

Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione

(CIPA)

**CONVEGNO CELEBRATIVO  
DEL TRENTESIMO ANNIVERSARIO  
DELLA CIPA**

Intervento di Maurizio Sella

Presidente dell'Associazione Bancaria Italiana

Roma, 8 ottobre 1998

**INTERVENTO DEL PRESIDENTE DELL'ABI  
ALL'ASSEMBLEA TRENTENNALE DELLA CIPA**

Signor Presidente della CIPA, Signor Governatore, Signore e Signori,

con grande piacere svolgo questa relazione in occasione del trentesimo anniversario della fondazione della Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione. Sono oggi chiamato a questo onore come Presidente dell'ABI e desidero aggiungere che il sincero piacere con il quale partecipo alla circostanza deriva anche dall'aver preso personalmente parte, per molti anni, alle attività della Convenzione, principalmente come Presidente della SIA.

Desidero sottolineare che l'organismo di cui oggi festeggiamo l'anniversario rappresenta, a livello dei singoli Paesi europei, un modello forse unico di collaborazione e di cooperazione fra la Banca Centrale, l'Associazione Bancaria nazionale e le banche. Più volte ho avuto occasione di raccogliere, negli ambienti europei delle Banche Centrali e delle grandi banche, espressioni di grande interesse, direi quasi di invidia, per un simile modello.

Grande rilievo assume, pertanto, l'iniziativa cui, nel 1968, Banca d'Italia e A.B.I. danno luogo, con il pronto sostegno di un gruppo di banche, allo scopo di fornire agli operatori del settore bancario gli indirizzi utili ad orientarli verso obiettivi comuni e con impegni e tempistica sostanzialmente condivisi, creando nel settore la certezza che gli investimenti necessari sarebbero stati utilizzabili con grande vantaggio individuale e collettivo.

Come sempre accade quando ci si trova a fare il bilancio di iniziative così rilevanti, viene spontaneo ricordare tutte le realizzazioni cui si è dato corso ed i benefici che esse hanno prodotto. L'occasione si presta tuttavia in egual misura a sviluppare le opportune riflessioni in merito agli obiettivi che ci si intende porre per il futuro, al fine di individuare poi le azioni concrete da intraprendere. A tale analisi tenterò di dare un

contributo, ma sono sicuro che anche il Governatore e il Presidente della CIPA vorranno fornire importanti indicazioni in proposito.

***IL RECENTE MIGLIOR ANDAMENTO DEI CONTI ECONOMICI DELLE BANCHE NON E' IL PUNTO DI ARRIVO MA DEVE COSTITUIRE LA PREMESSA DI UNA ULTERIORE AZIONE DI FORTE CRESCITA DELL'EFFICIENZA DEL SETTORE BANCARIO***

Le principali Banche costituenti il sistema bancario italiano hanno conseguito, nei primi sei mesi del 1998, un discreto miglioramento dei propri conti economici, grazie ad una favorevole situazione di mercato, la cui natura appare tuttavia di carattere più che altro congiunturale; il buon andamento non deve assolutamente far porre in secondo piano l'esigenza delle banche di continuare a migliorare sensibilmente e durevolmente la struttura dei propri costi, perseguendo con impegno la più efficiente organizzazione aziendale. Questo è, d'altra parte, l'obiettivo che le banche si erano date partecipando trent'anni fa, direttamente, o indirettamente tramite l'ABI, alla costituzione della CIPA.

La ricerca di combinazioni dei fattori produttivi più vantaggiose potrà concretizzarsi, lo auspico fermamente, grazie anche al previsto allentamento, con la prossima sottoscrizione del nuovo C.C.N.L., dei vincoli finora gravanti sulle banche in materia di flessibilità del fattore lavoro. La possibilità di combinare maggiori dosi di automazione con una maggiore flessibilità e, dove necessario, con una fisiologica diminuzione del numero delle risorse umane, potrà produrre quei vantaggi di riduzione dell'incidenza del costo del lavoro sul margine di intermediazione necessaria a raggiungere i livelli europei. In altre parole, per essere più bravi nell'automazione e più efficienti, bisogna anche poter utilizzare in modo più flessibile le risorse umane, uno dei principali "asset" dell'Impresa-Banca.

