno (VB), 22 settembre 2022

Buonasera e grazie per l'invito a partecipare a questa tavola rotonda che affronta temi di grande attualità ma di altrettanto grande complessità.

Riuscire a cogliere le opportunità offerte dalla tecnologia per tendere ad una progressiva digitalizzazione del business bancario costituisce la principale sfida per le banche in questo momento. È una sfida che il sistema bancario italiano ha raccolto, sebbene con una tempistica diversa rispetto ad altri paesi europei e con una progressione a macchia di leopardo. La Banca d'Italia svolge un ruolo attivo nel seguire gli sviluppi di mercato e svolge la propria funzione di vigilanza nel rispetto dei principi tipici della vigilanza prudenziale.

Il cambiamento in atto è sotto gli occhi di tutti noi ed ha subito una accelerazione con la pandemia¹, che ha – necessariamente direi – prodotto un aumento della domanda di servizi digitali sollecitando il sistema bancario. Sebbene le banche digitali in senso stretto (le cosiddette *neobanks* o *challenger banks*) siano ancora in numero limitato, tutti i principali gruppi bancari, con diverse accezioni e un diverso "passo", hanno adottato strategie di trasformazione, offrendo servizi innovativi. Per alcuni di essi la trasformazione del business è profonda: nel medio termine risulterà completamente rimodulato il rapporto con la clientela, andando ad attenuare il legame territoriale tra cliente e territorio. Tuttavia, in base alla nostra indagine periodica sul fintech, tra i primi dieci intermediari che investono in fintech figurano banche di piccole e medie dimensioni e intermediari creditizi non bancari: oltre alla dimensione d'impresa conta quindi anche la propensione ad innovare.

¹ A titolo di esempio, secondo la nostra indagine annuale campionaria sul costo dei conti correnti, tra il 2020 e il 2022 il numero dei bonifici allo sportello si è ridotto di quasi il 20 per cento; i prelievi allo sportello e presso gli ATM hanno anche essi subito una riduzione significativa pari rispettivamente al 44 e al 18 per cento, a vantaggio dell'operatività *on line*, come ad esempio i bonifici, il cui numero nello stesso periodo è mediamente raddoppiato.

1. I driver della transizione digitale

Le evidenze più recenti, rese disponibili alla Banca d'Italia attraverso i piani strategici, gli incontri con gli intermediari, i dati, ci permettono di identificare i principali fattori dal lato dell'offerta che guidano il cambiamento in atto. Vorrei citarne alcuni:

1. La partnership con il mondo delle imprese fintech, sia nazionali che estere, che consente alle banche di approvvigionarsi di competenze non disponibili all'interno e di ridurre i tempi di realizzazione dei progetti (il *time to market*): l'80 per cento dei progetti fintech è sviluppato dagli intermediari collaborando con società e istituzioni oppure affidando ad esse l'intero ciclo di realizzazione del progetto;

2. Il paradigma open banking, che, a 3 anni dalla entrata in vigore della PSD2 e delle norme di attuazione, continua a dispiegare i suoi effetti sui modelli di business degli intermediari. In base alle nostre evidenze, negli ultimi due anni gli intermediari italiani che offrono i nuovi servizi PIS e AIS sono raddoppiati (da 11 a 22); inoltre, poco più di un quarto dei progetti fintech che censiamo con la nostra indagine periodica sviluppa servizi che ricadono nel perimetro dell'open banking. Se nella prima fase di avvio i nuovi servizi PIS e AIS sono stati assicurati prevalentemente attraverso la nascita dei nuovi Istituti di Pagamento, in questa seconda fase, più matura, anche le banche si avvantaggiano delle potenzialità offerte dalla grande disponibilità di dati contenuti nei conti correnti. I nuovi servizi di pagamento vengono utilizzati dagli intermediari tradizionali come leva per ampliare la gamma dei prodotti e servizi offerti e, in particolare, per supportare imprese e famiglie nella gestione della tesoreria, nella riconciliazione dei pagamenti e nella gestione delle finanze. Allo stesso tempo, queste informazioni possono contribuire a rendere più accurata e precisa la valutazione del merito di credito della clientela.

