

Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione
(CIPA)

Assemblea annuale

Intervento del Presidente della CIPA

Cesare Augusto Giussani

Centro Donato Menichella

26 settembre 2001

Signore e Signori,

rivolgo a tutti i presenti il benvenuto all'annuale Assemblea della CIPA. Desidero, in particolare, ringraziare il Presidente dell'ABI, dr. Maurizio Sella, e il Vice Direttore Generale della Banca d'Italia, dr. Pierluigi Ciocca, per aver accettato ancora una volta l'invito a partecipare a questa riunione; essi forniranno contributi di analisi e riflessione preziosi per orientare la futura attività della Convenzione.

Il convinto impegno con cui Banca d'Italia e ABI sostengono l'azione della CIPA costituisce garanzia di proficui risultati per il nostro lavoro, in specie quando più ardue diventano le sfide poste dalla tecnologia e quando più ambiziosi sono gli obiettivi che ci proponiamo.

Articolerò il mio intervento partendo proprio dalla constatazione della mutevolezza degli scenari e della difficoltà di ricondurre a unitarietà le molteplici spinte, talvolta contrapposte, provenienti dal mercato.

La complessità e l'incertezza quali caratteristiche della realtà odierna

L'operatività delle banche e della finanza registra crescenti gradi di complessità: mentre vengono messi in discussione vincoli fin qui ritenuti irremovibili e si ampliano le opportunità, nello stesso tempo aumentano i rischi derivanti dall'ingresso in terreni sconosciuti e le incertezze connesse con l'appartenenza a comunità che si allargano rapidamente.

All'ampliamento degli orizzonti spaziali si contrappone il restringimento di quelli temporali: la velocità del cambiamento

rende rapidamente obsoleti i risultati conseguiti e mutevoli gli scenari di riferimento, vanificando qualsiasi sforzo di pianificazione strategica di lungo periodo. Il tempo rappresenta sempre più un fattore critico di successo, una risorsa scarsa di cui va massimizzato il rendimento.

Complessità e incertezza sono un dato ineliminabile del contesto in cui viviamo. Non possiamo pensare di evitarle. Possiamo però (anzi dobbiamo) governarle.

La conoscenza è lo strumento indispensabile per tenere sotto controllo la complessità e affrontare l'incertezza, all'interno delle organizzazioni e nei rapporti tra organizzazioni.

Le intensificate interrelazioni della network economy impongono un'attenta valutazione dei reciproci condizionamenti e, nello stesso tempo, aprono spazi per lo sfruttamento delle possibili sinergie.

L'operatività su Internet è l'emblema della ricerca di un colloquio immediato e continuo, seppure a distanza, con un insieme ampio e diversificato di controparti. Risponde all'esigenza di acquisire rapidamente, e a basso costo, le informazioni necessarie per soddisfare i propri bisogni (economici, culturali, sociali), ma è anche un modo per far meglio conoscere questi bisogni agli altri, agevolandoli nell'offerta delle relative soluzioni.

Complessità e incertezza: tra cooperazione e competizione

Il confronto è la componente più dinamica della conoscenza: mediante il confronto si può disporre di informazioni tempestive e dirette e, senza disconoscere le differenze soggettive, è possibile mettere a fattore comune le diverse esperienze.

Confronto collaborativo e confronto agonistico costituiscono due componenti di un medesimo fenomeno: non si pongono in antitesi, ma in rapporto di complementarità. Anzi, l'uno rappresenta il presupposto dell'altro, tanto più indispensabile proprio quanto più complesso è il contesto di riferimento e quanto più vaste sono conoscenze e risorse necessarie per affrontarlo.

Non a caso, è proprio in settori in cui forte è l'esigenza di rimuovere pregresse situazioni di monopolio e, nello stesso tempo, consistenti sono gli investimenti da sostenere per innalzare la qualità del servizio offerto che è particolarmente diffuso il ricorso all'approccio collaborativo.

Quanto sta avvenendo in tema di accordi di collaborazione nel mondo delle telecomunicazioni, in specie in quello della telefonia mobile, ne costituisce la riprova.