Il raggiungimento di maggiori livelli di efficienza, significa, soprattutto nei mercati dominati da una forte concorrenza di prezzo, il recupero di quote di mercato e di opportunità di sviluppo che consentiranno una crescita del business e, tramite essa, al limite, dell'occupazione, almeno in alcuni specifici segmenti del settore, e questo non sembra in contraddizione con quanto ho prima affermato.

## ***L'IMPORTANZA DEL PROCESSO DI AUTOMAZIONE PER LA CRESCITA DELLA COMPETITIVITA' DEL SETTORE BANCARIO***

La convinzione che in un settore che offre servizi, come quello bancario, l'automazione ed il dominio delle tecnologie sono la base per il successo produttivo e commerciale, è diffusa da gran tempo fra tutti gli operatori.

Ciò ha portato le banche italiane ad intraprendere un deciso cammino di adeguamento delle proprie strutture aziendali e, con l'ausilio della CIPA, delle infrastrutture di sistema a livelli tali da facilitare e talvolta provocare il miglioramento dell'efficienza. Tale cammino, tuttavia, non risulta ancora compiuto, come evidenziano, in modo indiretto, recenti analisi secondo le quali il peso degli investimenti in tecnologia rispetto alla spesa per le altre risorse è nel nostro sistema bancario ancora inferiore a quello riscontrabile nei sistemi bancari di Paesi nostri partner nell'UE; si diffonde anzi il convincimento che più efficiente è la banca, più investe, proporzionalmente, in tecnologie ed in informatica, rispetto alle consorelle.

I risultati fin qui conseguiti, rispetto ai quali la CIPA ha avuto un ruolo determinante, appaiono comunque di grande valore, a partire da quello specificatamente svolto nel 1977 in occasione della costituzione della SIA, e dei successivi processi di revisione dell'assetto del settore dei centri applicativi. Negli anni successivi, le iniziative intraprese, fra cui la distinzione fra operazioni di sistema e standardizzate, da un lato, e operazioni competitive, dall'altro, produsse significativi benefici per l'ordinato sviluppo del settore, ponendo le basi per la costituzione della già citata rete nazionale per il trasporto dati e per un suo adeguato sfruttamento in termini di volumi di transazioni. La RNI copre ad oggi tutto il territorio nazionale ed ha accresciuto in modo determinante la propria capacità di trasporto passando, nel solo arco temporale fra il 1993 ed il 1997, da 750 a 3.100 miliardi di *byte* trasportati.

Relativamente ai sistemi di pagamento, il volume delle operazioni interamente elettroniche risulta ormai ampiamente superiore a quello delle operazioni effettuate con strumenti cartacei. Nessuno strumento, d'altra parte, può ormai essere considerato totalmente "cartaceo" in senso stretto; infatti alcuni strumenti, che mantengono la loro materialità fino all'ingresso nel circuito bancario (assegni, effetti, bonifici, ecc.), vengono poi di fatto dematerializzati grazie all'intervento dell'operatore bancario e compiono il loro percorso all'interno del sistema bancario in forma elettronica.

Tale evoluzione ha ampiamente beneficiato del forte impegno che la CIPA ha profuso nel perseguimento dei propri obiettivi statutari, contribuendo in modo decisivo all'automazione del sistema creditizio, sia per quanto riguarda la formulazione delle strategie, sia lo sviluppo dell'operatività in concreto, e ciò sia in termini di infrastrutture che di applicazioni interbancarie.

Nello stesso tempo, la CIPA ha anche assolto al ruolo di coordinamento per la realizzazione di progetti in aree tipicamente contraddistinte dall'esigenza di pervenire a soluzioni comuni e di studi e iniziative anche in campi per i quali non fossero indispensabili soluzioni comuni, ad esempio nell'area della sicurezza. Fra questi, la rilevazione sulle tecniche di *benchmarking* applicate alle tecnologie informatiche, quella sui livelli di servizio delle applicazioni interbancarie e quella sullo stato dell'automazione del sistema creditizio.