Il modello open introdotto dalla PSD2 si sta espandendo, anche sulla spinta dell'azione regolamentare della Commissione Europea, verso nuovi paradigmi di più ampia portata, riassumibili nei concetti di Open Finance e Open Data. Con l'avvento dell'Open Finance il grado di apertura si estenderà oltre i dati dei conti di pagamento, interessando anche il mondo del credito, degli investimenti e delle assicurazioni: lo sfruttamento massivo dei dati dei clienti dischiuderà opportunità per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi finanziari. Occorrerà tuttavia anche individuare il corretto equilibrio tra offerta di nuovi servizi digitali e rispetto dei diritti dei consumatori, assicurando che le tecniche di sfruttamento utilizzate siano prive di errori che inducono a pregiudizi algoritmici (*bias*) e garantendo a tutti la possibilità di accesso ai nuovi servizi digitali; bisognerà gestire il difficile rapporto tra tutela dei dati personali e apertura verso l'esterno dei dati della clientela.

Inoltre, nuovi modelli di business, che già osserviamo sul mercato, si diffondono progressivamente. Si tratta dei modelli di *Banking as a Platform*, in cui la banca piattaforma integra servizi offerti da terzi, e di *Banking as a Service*, nel quale gli intermediari mettono a disposizione propri servizi a soggetti terzi, generalmente privi delle licenze necessarie per prestare direttamente i servizi in parola. Sono modelli tra loro complementari e basati sull'utilizzo della tecnologia delle Application

Programming Interface (API) come strumento di interazione e collaborazione tra operatori finanziari². Da essi possono derivare benefici tangibili per gli utenti a patto che si riescano a presidiare i rischi strategici connessi ai nuovi modelli di business e i rischi operativi derivanti dall'utilizzo della leva tecnologica. Emergono nuovi rischi di tutela e reputazionali associati all'offerta da parte delle banche di servizi di natura non finanziaria.

3. Il terzo elemento centrale per l'innovazione è il graduale ricorso al cloud: osserviamo una correlazione molto stretta tra migrazione al cloud e propensione ad innovare. Sulla base della rilevazione sull'IT nel settore bancario italiano, condotta dalla CIPA e pubblicata nello scorso mese di luglio, nel 2021 il 58 per cento delle banche partecipanti fruisce, seppur con differenti livelli, di servizi erogati in cloud da fornitori esterni; un ulteriore 29 per cento ha avviato un percorso di trasformazione tecnologica per la fruizione di servizi in cloud. Il cloud è una tecnologia abilitante per l'innovazione perché permette di gestire agevolmente notevoli quantità di dati e di accedere a tecniche innovative di sfruttamento ed elaborazione (ad esempio il machine/deep learning); è anche in grado di favorire il contenimento dei costi aziendali grazie alle sue caratteristiche di scalabilità. Tuttavia, si tratta di una tecnologia non priva di rischi per la sicurezza dei dati e, soprattutto in alcuni modelli di adozione di cloud pubblico, per il rapporto di dipendenza dal fornitore che ne può derivare.

2. I vincoli alla digitalizzazione del business

Sicuramente l'obsolescenza dei sistemi costituisce un vincolo non facilmente sormontabile soprattutto nei gruppi di maggiori dimensioni e di antica costituzione. È necessario che le banche agiscano per sostituire i sistemi che hanno concluso il loro ciclo di vita e che producono un aumento complessivo dei costi, accrescendo i rischi di malfunzionamento e di sicurezza; essi costituiscono un freno all'innovazione, generano svantaggi competitivi rispetto a nuovi player e limitano la capacità di aggregare i dati per finalità commerciali, di sviluppo di nuovi modelli di business e, non meno importante, di controllo dei rischi (*risk data aggregation*).

