

Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione

(CIPA)

**CONVEGNO CELEBRATIVO  
DEL TRENTESIMO ANNIVERSARIO  
DELLA CIPA**

Intervento di Cesare Augusto Giussani

Presidente della CIPA

Roma, 8 ottobre 1998

Signore e Signori,

considero un grande privilegio intervenire in chiusura di questo Convegno organizzato per celebrare il trentesimo anniversario della Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione; ho di fronte a me un qualificatissimo uditorio, che comprende esponenti dei "padri fondatori" della CIPA e alcuni di coloro che mi hanno preceduto nella carica di Presidente della Convenzione.

Ringrazio il Governatore della Banca d'Italia e il Presidente dell'ABI, che con i loro interventi hanno confermato come sia elevato l'interesse che le due istituzioni annettono alla cooperazione interbancaria espressa nell'attività della Convenzione.

Desidero anche rivolgere, a nome di tutti, un ringraziamento al prof. Costi e al prof. Camussone, per il contributo di idee e gli stimoli contenuti nelle relazioni da essi svolte su tematiche che rivestono grande interesse per la CIPA.

1. Nel suo intervento il prof. Camussone si è soffermato su alcuni dei principali modelli tecnologici che stanno profondamente modificando il quadro operativo e di mercato dell'attività bancaria. Tali cambiamenti si inseriscono in uno scenario che ha visto le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (TIC) determinare un superamento del paradigma classico dell'organizzazione produttiva delle banche, fondato su:

- precisa delimitazione del mercato, centrato sulla attività "tipica" di raccolta del risparmio ed erogazione del credito;
- specializzazione degli intermediari, operanti su una gamma di prodotti non molto diversificata;

- localizzazione della produzione e della distribuzione all'interno della struttura aziendale (sede centrale e rete di sportelli), secondo il tradizionale modello - tipico dell'attività di servizio rispetto a quella di produzione e distribuzione dei beni - che vede la connessione *uno actu* tra il momento della produzione e quello del consumo;
- separazione funzionale dei processi produttivi e organizzazione del lavoro su base piramidale, ispirata al modello di tipo funzionale (raggruppamento delle attività caratteristiche - fidi, contabilità, estero, ecc. - in aree che rispondono alla direzione generale), con una struttura di sportellisti e funzionari controllati da una articolata gerarchia.

Rispetto al paradigma classico, la diffusione delle TIC nel settore bancario ha prodotto molteplici riflessi:

- è stato favorito il processo di globalizzazione e despecializzazione dell'attività bancaria nonché d'integrazione dei mercati monetari e finanziari. Ciò ha determinato, in particolare, l'attenuazione delle linee di demarcazione dell'attività bancaria rispetto agli altri settori di attività finanziaria, un crescente ampliamento e una sempre maggiore diversificazione della gamma di servizi/prodotti offerti dai singoli operatori, più elevati livelli di concorrenza, sia nell'ambito delle banche, sia nei confronti degli intermediari non bancari e di altri operatori commerciali entrati nel mercato dei prodotti tradizionalmente bancari. Si concretizza inoltre sempre più la prospettiva di un confronto a livello di sistemi: in tale direzione conduce, in particolare, l'introduzione della *single currency*, che consentirà agli operatori di intervenire in maniera indifferenziata in qualsiasi mercato finanziario europeo, alla ricerca di condizioni più favorevoli in termini di efficienza operativa e allocativa, di liquidità dei mercati, di situazioni normative, di prezzo dei servizi;
- si sono delineati modelli organizzativi caratterizzati dalla possibilità di separare - tramite l'utilizzo di canali remoti di colloquio con la clientela - la funzione di produzione dei servizi da quella di distribuzione;

- sono state rese possibili la reingegnerizzazione dei processi produttivi nonché la riorganizzazione dei controlli e delle forme di coordinamento: si vanno, in particolare, diffondendo strutture organizzative più snelle (*lean organization*) e flessibili anche attraverso la riduzione del personale addetto alle mansioni via via inglobate nei processi automatizzati; per effetto di tali fenomeni, tende a restringersi la base e ad ampliarsi la parte intermedia della piramide aziendale, che viene così sempre più a configurarsi come un rombo;
- si è rafforzata l'esigenza di un continuo sviluppo della professionalità del personale, in correlazione con la definizione di processi di lavoro che integrano attività di intermediazione, servizi e pagamenti.