### ***EVOLUZIONE DEL RUOLO DELLA BANCA D'ITALIA NEL SISTEMA DEI PAGAMENTI E INTEGRAZIONE DEI MERCATI NELL'UME***

Impulso particolare all'attività della CIPA è provenuto, naturalmente, dal proattivo ruolo mantenuto in tutti questi anni dalla Banca d'Italia. Fin dalla fine degli anni Settanta, la Banca Centrale ha avuto nel nostro sistema dei pagamenti un ruolo diretto nell'offerta di servizi di regolamento alle banche, determinando un rapido ammodernamento dei processi produttivi dei circuiti interbancari.

Dalla metà degli anni Novanta, con l'entrata in vigore del Testo Unico, che all'art. 146 sancisce, per la prima volta in termini normativi, il ruolo di indirizzo e di sorveglianza nel settore dei sistemi di pagamento, l'azione della Banca Centrale tende a modificarsi. Il ruolo di intervento diretto viene a ridimensionarsi, mentre si punta a sviluppare un modello di sorveglianza del sistema basato sulla promozione e lo stimolo di atteggiamenti cooperativi fra gli operatori.

Alla luce dell'ampia delega che l'Autorità di sorveglianza, in materia di sistemi di pagamento, riserva alle iniziative di cooperazione, il ruolo della CIPA manterrà e forse accrescerà la sua centralità nel garantire il soddisfacimento delle esigenze di efficienza delle banche e il mantenimento di un "piano di gioco livellato" senza ridurre il grado di concorrenza nel sistema. "Il rapporto fra la sorveglianza e l'attività svolta nelle sedi cooperative dovrebbe quindi essere basato - secondo quanto osservato da

autorevoli esponenti della stessa Banca Centrale - su una collaborazione coerente con l'obiettivo di tenere divisi i ruoli e le diverse responsabilità”.

D'altra parte, lo stesso ingresso dell'Italia nell'UME determinerà innovazioni nell'assetto dei rapporti fra sorvegliante e sorvegliati in ambito domestico, in considerazione delle interrelazioni che l'avvio dell'Unione determinerà sul piano della gestione della politica monetaria e, quindi, dei sistemi di regolamento “all'ingrosso”.

Resta aperto, nel settore bancario, il dibattito fra quanti ritengono utile concentrare quanto più possibile i flussi di transazioni interbancarie derivanti dal controvalore di operazioni sul mercato monetario e sui cambi in un solo canale di regolamento a livello internazionale (TARGET) in quanto ciò garantirebbe spessore al mercato della liquidità e minori costi organizzativi interni e quanti considerano invece preferibile operare scegliendo fra i diversi canali, sulla base della miglior convenienza. I primi mesi di operatività in euro ci diranno peraltro se sarà opportuno adottare correttivi o se i meccanismi sono in grado di funzionare così come sono stati oggi disegnati.

In buona sostanza, se da un lato la CIPA dovrà continuare a presidiare il livello di cooperazione e di interbancarietà già raggiunti in Italia, dall'altro dovrà, a mio avviso, esaminare l'opportunità di occuparsi delle esigenze di cooperazione e di interbancarietà nell'ambito dell'Unione Europea e rappresentare le esigenze del Sistema Bancario Italiano in modo coeso, tramite l'ABI, alla Federazione Bancaria Europea.

### ***L'INCIDENZA DELL'AUTOMAZIONE NEL CICLO PRODUTTIVO BANCARIO***

La CIPA ha costituito e continuerà a costituire, lo ripeto volutamente, un punto di riferimento fondamentale nel processo di accrescimento del livello di automazione delle banche e di grande attenzione ai loro costi. Infatti, quasi tutte le procedure bancarie, cioè interne alle banche, sono prima o poi collegate a procedure interbancarie e l'efficienza delle seconde, su cui incide la CIPA, è indispensabile per rendere efficienti le prime.

A tale proposito, appare interessante rilevare un nuovo fenomeno che va rapidamente diffondendosi: le banche, a differenza del passato, sono sempre più in condizione di valutare, in termini di opportunità, la possibilità di esternalizzare parte dei processi produttivi. L'esternalizzazione a società specializzate, cerca ovviamente di

perseguire vantaggi da economie di scala e di scopo superiori a quelli conseguibili individualmente o internamente. Ciò vale per molte attività della specie, anche se per alcune - ad esempio, il trasporto interbancario dei dati - la gestione individuale sarebbe un'ipotesi più teorica che concreta, mentre per altre - come ad esempio alcune fasi del processo di autorizzazione delle carte di pagamento - la banca si troverebbe a dover valutare con molta attenzione costi e benefici derivanti da una scelta in tal senso.