Da prime elaborazioni su informazioni rese disponibili dalla BCE emergerebbe che solo il 5 per cento della spesa complessiva per l'IT è dedicata dalle banche Significant (SI) – quelle sotto la sua diretta supervisione – alla sostituzione dei sistemi che hanno concluso il loro ciclo di vita; in Italia questa percentuale è lievemente più bassa e pari circa al 4 per cento.

Sono ancora poco diffusi presso gli intermediari sistemi sicuri di identificazione a distanza dei clienti; ad esempio, pochi intermediari consentono di aprire un conto

² Con API si intende un insieme di procedure software che consentono la comunicazione tra applicazioni e programmi.

con SPID o CIE³. Si tratta anche in questo caso di un tema complesso: servizi finanziari completamente digitalizzati non possono che prevedere che l'esperienza d'uso del cliente sia interamente digitale dalla fase iniziale di identificazione alla conclusione di ogni transazione. Tuttavia, qualsiasi soluzione tecnologica sia adottata, occorre assicurarsi che sia sufficientemente affidabile e che non comporti un degrado dei processi di Know Your Customer (KYC) previsti dalle norme. Su questo aspetto, come sapete, c'è anche molta attesa per le nuove normative europee che permetteranno di accedere a sistemi di identità digitale sovrana, in cui l'utente potrà avere il pieno controllo delle credenziali digitali e delle informazioni personali da utilizzare nell'interazione fidata. In prospettiva, sistemi di identità digitale con livelli elevati ed omogenei di sicurezza ed interoperabili su scala europea potranno facilitare un approccio omogeneo al tema e al contrasto al riciclaggio, alle frodi e al finanziamento illecito, evitando fenomeni di competizione al ribasso tra diversi paesi e sistemi regolamentari.

In ogni caso, pur con le difficoltà rappresentate, sono chiari i segnali che indicano che i modelli di business bancario evolvono di pari passo con le possibilità di accesso e sfruttamento delle informazioni della clientela. È necessario valutare ulteriormente gli effetti in termini di implicazioni organizzative, monitoraggio dei rischi, sistemi informativi e tutela della privacy.

3. Costruire un nuovo rapporto banca-cliente: *governance* e nuove competenze per la sicurezza dei dati

La funzione creditizia fa leva sulla fiducia che il risparmiatore ripone nella capacità della banca di selezionare le modalità di impiego delle risorse affidategli e di rimborsare le somme depositate. La digitalizzazione presuppone un ulteriore rapporto fiduciario, basato sulla capacità della banca di garantire la riservatezza e la sicurezza delle informazioni dei risparmiatori e dei prenditori di fondi, evitando indebite intromissioni.

È importante assicurare processi efficienti di data governance e presidi di sicurezza tecnica elevata a tutela dei sistemi IT che rappresentano l'infrastruttura fondamentale per la gestione del dato aziendale e lo svolgimento dei relativi processi, tutelandone la relativa integrità e continuità di funzionamento. La sicurezza dei dati va perseguita non solo rispettando le disposizioni in materia di privacy, ma anche assicurando che le soluzioni tecniche a presidio dei sistemi informatici e dei canali di comunicazione tra i diversi soggetti soddisfino i requisiti imposti dalle linee guida europee e dai migliori standard internazionali. Solo in tal modo è possibile ridurre l'impatto (soprattutto in termini di diffusione non autorizzata di informazioni) di incidenti di sicurezza e contenere la propagazione di eventuali attacchi informatici.