In definitiva, le TIC costituiscono uno dei principali *driver* dell'evoluzione degli assetti di mercato e organizzativi dell'industria bancaria. La loro azione è, per così dire, bivalente, nel senso che esse operano come catalizzatore delle forze all'origine del superamento dei precedenti, consolidati schemi e, al tempo stesso, come strumento su cui si imperniano molte delle strategie sviluppate dalle banche per realizzare l'adeguamento al mutato contesto.

2. Con riferimento a tale scenario di centralità della variabile tecnologica proverò a formulare alcune considerazioni sui possibili ambiti di intervento della CIPA nei prossimi anni.

In correlazione con gli sviluppi della tecnologia, il ruolo della CIPA ha subito nel tempo una profonda evoluzione: da "forum" per lo scambio di opinioni e di esperienze fra gli aderenti sulle problematiche comuni di automazione, a ente di cooperazione interbancaria che, sulla base di studi e analisi, formula strategie tecnologiche a livello di sistema, elabora progetti e promuove iniziative nel campo delle applicazioni e delle infrastrutture informatiche e telematiche. La storia della Convenzione, le considerazioni svolte dal prof. Costi sulla cooperazione interbancaria, l'evoluzione delle organizzazioni e dei mercati richiedono che una previsione sul ruolo della CIPA nel futuro si ancori a principi di coerenza con il quadro tecnologico e con quello istituzionale. Complessa è dunque la formulazione di previsioni: come qualcuno

ebbe acutamente a rilevare, la previsione è di per sé un'attività molto difficile, soprattutto quando si applica al futuro.

3. Il Governatore della Banca d'Italia ha richiamato, nel proprio intervento, l'accresciuta competizione, anche tra sistemi, che caratterizza l'attuale delicata fase di transizione dell'attività bancaria verso nuovi assetti di mercato, organizzativi e operativi e l'importanza assunta, in questo contesto, dalla variabile tecnologica.

In tale prospettiva, ritengo che sempre più la conoscenza del rapido e multiforme sviluppo della tecnologia e la pronta individuazione delle opportunità organizzative e di mercato in essa insite costituiranno un fattore decisivo per la formulazione di efficaci strategie per il conseguimento (e il mantenimento) del vantaggio competitivo.

Mai come oggi però, l'aggiornamento della conoscenza in campo tecnologico richiede l'impiego di ingenti risorse; in questa prospettiva intravedo ampi spazi per la conferma, e per un ulteriore potenziamento, della funzione di Osservatorio Tecnologico che la CIPA ha da sempre efficacemente svolto.

Lungi dal voler attribuire alla CIPA il monopolio del sapere tecnologico, esprimo il convincimento che l'approccio cooperativo allo sviluppo della conoscenza realizzato attraverso la Convenzione continui ad avere piena validità, in quanto consente di mettere al servizio dell'intero sistema le migliori professionalità in esso presenti nonché l'esperienza maturata dalla Banca d'Italia sia nella gestione dei sistemi informativi sia nello svolgimento dei propri compiti istituzionali. Il patrimonio comune di conoscenze così sviluppate - che potrà toccare tutti i campi di innovazione che ho prima ricordato, dai modelli organizzativi alla reingegnerizzazione dei processi, alla formazione del personale - costituisce poi il substrato sul quale possono innestarsi le iniziative competitive dei singoli operatori.

L'attività svolta dalla CIPA nel campo della diffusione della conoscenza - tradizionalmente centrata nella raccolta, nella elaborazione e nella pubblicazione di dati e studi concernenti l'informatica bancaria - ha recentemente realizzato un

significativo salto di qualità, rivolgendosi allo sviluppo di metodologie di analisi da porre a disposizione del sistema, anche a supporto dei processi decisionali. Richiamo a tale proposito l'iniziativa avviata alcuni mesi orsono per l'applicazione di tecniche di *benchmarking* all'informatica nelle banche.