Basti richiamare, per quanto concerne la realtà italiana, la delibera con cui l'Authority per le Comunicazioni ha regolato il rilascio delle licenze UMTS. Il diritto-obbligo di condivisione di impianti, siti e infrastrutture tra nuovi entranti e soggetti già presenti, fissato in tale sede, costituisce infatti una delle "misure atte a garantire condizioni di effettiva concorrenza", e, contemporaneamente, rappresenta un invito esplicito alla collaborazione tra operatori, con innegabili vantaggi (non solo di ordine economico) per la collettività⁽¹⁾.

La metodologia del confronto è connaturata nella CIPA. Dalle origini, la Convenzione si è posta l'obiettivo di offrire alle banche il luogo in cui discutere sui problemi connessi con l'utilizzo della tecnologia, di agevolare la diffusione delle best practices vigenti in materia all'interno del sistema, di proporre

¹ Cfr. Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, delibera 388/00, pubblicata in G.U. n. 149 del 28/6/2000.

(e contribuire alla loro realizzazione) iniziative comuni, nell'interesse dei partecipanti e dell'intera collettività.

L'esperienza ultratrentennale di lavoro della CIPA testimonia che cooperazione, standard e infrastrutture comuni non sono in contrasto con il pieno esplicarsi dei meccanismi di mercato, ma contribuiscono anzi a creare, insieme alla regolamentazione, il contesto di riferimento che meglio garantisce un'effettiva concorrenza, giocata su uno stesso terreno di gioco.

Seppure con un raggio d'azione ben delimitato, la Convenzione è stata l'antesignana di una modalità comportamentale che con il passare del tempo si è diffusa presso una platea sempre più vasta di soggetti.

Il crescente ricorso, da parte di organismi operanti sugli stessi o su diversi terreni, a strumenti quali i forum, gli osservatori permanenti, le tavole rotonde, gli incontri, i road show dimostra quanto forte sia l'esigenza di conoscersi reciprocamente, nei diversi settori della vita economica e sociale, e conferma la validità della formula a suo tempo individuata in ambito interbancario.

Il ruolo della CIPA

- *La rete delle reti*

Come è stato sottolineato da più parti, l'avvento della "rete delle reti" ha profondamente mutato le condizioni del confronto competitivo.

Le aziende devono ora competere su due livelli, e cioè quello del mondo fisico, delle risorse che possono essere "viste e toccate con mano", e quello del mondo virtuale, costituito di informazioni e beni immateriali. L'integrazione, in maniera

coerente, dei due mondi ("marketplace" e "marketspace", nella denominazione adottata da alcuni studiosi) rappresenta una sfida aperta per gli imprenditori⁽²⁾.

Ciò vale particolarmente in ambito bancario, dove l'efficace coordinamento tra canali fisici e virtuali, in termini di modalità operativo-gestionali e, soprattutto, di sistemi informativi a supporto, rappresenta uno dei punti chiave dell'attuale fase evolutiva⁽³⁾.

All'approfondimento di questa tematica sono stati dedicati gli ultimi due incontri di studio organizzati dalla Convenzione⁽⁴⁾.

Più in generale, il carattere pervasivo dell'Information and Communication Technology ne enfatizza il ruolo di guida del cambiamento.

Le indagini condotte sia in ambito CIPA⁽⁵⁾ sia con riferimento all'intero sistema⁽⁶⁾ documentano quanto consistenti siano stati gli investimenti in tecnologie informatiche effettuati in questi anni dalle nostre banche, non solo per affrontare problemi di natura contingente quali l'introduzione dell'euro e il cambio data

² Cfr. Jeffrey F. Rayport - John J. Sviokla, "Exploiting the Virtual Value Chain", Harvard Business Review, Nov-Dec. 1995.