³ In base alla rilevazione svolta dalla CIPA, il riconoscimento con operatore da remoto è la modalità più utilizzata al 2021, seguita da riconoscimento facciale (da video o da selfie). L'adozione di SPID è in fase di valutazione o prevista da quasi tutti i rispondenti per il 2022-2023. Circa la metà degli enti coinvolti nell'indagine sta valutando la possibilità di procedere all'identificazione del cliente tramite la Carta d'Identità Elettronica (CIE), mentre scarso interesse è riscosso dalla Carta Nazionale dei Servizi (CNS) e dal passaporto dotato di chip. Si veda: <https://www.cipa.it/rilevazioni/tecnologiche/index.html>

La governance può essere lo strumento principale per sostenere l'innovazione. Occorre che le banche dispongano di adeguate risorse e competenze non solo tra il personale tecnico, ma anche presso gli organi aziendali. Su questo aspetto tuttavia le evidenze disponibili non sono rassicuranti: un'analisi condotta sulla composizione dei *board* delle banche Less Significant (LSI) italiane – quelle sotto la diretta supervisione della Banca d'Italia – ha evidenziato che solo una percentuale minima (tra l'1 e il 2 per cento) dei componenti ha competenze di natura informatica. Dati più recenti, relativi alle banche SI, mostrano che la percentuale dei membri dei consigli di amministrazione delle banche che dichiara di avere adeguate competenze informatiche è circa la metà della media europea; è inoltre evidente un sottodimensionamento delle risorse umane con competenze IT: i *full time equivalent*, gli addetti "esperti" in tecnologia, costituiscono in Italia presso le banche SI poco più del 10 per cento a fronte di una media europea quasi del 20 per cento.

Digitalizzazione e open data, inoltre, accrescono il livello di interconnessione tra gli operatori e il perimetro di condivisione dei dati dei clienti, includendo ad esempio: terze parti che erogano i servizi AIS e PIS, fornitori tecnici con cui la banca stipula accordi di esternalizzazione, anche quarte parti, come le *fintech companies*, che possono accedere ai dati sulla base del consenso offerto dal cliente. A dicembre 2021 l'esternalizzazione dei sistemi ICT presso le banche SI europee rappresentava la metà della spesa complessiva per *outsourcing*; in Italia questa percentuale era lievemente più alta, segno, probabilmente, di una maggiore dipendenza del sistema italiano dai fornitori tecnologici.

Ma anche in questo contesto fatto di molteplici tipi di operatori, che si contendono e utilizzano porzioni più o meno estese di dati della clientela, deve rimanere fermo il principio guida: i dati in possesso dagli intermediari finanziari sono di proprietà del cliente e il loro utilizzo, da parte di soggetti terzi, deve avvenire in modo sicuro. Sulle banche ricade la responsabilità ultima di assicurarsi, innanzitutto attraverso le clausole contrattuali con gli *outsourcers*, che la superficie su cui *si spostano* i dati offra le stesse garanzie di sicurezza dei sistemi interni; qualora queste garanzie vengano meno, è importante che dispongano di strategie di uscita adeguate che consentano, quando necessario, di cambiare rapidamente fornitore. Alle autorità spetta il compito di verificare che l'intermediario abbia adottato un approccio coerente con la propria propensione al rischio in termini di misure di sicurezza richieste al fornitore e con riferimento al luogo dove sono conservati i dati; di seguire nel tempo i processi di concentrazione in capo ai maggiori fornitori tecnici, evitando che uno di essi possa diventare un *single point of failure*. Occorre inoltre promuovere la necessaria collaborazione con le altre Autorità coinvolte, ad esempio con quella responsabile della tutela della privacy.

4. Gli oneri di compliance

Alla luce degli elementi finora descritti appare allora chiaro come la trasformazione digitale degli intermediari, che tenga conto delle prospettive strategiche e degli impatti in termini di sicurezza dei dati e dei sistemi IT, non sia un processo agevole. Di certo, è un processo costoso, che richiede adeguati margini patrimoniali.