Attraverso l'azione volta a favorire lo sviluppo della conoscenza, la CIPA potrà continuare a contribuire al superamento delle rigidità, di tipo anche culturale, che hanno talvolta rallentato il processo di diffusione delle nuove tecnologie informatiche rispetto ai sistemi di paesi più avanzati.

4. Nuove prospettive, sempre nel campo della conoscenza, possono anzi dischiudersi all'operare della Convenzione: crescente attenzione potrebbe infatti essere rivolta al pubblico dei fruitori dei servizi bancari, in una fase in cui le strategie competitive delle banche si incentrano sulla ridefinizione del rapporto banca-cliente e sul ridisegno dei punti e delle modalità di contatto, secondo gli emergenti modelli di banca virtuale.

In questo ambito ulteriori spazi di cooperazione possono individuarsi nella raccolta e nell'elaborazione di informazioni concernenti il mercato e le aspettative della clientela. Nei confronti di quest'ultima, la CIPA potrebbe svolgere un importante ruolo di promozione di "cultura dei servizi informatici", stimolando una più ampia politica di comunicazioni per avvicinare la clientela *retail* alla cd. banca a distanza, attraverso iniziative di sistema che affianchino quelle di natura meramente pubblicitaria attivabili dai singoli operatori bancari con riferimento a specifici prodotti/servizi.

5. Facendo leva sul patrimonio di conoscenze acquisito, l'altro grande filone sul quale potrà svilupparsi l'attività della Convenzione è quello della progettazione. Anche qui l'interesse spazia dall'attività istituzionale ai rapporti con la clientela, all'organizzazione di servizi interaziendali.

L'esperienza di questo trentennio ha dimostrato la validità della formula CIPA nell'operare, oltre che nello stretto campo degli impulsi provenienti dagli

Organi Istituzionali, in particolare per quanto attiene al sistema dei pagamenti, anche come catalizzatore delle autonome spinte innovative provenienti dal sistema, attraverso la fondamentale azione di filtro e mediazione dell'Associazione Bancaria Italiana. Nell'ambito della progettazione, l'effettuazione degli studi di fattibilità, l'individuazione di standard di realizzazione, la pianificazione dei tempi e la valutazione costi/benefici sono aspetti che la CIPA può efficacemente trattare nell'interesse degli aderenti, in virtù della competenza e dell'autorevolezza riconosciutele per la sua posizione *super partes*.

La capacità di promozione della CIPA ha trovato espressione nell'attuazione dei grandi progetti che hanno dotato il sistema di una moderna infrastruttura di rete e di efficienti procedure interbancarie.

Tuttora ampi sono gli spazi nei quali le banche possono individuare progetti informatici che per essere funzionali e dare un ritorno economico richiedono la partecipazione di una pluralità di soggetti. Basti pensare alle iniziative recentemente avviate in materia di carte a microcircuito e per la creazione di una infrastruttura di sicurezza per l'operatività bancaria su Internet e altre reti telematiche. Sono, queste, iniziative da portare a compimento per assicurare al nostro sistema competitività a livello internazionale.

6. Su richiesta delle banche, la progettazione può efficacemente estendersi anche a iniziative - non necessariamente interbancarie - volte a realizzare *layer* o modelli d'interpretazione informatici che si ritiene più proficuo sviluppare in comune e sui quali le singole banche possono elaborare autonomi progetti, in concorrenza tra di loro. Ciò significa evitare alle banche di dovere continuamente "reinventare la ruota", fermo restando che poi ciascuna banca potrà e dovrà, in mercati competitivi e contendibili, arricchire la ruota con freni, pneumatici, dispositivi di sicurezza dalle caratteristiche più diverse, per soddisfare le variegate esigenze della clientela. Ciò può essere importante soprattutto nello sfruttamento delle nuove funzionalità rese disponibili dall'integrazione tra informatica e telematica, in particolare ai fini dello sviluppo di servizi multimediali e di nuove forme di contatto con la clientela.