³ Da una recente indagine condotta dalla Banca d'Italia sull'operatività bancaria su Internet emerge che solo il 28% delle banche con sito dispositivo utilizza una base dati unica, aggiornata on-line, sia per le operazioni effettuate allo sportello sia per quelle disposte direttamente dalla clientela tramite Internet. Nella maggior parte dei casi (71%) vengono utilizzati due archivi elettronici distinti, mantenuti allineati con modalità batch (43%) o in tempo reale (28%). In casi sporadici (1%) vengono addirittura mantenute basi dati distinte, non allineate, in relazione al canale distributivo utilizzato. Presso le grandi banche, peraltro, prevale la creazione di archivi unici (64% dei casi). Cfr. Banca d'Italia, "Indagine sull'impiego della rete Internet nel sistema bancario e finanziario italiano (dicembre 2000)", riportata in sintesi nella Relazione Annuale per il 2000, pagg. 305-306.

⁴ Cfr. "Evoluzione dell'Information and Communication Technology e riflessi sulla distribuzione dei servizi bancari" (Banca d'Italia, 21/9/99) e "Le sfide tecnico-organizzative per le banche tra schemi operativi tradizionali e paradigmi virtuali" (Banca d'Italia, 19/9/2000).

⁵ Vedasi, da ultimo, CIPA-ABI, "Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio - Situazione al 31/12/2000".

⁶ Cfr. Banca d'Italia, Relazione Annuale per il 2000, pag. 246.

anno 2000, ma anche per realizzare innovazioni di prodotto e di processo.

Vorrei solo richiamare alcuni dati indicativi dell'evoluzione in corso nelle modalità di contatto con la clientela. E' questo infatti l'aspetto di più immediata percezione, da parte del pubblico, del mutamento in atto, pur costituendo solo una componente del diverso modo di fare banca derivante dall'utilizzo delle nuove tecnologie.

Dalle rilevazioni condotte dalla Banca d'Italia emerge che l'Internet banking, ancora in fase di avvio a fine '99, è diventato, a distanza di un solo anno, una modalità operativa ampiamente diffusa presso il sistema⁽⁷⁾.

A fine 2000 infatti, ad eccezione delle filiali di banche estere e di alcuni operatori di nicchia, la quasi totalità dei nostri intermediari al dettaglio era presente sulla rete. A tale data, 592 banche, rappresentative del 95% dei fondi intermediati dal sistema, disponevano di un sito Internet, per la maggior parte (55%) attivato nel corso dell'anno.

All'interno di questo insieme, 464 banche (55% del totale in termini di numerosità e 70% in termini di dimensioni) consentivano di effettuare transazioni su rete. Comprendendo anche gli utenti di servizi informativi, i clienti via Internet delle banche superavano i due milioni (circa il 6% della clientela complessiva), con una crescita, tra febbraio e dicembre 2000, del 400%.

Più ristretta era la possibilità di accesso ai servizi di mobile banking, offerta da sole 107 banche; i relativi utenti non

⁷ Cfr. Banca d'Italia, "Indagine", cit.

raggiungevano le 100.000 unità.

Ancora contenuti sono i volumi dell'operatività su web, con l'eccezione del trading on-line.

Diffusa è la partecipazione a iniziative di e-commerce (dichiarata da oltre 200 banche), cui si accompagna, quasi sempre, l'offerta di servizi di pagamento. Per la realizzazione di questi progetti, significativa è stata la collaborazione di operatori tecnologici e delle telecomunicazioni.

La reattività alle innovazioni manifestata dai nostri intermediari non deve però fare venire meno l'attenzione verso gli elementi di complessità indotti dall'adozione delle nuove tecnologie.

Per assumere scelte consapevoli i vertici bancari devono essere pienamente a conoscenza delle opportunità e dei rischi.

La carenza di consolidati quadri di riferimento (in specie in termini di serie storiche di eventi dannosi, cui correlare la misura dei "nuovi rischi") suggerisce di ricorrere allo strumento cooperativo per soddisfare le relative esigenze di analisi e studio. Proprio quando si affrontano problemi nuovi per tutti gli attori, nessuno dei quali dispone di una soluzione già testata, si massimizza il valore aggiunto della cooperazione.

L'importanza della cooperazione è da tempo riconosciuta dalle stesse Autorità di controllo, sempre più orientate a farvi ricorso nei rapporti con i soggetti vigilati.