Questo mi consente di fare un'ulteriore considerazione. La fiducia del mercato nel corretto operato degli intermediari è perseguita anche attraverso un articolato e complesso sistema di regole e controlli. Quando questo sistema è ben calibrato, i benefici per la collettività – specificatamente in termini di stabilità del sistema finanziario – sono indubbi. Tuttavia, dal punto di vista degli intermediari, essere assoggettati a questo corpus di regole e controlli rappresenta un costo significativo di compliance, che può incidere sulla stessa sostenibilità del modello di business.

Se stimare in maniera puntuale i costi non è agevole, questo è ancor più vero per quelli di compliance, specialmente se collegati a processi in divenire come la trasformazione digitale.

A partire dal 2019 probabilmente la componente più ampia dei costi di compliance è rappresentata dagli interventi di adeguamento alla normativa PSD2, richiamata in premessa. La nostra indagine sul fintech conferma che le API assorbono quasi il 60 per cento della spesa, seguite dalla biometria (circa il 22 per cento). Le banche italiane, tuttavia, sono state in grado di realizzare uno sforzo cooperativo, convergendo su alcune "piattaforme", soluzioni condivise offerte da alcune società di servizi sorvegliate dalla Banca d'Italia; ciò ha permesso di conseguire importanti economie di scala.

5. Sostenibilità del business e digitalizzazione

Nel corso dell'ultimo anno abbiamo registrato un miglioramento complessivo della redditività delle banche: tra giugno 2021 e 2022 il ROE è aumentato del 5 per cento, il margine di interesse di oltre il 9 per cento, il rapporto tra costi operativi e il margine di intermediazione si è ridotto del 3 per cento. Tali risultati positivi, insieme al recente aumento dei tassi di interesse, potrebbero generare nelle banche l'aspettativa di effetti positivi sulla redditività a parità di "capitale tecnologico".

Il sistema bancario opera tuttavia in un quadro di sostanziale incertezza che rende difficile apprezzare i rischi strategici: il rilancio dei margini di redditività delle banche, soprattutto per le banche medio-piccole e con modelli di business tradizionali **può** fare leva sull'innovazione tecnologica. Le evidenze disponibili segnalano che tra giugno 2020 e 2021 – prima quindi del recente aumento dei tassi di interesse – il sistema è stato in grado di compensare la riduzione del margine di interesse (-2,5 per cento) con maggiori ricavi da commissioni (in crescita del 14 per cento); le banche che hanno investito di più in digitalizzazione presentano risultati migliori in quell'anno rispetto al sistema sia con riferimento al margine di interesse che ai ricavi da commissioni (+30 e +45 per cento circa rispettivamente). Particolarmente incoraggianti appaiono poi i risultati conseguiti da un campione di banche digitali o prevalentemente digitali, che sono state in grado di diversificare meglio i margini di redditività, accrescendo significativamente i ricavi da commissione con una crescita intorno al 13-14 per cento annua nello scorso biennio.

Ad ogni modo gli investimenti in IT possono richiedere tempo per produrre effetti evidenti e duraturi in termini di maggiore efficienza dei processi ed ampliamento dell'offerta e della clientela: sulla base delle nostre evidenze un progetto richiede in media due anni dal suo avvio commerciale per raggiungere il pareggio dei flussi di cassa.

Una rilevazione sulla sostenibilità dei *business model* condotta nei confronti di un ampio campione di banche LSI italiane ha fatto emergere *che* solo l'11 per cento delle banche nel campione indica la realizzazione di iniziative fintech tra gli interventi di rilancio della redditività: è necessario aumentare la consapevolezza delle potenzialità delle nuove tecnologie.

La realizzazione di partnership con società fintech o che gestiscono piattaforme di open banking e la digitalizzazione (ad esempio con l'automazione della reportistica, la standardizzazione dei processi di valutazione ed erogazione del credito, la digitalizzazione dei servizi di back-office) costituiscono possibili modalità attraverso cui allargare il perimetro della clientela e rendere più efficienti i processi.