Le possibilità di accrescere l'esternalizzazione sarà favorita dalla previsione della Legge Finanziaria del 1999 che, se approvata, farà conseguire l'esenzione da IVA dei servizi resi all'interno del medesimo gruppo bancario ovvero di quelli resi a favore di banche partecipanti a consorzi interbancari o a società consortili.

In altri termini, il concetto di *outsourcing* sta entrando nella pratica bancaria in termini diffusi, investendo fasi che non sono solo di natura tipicamente tecnologica e dando vita a quel fenomeno noto nella letteratura anglo-sassone con il termine di *contract banking*. Le scelte del banchiere potrebbero raggiungere addirittura un livello di *outsourcing* per il quale la banca in sé è soltanto un ufficio specializzato nel rapporto con la clientela e nella stipula di contratti che assicurino la disponibilità ai clienti di tutti i prodotti. L'ideazione, la produzione ed in parte anche la commercializzazione degli stessi, potrà essere fatta in *outsourcing*.

Ma non è detto, naturalmente, che l'*outsourcing* sia necessario o opportuno per definizione. Dipende dalle caratteristiche della banca e del suo management nonché, data l'incidenza del costo del lavoro sull'attività bancaria, dalle caratteristiche dei contratti di lavoro che regolano i settori presso i quali si intende effettuare l'esternalizzazione rispetto ai contratti vigenti nel settore bancario.

In ogni caso sorge spontaneo un quesito, da un punto di vista operativo: se non sia il caso, per meglio coordinare e per assicurare parità di informazioni, in talune sedi, di convocare, attorno al tavolo tecnico, anche questi nuovi e sempre più importanti attori cioè le Società cui viene assegnato il compito di fornire i servizi informatici e/o di produrre il software.

Se il processo di potenziale frammentazione del ciclo produttivo dei servizi finanziari è fin qui maturato piuttosto lentamente ed ha riguardato gli aspetti tipici dell'automazione, è possibile che l'unificazione monetaria imprima un ritmo più rapido. L'aumento delle dimensioni del mercato conseguente alla scomparsa della

segmentazione valutaria e la progressiva standardizzazione di molte pratiche operative e contabili, metterà le banche italiane più direttamente in concorrenza con realtà operative diverse dalle nostre e, in taluni settori, assai più competitive; occorre dunque stimolare, accelerare la nostra automazione, nonché le conoscenze per un miglior utilizzo delle nuove tecnologie.

### ***LA CIPA COME MOMENTO DI COOPERAZIONE***

Gli anni appena trascorsi hanno sottolineato il desiderio della clientela bancaria di utilizzare quanto più possibile i servizi bancari senza doversi sempre recare fisicamente nella Succursale della propria banca, ma facendo ricorso agli sportelli automatici - della propria banca o di altre - ai servizi di banca telefonica, di home banking o via Internet...

Il successo degli sportelli automatici per il prelievo di contanti e per le funzioni informative di base (saldo ed estratto conto) mostra come l'evoluzione si accentua nel tempo. Perché le banche possano disporre di servizi interessanti per la clientela sarà tuttavia necessario proseguire nella messa a punto di servizi "di sistema", secondo logiche di standardizzazione tipiche dell'attività svolta, a livello interbancario, presso la CIPA. Allo strato cooperativo, d'altra parte, le banche saranno certamente capaci di aggiungere quei servizi di tipo competitivo che consentono ad esse di fidelizzare la clientela e/o di far accedere il cliente a servizi remunerativi per la banca.

Il Bancomat ha rappresentato un esempio caratteristico di questa logica. Accanto alla funzione standardizzata e quindi in circolarità di prelievo contanti, le banche hanno gradualmente aggiunto a livello aziendale le funzioni di richiesta informazioni sul conto corrente, sulle condizioni economiche, sugli assegni utilizzati, quelle di pagamento su POS (anch'esse nel tempo standardizzate), di pagamento delle utenze e/o di acquisto di biglietti del teatro... e di quant'altro possibile via *self service*.