In virtù dell'expertise fin qui maturata, e negli ambiti di propria competenza, la CIPA continuerà a fungere da polo d'attrazione, di elaborazione e sintesi delle conoscenze e delle esperienze delle associate, per redistribuire poi i risultati alle

associate stesse, nel rispetto delle esigenze di riservatezza e di tutela delle politiche commerciali.

Seguendo tale linea direttrice, verrà avviata a breve una riflessione di ampio respiro sulle modifiche organizzativo-gestionali indotte dal nuovo modello di *banking*, con appositi approfondimenti su aspetti di carattere più specifico, quali la formazione a distanza, le problematiche dello sviluppo secondo tecnologie web-based, la valutazione delle opportunità e dei costi connessi alla diffusione dei prodotti open-source.

- *Rischio e sicurezza informatica*

Il "rischio informatico", cui le banche sono esposte in maniera crescente, costituirà oggetto di una duplice forma d'intervento della CIPA: l'una mediante un'indagine strutturata sugli strumenti metodologici per affrontare e contenere il rischio, l'altra mediante un forum per scambio di esperienze e valutazioni sul tema della sicurezza.

Quest'ultimo profilo - la sicurezza - non rappresenta certamente un argomento nuovo nell'agenda della Convenzione. Rinnovati sono però i motivi di interesse, in connessione con l'evoluzione tecnologica, sia all'interno delle aziende sia nei rapporti con la clientela.

Se, come concordemente rilevato, sono proprio i timori del pubblico in materia di sicurezza a ritardare nel nostro Paese lo sviluppo dell'e-commerce e l'utilizzo di strumenti innovativi di pagamento, rilevante è il ruolo che può essere svolto dalle banche per soddisfare, in maniera cooperativa, questo bisogno collettivo.

Lo motiva l'esistenza di un business case; lo sollecita l'opportunità di contribuire all'evoluzione della società verso modelli più avanzati.

- Sinergie con la Pubblica Amministrazione

Gli interventi infrastrutturali per garantire la piena interoperabilità con la Pubblica Amministrazione pongono le premesse per ulteriori sinergie tra questa e il sistema bancario.

L'integrazione tra RUPA e RNI, oltre a consentire di rendere più efficiente il sistema dei pagamenti pubblici, apre infatti la strada a più avanzate forme di intercomunicabilità tra settore pubblico e banche, che in prospettiva potrebbero condurre all'utilizzo dei terminali bancari quali punti di accesso ai servizi offerti dalla Pubblica Amministrazione. Rientrano in tale ambito le iniziative - avviate all'interno del Progetto Microcircuito - per l'inserimento, nel medesimo supporto, di strumenti di identificazione e di abilitazione all'accesso ai servizi pubblici e di strumenti di pagamento e di abilitazione all'accesso ai servizi bancari.

Più in generale, i progetti di e-government offrono alle banche la possibilità di fornire il proprio apporto a una più spinta informatizzazione dei servizi pubblici (e ai connessi guadagni di efficienza) e a un innalzamento della stessa cultura informatica del Paese. Ne risulteranno ampliati gli spazi di mercato e ne potrà beneficiare la stessa immagine del sistema.

- Europeizzazione e standard

Il definitivo passaggio all'euro quale unico segno monetario nell'area rappresenta un impegno senza precedenti nel processo di unificazione europea.

CIPA e ABI, assieme a istituzioni e operatori, si stanno da tempo adoperando per far sì che il passaggio si svolga in maniera efficace ed efficiente.

Ma l'effettiva realizzazione di un'area di mercato unitaria non richiede soltanto che vengano abbandonati elementi - quale è, appunto, la moneta - fortemente evocativi di potestà delimitate dai confini nazionali.

Per quanto importante, l'adozione del medesimo metro monetario andrà accompagnata dalla prosecuzione e dall'intensificazione, nelle sedi competenti, delle iniziative (di carattere legislativo, regolamentare, operativo) volte a garantire la convergenza delle diverse realtà.