6. I nuovi mercati finanziari digitali

La rapida escalation delle diverse fattispecie di transazioni possibili con la cosiddetta finanza decentralizzata sta progressivamente evolvendo verso una sorta di replica digitale del mondo della finanza tradizionale⁴. Le commistioni tra i due ecosistemi sono già numerose. Oltre alla detenzione di esposizioni in cripto-attività – da presidiare con particolare attenzione – le banche possono essere coinvolte in diverse attività connesse alla finanza decentralizzata e nella prestazione di diversi servizi relativi alle cripto-attività stesse.

L'utilizzo delle tecnologie decentralizzate nella finanza presenta le stesse tipologie di rischio della finanza tradizionale (credito, mercato, operativo, cibernetic, liquidità, etc.), accrescendone però la rilevanza sulla stabilità finanziaria; aumentano infatti l'importanza del grado di interconnessione tra intermediari e settori di attività finanziarie e non, i rischi operativi, cyber e di frodi legati alla presenza di più soggetti non vigilati, al ricorso a strumenti e paradigmi tecnologici non puntualmente disciplinati, all'assenza di standard di settore di riferimento.

È importante che l'operatività connessa con le cripto-attività sia attentamente preventivamente valutata e, se realizzata, presidiata dalle banche con i medesimi principi e le stesse modalità dell'attività tradizionale: una governance efficace, la coerenza con gli indirizzi strategici, gli obiettivi e le politiche di governo dei rischi, la correttezza del rapporto con la clientela, l'attenzione ai rischi operativi.

La Banca d'Italia segue da vicino gli sviluppi delle infrastrutture di mercato basate su DLT e delle cripto-attività per valutarne i rischi e gli impatti sulla stabilità finanziaria, sugli intermediari bancari e finanziari, sul corretto funzionamento del sistema dei pagamenti e sulla tutela della clientela.

La recente Comunicazione in materia di tecnologie decentralizzate nella finanza e cripto-attività persegue un duplice obiettivo: richiamare l'attenzione dei soggetti vigilati e non vigilati e non su opportunità e rischi connessi all'uso di tali tecnologie in finanza

⁴ Con l'espressione Finanza Decentralizzata o DeFi (Decentralized Finance) si intende un sistema finanziario che non si basa su intermediari finanziari centrali come broker, exchange o banche, ma che utilizza smart contract sulla blockchain.

e alle attività e servizi relativi alle cripto-attività; stimolare gli intermediari ad identificare azioni di mitigazione dei rischi associati all'uso di tali tecnologie e/o alle cripto-attività. Seguiranno iniziative concrete per la definizione di standard tecnologici e giuridici degli strumenti finanziari utilizzati nell'erogazione di servizi mediante tecnologie a registro distribuito.

Conclusioni

Oggi il nostro convegno è dedicato alle banche e al dinamico contesto in cui si trovano ad operare ma lasciatemi concludere dicendo che come Banca d'Italia stiamo facendo del nostro meglio per accompagnare la transizione del sistema, facendo leva sul novero di poteri che ci sono attribuiti.

Anche noi siamo di fronte ad una grande sfida: conciliare la promozione dell'innovazione con la necessità di tutelare consumatori e investitori, evitare l'esclusione o la discriminazione degli utenti meno digitalizzati, garantire il corretto funzionamento delle infrastrutture di mercato e dei sistemi di pagamento, preservare la sicurezza e la stabilità del sistema finanziario e dell'economia nel complesso. Sarà, con ogni probabilità, necessario ampliare il perimetro dei soggetti vigilati e delle attività oggetto di supervisione. È estremamente importante – per le banche come per le autorità – dotarsi di competenze adeguate per comprendere i rischi (informatici, operativi, reputazionali, ma anche strategici e di business) che possono sorgere per i soggetti vigilati.

Nel corso dei prossimi anni, queste sfide potrebbero richiedere una profonda revisione delle nostre metodologie di supervisione e investimenti in nuove competenze per essere in grado di agire con la necessaria rapidità.