Tale logica "a strati", di cooperazione in giustapposizione con altri di concorrenza, consente di contemperare le esigenze della clientela, di disporre di servizi fruibili presso qualsiasi punto di accesso al sistema bancario, e delle banche che vogliono caratterizzare la propria offerta di servizi alla clientela.

E' pure evidente che l'accresciuto livello di competizione fra banche potrebbe anche spostare il fulcro della bilancia. Va infatti, talvolta, facendosi strada, da parte di alcuni, la convinzione che le accresciute dimensioni aziendali di alcuni grandi gruppi bancari consentirebbero agli stessi di offrire in autonomia servizi innovativi anche in quelle aree di attività tradizionalmente considerate di sistema quali i servizi di pagamento. A tale proposito, osservo che le dimensioni necessarie per ragionare in questi termini su servizi di base sono decisamente superiori a quelle riscontrabili oggi nel nostro sistema bancario e che comunque il grande successo, fra il pubblico, di reperire il servizio in qualunque banca non dovrebbe essere superato da un servizio, pur ampio, fornito da un solo Gruppo Bancario. Anche un sistema bancario storicamente molto concentrato come quello inglese, dove alcune grandi banche avevano sviluppato l'idea di crearsi una carta di debito elettronica proprietaria, ha avvertito l'esigenza di rendere interoperabile il suo utilizzo, dando vita ad un importante circuito qual è oggi *Switch*.

### ***L'IMPORTANZA DELLA CIPA NELLE ATTIVITA' DI STANDARDIZZAZIONE***

La standardizzazione consente di offrire prodotti che, diversamente, non potrebbero essere offerti, evita segmentazioni di mercato e rende possibile un corretto e completo confronto di servizi e prodotti e rappresenta, per tale via, un fondamentale strumento per creare concorrenza.

Essa va pertanto considerata un obiettivo comune, al di sopra delle parti e per tale motivo è necessario che sia improntata alla ricerca della massima efficienza. Ciò contrasta profondamente con le logiche talvolta prevalenti nelle sedi in cui la standardizzazione prende corpo, dove la convinzione che informa l'operato dei tecnici è di far prevalere, a qualsiasi costo, le specifiche già in uso presso la propria azienda o nel loro Paese, piuttosto che quello di mirare ad individuare le soluzioni più efficienti. In tali condizioni, essa rischia di divenire uno strumento attraverso il quale danneggiare qualcuno anzichè come il momento dell'individuazione delle regole migliori e più efficienti per il mercato e per tutti gli attori coinvolti.

In tale contesto, merita peraltro sottolineare come la crescente integrazione fra i Paesi dell'UME determina l'esigenza di mettere a punto *standard* che consentano alle banche di competere al di là dei confini nazionali, ciò che diviene d'altra parte inevitabile in considerazione della crescente "europeizzazione" dell'attività economica

della clientela bancaria. Riflessioni in tal senso sono in atto nel comparto dei servizi alle imprese, dopo che buoni risultati sono stati già raggiunti nel settore dei pagamenti *retail*.

E' in questa logica di ricerca dell'efficienza che si è sempre mossa la CIPA nella sua attività di standardizzazione nell'area dei servizi di pagamento. L'importanza della standardizzazione conferma d'altra parte l'opportunità di dedicare maggiori risorse alla definizione degli *standard* necessari per offrire un servizio diffuso e remunerativo per le banche.

Un esempio tipico delle problematiche esistenti in materia di *standard* è rappresentato dai recenti sviluppi in materia di borsellino elettronico. La vicenda del borsellino ha evidenziato come, pur rappresentando esso uno strumento di pagamento a vocazione sostanzialmente "locale", la mancanza di uno *standard* internazionale rischia di frenare lo sviluppo di un prodotto potenzialmente di successo. Tutti gli organismi che avevano dato vita a esperimenti o alla diffusione di schemi/circuiti nazionali, hanno avvertito l'esigenza di mirare ad una standardizzazione europea.