7. Se esiste un ricco campo di attività progettuali per la CIPA, mi sembra però necessario delimitare con attenzione i confini entro i quali può esplicarsi tale progettualità; si deve avere certezza su quanto la Convenzione può fare nell'ambito della progettazione e su ciò che esorbita dalle sue competenze.

Innanzitutto, la CIPA non deve essere di ostacolo al libero svolgersi delle forze del mercato. L'individuazione dei modi e degli strumenti attraverso i quali soddisfare in concreto la domanda della clientela è rimessa alle singole banche; solo ove emerga che il soddisfacimento di tale domanda richiede l'assunzione di iniziative a livello di sistema, la CIPA dovrà "entrare in gioco", su impulso della competente Associazione di categoria, cui spetta di raccogliere e coordinare le istanze delle banche.

Inoltre, la CIPA non deve imporre soluzioni organizzative, ma limitarsi a verificare che le iniziative adottate si muovano nel senso della opportuna flessibilità.

Infine, la Convenzione non deve essa stessa realizzare o gestire i progetti concepiti: ciò compete o alle singole banche o a società operanti sul mercato in regime di concorrenza.

In definitiva, le prospettive dell'attività della CIPA nei prossimi anni si inquadrano essenzialmente nella conferma di un ruolo, prevalentemente tecnico, di supporto al sistema, da esercitare da una parte nel campo della conoscenza dei prodotti e degli strumenti, dall'altra nell'analisi preliminare e nello sviluppo di progetti di interesse comune. Questo ruolo ben potrà, d'intesa con l'ABI, estendersi al controllo della realizzazione dei progetti stessi, sotto i profili della qualità, dei costi e dei tempi. Con riferimento a tale ultimo aspetto, nell'attuale contesto competitivo, il contenimento dei tempi di realizzazione dei progetti (il *time to market*) assume anch'esso un rilievo prioritario. E' stato rilevato, ricorrendo a un'efficace immagine, come stiamo passando da un mondo in cui "il pesce grande mangia quello piccolo" a uno in cui "il pesce veloce mangia quello lento".

8. Nello svolgere il ruolo delineato la CIPA potrà anche proporsi come referente tecnico per tutti i soggetti che - nel quadro generale di integrazione dei mercati e degli operatori - potranno entrare in contatto con il sistema bancario: organismi rappresentativi della clientela privata o delle imprese, istituti di gestione dei mercati, organi o autorità della Pubblica Amministrazione, istituzioni estere.

L'ambito degli interlocutori della CIPA può farsi quindi assai ampio. Tra i temi emergenti in questo contesto si intravedono fin d'ora, in particolare, quelli della sicurezza e degli standard. E' solo in ambienti elaborativi e di telecomunicazione sicuri che potranno svilupparsi appieno le potenzialità offerte dalla tecnologia dell'informazione e della comunicazione. Ed è altresì necessario evitare che si manifestino esiziali conseguenze di Torri di Babele tecnologiche, operando invece per l'adozione di standard che consentano alle banche italiane come sistema di entrare nei nuovi mercati in condizioni di sicurezza degli investimenti e, ove necessario, di interoperabilità con i sistemi degli altri paesi.

Signore e Signori,

il quadro emerso dall'odierno Convegno ribadisce la piena attualità della formula di cooperazione interbancaria che ha ispirato la CIPA. Questa si conferma quindi, a trent'anni dalla sua costituzione, quale "accomodamento istituzionale" idoneo a valorizzare i risultati dell'operare delle forze di mercato coniugandoli con le spinte del progresso tecnologico.

Dalle prospettive di sviluppo dell'azione della Convenzione innanzi delineate derivano, per tutti noi, stimoli per un rinnovato impegno al servizio del sistema.

Formulo pertanto un fervido augurio perché gli anni a venire di operatività della CIPA siano, sul piano dei risultati, proficui almeno al pari di quelli finora trascorsi.