In un settore a noi particolarmente congeniale - quello dei pagamenti al dettaglio - forte è l'attenzione delle Autorità all'innalzamento dei livelli di efficienza nell'attività transfrontaliera e all'allineamento delle relative condizioni a quelle vigenti in ambito domestico.

Come è noto, già da tempo l'Eurosistema ha sottolineato che "servizi di pagamento transfrontalieri efficienti e affidabili sono essenziali per il buon funzionamento del Mercato Unico", e che "i cittadini e le imprese possono beneficiare pienamente dei vantaggi della libera circolazione dei beni, dei servizi, dei capitali e delle persone solo se sono in grado di trasferire denaro all'interno dell'Unione europea in modo altrettanto rapido, sicuro e conveniente rispetto a quanto attualmente avviene all'interno di ciascuno Stato membro"⁽⁸⁾.

Se la rapida adozione degli standard esistenti viene indicata come una delle soluzioni possibili, vengono però lamentate la lentezza e la complessità del processo di negoziazione e coordinamento con cui si è pervenuti alla definizione di tali standard.

⁸ Cfr. ECB, "Improving cross-border retail payment services in the euro area: the Eurosystem view", September 1999.

E' proprio partendo da questa constatazione che l'Eurosistema ha formulato un esplicito invito affinché la cooperazione interbancaria sia organizzata, all'interno dell'area monetaria unica, "in maniera così efficiente come a livello nazionale"⁹).

In tal modo, è stato innanzitutto autorevolmente ribadito uno dei concetti-base su cui si fonda l'attività della CIPA, e cioè che la concorrenza si esercita sui servizi, basati su standard comuni, non certo sugli standard.

La sollecitazione dell'Eurosistema non può lasciarci indifferenti: come singoli aderenti non possiamo rimanere inerti, in quanto componenti del mercato.

Come collettività orientata al raggiungimento di obiettivi comuni non possiamo tirarci indietro sol perché questi obiettivi diventano più ambiziosi, l'attività più impegnativa, gli orizzonti di riferimento più ampi.

Ci conforta la consapevolezza dei lusinghieri risultati fin qui raggiunti; ci anima la disponibilità a condividere con i colleghi europei la metodologia di lavoro messa a punto in questi anni.

Conclusioni

Vorrei ricollegarmi in conclusione alla premessa di contesto di queste mie considerazioni.

La realtà odierna è governata dalla ricerca di sinergie tra tendenze apparentemente antitetiche: all'omogeneizzazione e alla differenziazione; alle contaminazioni socio-culturali e alla

⁹ Cfr. ECB, "Improving cross-border retail payment services. Progress Report", September 2000.

preservazione delle identità; al privilegio della quantità e alla preferenza per la qualità; al forte innalzamento del benessere presso comunità ristrette e alla sua disseminazione presso i più; all'ampliarsi del terreno e dell'intensità del confronto competitivo e all'espandersi dell'area di intervento della cooperazione.

Inseriti in questo contesto, i soggetti bancari devono trovare un appropriato equilibrio, conciliando dinamicamente una pluralità di tensioni a prima vista contrapposte, di ordine strategico, organizzativo e gestionale.

Nella continua dialettica tra tradizione e innovazione, mondializzazione e localismo, massimizzazione delle dimensioni e innalzamento della qualità, uomo e tecnologia, non è agevole, per i vertici bancari, definire politiche di sicuro successo.

Di certo, in un mondo caratterizzato da complessità e incertezza è quanto mai difficile poter fare appello a soluzioni preconfezionate.

Come ci ricorda il Premio Nobel Douglass C. North, "purtroppo ci è toccato in sorte il cambiamento, e quindi un'incertezza ostinata: perciò continueremo, almeno ogni tanto, a sbagliare".

La consapevolezza dell'"errore in agguato" non deve però tradursi nella rinuncia all'azione, quanto piuttosto indurre a potenziare le misure volte a contenere l'incertezza.

Tra di esse rientrano, direi quasi per definizione, le iniziative cooperative, i cui tempi e contenuti dovranno necessariamente adeguarsi alle mutate esigenze.

La prossima, impegnativa tappa nel processo di unificazione europea fornisce, in tal senso, un ulteriore impulso.