L'ABI darà il suo contributo nel senso evocato nel settore delle carte a microprocessore. Infatti gli esperimenti a suo tempo realizzati nel nostro Paese, come in altri, per la realizzazione di sistemi di pagamento aziendali o a circolarità interaziendale limitata basati su tecnologia a microcircuito, non sembrano aver generato una sufficiente convinzione a promuovere questa scelta. La definizione di *standard* a livello internazionale ha invece rapidamente modificato tale situazione, spingendo i principali Paesi europei, fra cui l'Italia, ad abbracciare questa nuova tecnologia e recuperando la Francia da un isolamento ormai quasi decennale nel settore.

Dopo i fondamentali passi compiuti a livello internazionale, è ora in corso la definizione delle specifiche funzionali per il trasferimento nel nuovo supporto tecnologico delle funzioni di credito e di debito già diffuse nei portafogli di centinaia di milioni di utilizzatori di questi strumenti.

Anche in Italia stiamo così avviando i lavori di definizione delle specifiche e, allo scopo, si è costituito in ABI, con il supporto della CIPA, un Comitato ad alto livello per guidare la migrazione della banda magnetica al *chip*. Vi sarà un forte impatto in questa prima fase, sia di aspetto commerciale, sia di aspetto tecnologico, incluso quello della valutazione delle più idonee piattaforme in relazione alle esigenze effettivamente condivise dalla comunità bancaria italiana.

\* \* \*

Infine, dopo le rilevanti attività svolte in sede interbancaria per la standardizzazione nell'area dei pagamenti, particolare impulso, a mio avviso, potrebbe meritare un qualche ulteriore processo di standardizzazione nel settore dei mercati finanziari. E' evidente che tale indirizzo meriterebbe oramai di essere adottato a livello europeo, in quanto la comune denominazione monetaria dei titoli determina una crescente integrazione dei mercati e, conseguentemente, l'esigenza di regole comuni di funzionamento.

\* \* \*

L'organismo europeo di standardizzazione in ambito bancario (ECBS) ha intrapreso alcune attività in tale direzione e sarà nostro interesse supportare le sue iniziative, integrandole eventualmente a livello domestico con tutti i capitoli che non venissero esplorati a livello internazionale e sui quali riscontrassimo specifiche esigenze di definizione. In tal senso, il sistema bancario italiano ha già avanzato l'ipotesi di costituire un organismo di standardizzazione che vedrebbe la partecipazione, oltre che delle entità bancarie ed interbancarie, di organismi anche esterni alle banche, pur se attigui ad esse.

La globalizzazione dei mercati, l'aumento della concorrenza, postulano oggi il maggior grado possibile di standardizzazione e impongono, ove necessario, di pensare ad una riorganizzazione dei mercati finanziari e delle modalità di funzionamento dei sistemi di pagamento. L'efficienza di questi due segmenti di operatività rappresenta un bene di interesse generale e, per tale ragione, seppur lasciato all'iniziativa del mercato, merita un'attenta considerazione il rapporto fra gli aspetti di cooperazione e quelli di concorrenza.

Aspetti di concorrenza che, peraltro, pur rimanendo connessi alla sfera dei rapporti fra la banca e la propria clientela, possono talora beneficiare di un approccio coordinato nella definizione delle strategie di sviluppo di singoli servizi o prodotti.

Relativamente a tale aspetto l'Associazione potrà certamente continuare a svolgere tale funzione di coordinamento, che, del resto, ha già svolto con risultati che possono essere giudicati positivamente, come nel caso delle carte di pagamento e del corporate banking interbancario.

\* \* \*

Signor Presidente della CIPA, Signor Governatore,

credo di poter interpretare il pensiero di tutti i colleghi affermando che la migliore garanzia circa il futuro sembra doversi orientare verso un concreto pragmatismo, coniugando la costante ricerca di un ampio coinvolgimento di tutte le parti interessate con la massima cura a non prevaricare gli interessi di qualcuna di esse, garantendo così un piano di gioco perfettamente livellato.

E' con spirito di gratitudine, pertanto, che rivolgo oggi il mio pensiero al personale di ogni livello della CIPA, della Banca d'Italia, dell'Associazione Bancaria Italiana e delle banche che, in questi trenta anni di attività della Convenzione, ha dedicato le proprie energie a realizzare quelle iniziative che oggi ci consentono di guardare con meritata soddisfazione ai risultati fin qui raggiunti e con ottimismo agli obiettivi futuri.

Maurizio Sella