

CONVENZIONE INTERBANCARIA PER I PROBLEMI DELL'AUTOMAZIONE

Resoconto dell'Assemblea della CIPA del 19 settembre 2000

Il giorno 19 settembre 2000, presso il Centro Donato Menichella della Banca d'Italia in Frascati, si è svolta l'Assemblea dei rappresentanti delle istituzioni aderenti alla Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione.

Alla prima parte della riunione hanno partecipato, su invito del Presidente della CIPA, il Presidente dell'ABI dr. Maurizio Sella e il Direttore Generale della Banca d'Italia dr. Vincenzo Desario, nonché esponenti della Banca d'Italia, dell'ABI, delle Poste Italiane e del sistema bancario e finanziario.

Il Presidente della CIPA, dr. Cesare A. Giussani, dopo aver rivolto un indirizzo di saluto ai partecipanti, ha svolto un intervento introduttivo, cui hanno fatto seguito le relazioni del Presidente dell'ABI e del Direttore Generale della Banca d'Italia (i testi degli interventi disponibili nella versione definitiva sono acclusi al presente resoconto).

* * *

Successivamente, il Presidente ha avviato i lavori dell'Assemblea dando lettura dell'ordine del giorno della riunione, che prevede i seguenti punti:

- 1. Comunicazioni della Segreteria.**
- 2. Ammissione alla CIPA della società consortile per azioni SEC Servizi.**
- 3. Relazione sui principali progetti della Banca d'Italia.**
- 4. Relazione del Segretario sulle principali attività della CIPA.**
- 5. Relazione sulle attività della SIA.**
- 6. Rinnovo parziale del Comitato direttivo.**
- 7. Varie ed eventuali.**

1° Punto ordine del giorno - Comunicazioni della Segreteria.

Il Segretario della CIPA, dr. Alberto M. Contessa, dà un'informativa sulla compagine degli aderenti alla Convenzione: le aziende aderenti sono 105; oltre alla Banca d'Italia e all'ABI, membri di diritto, partecipano alla Convenzione 89 banche e 14 società e organismi senza diritto di voto. In base alla classificazione dimensionale adottata dalla Banca d'Italia, le banche aderenti alla CIPA

sono così suddivise: 8 maggiori, 15 grandi, 25 medie e 41 piccole. Rispetto allo scorso anno il numero delle banche aderenti è diminuito di una unità a seguito della fusione per incorporazione della Banca Popolare di Abbiategrosso nella Banca Agricola Mantovana, avvenuta a giugno 2000.

Il Segretario comunica, quindi, le variazioni dei rappresentanti e dei sostituti delle istituzioni aderenti alla CIPA rispetto alla situazione in essere alla data della precedente Assemblea (Allegato n. 1).

Il dr. Giussani, a titolo personale e a nome dell'Assemblea, porge un saluto di benvenuto ai nuovi esponenti e ringrazia coloro che hanno lasciato la Convenzione per il lavoro svolto e la collaborazione fornita alle varie iniziative promosse e sviluppate dalla CIPA.

2° Punto ordine del giorno - Ammissione alla CIPA della società consortile per azioni SEC Servizi.

Il Presidente invita il Segretario a illustrare il secondo punto all'ordine del giorno concernente la richiesta di ammissione alla CIPA avanzata dalla SEC Servizi, in qualità di membro senza diritto di voto ai sensi dell'art. 3 del testo della Convenzione.

Il dr. Contessa informa che SEC Servizi, nuova denominazione della Servizi Elettrocontabili fra Banche Popolari, con sede a Padova, è una società consortile le cui azioni possono essere possedute soltanto da istituti di credito; secondo quanto previsto dall'art. 4 dello statuto sociale essa fornisce servizi informatici a favore delle banche (socie e non).

In considerazione della matrice totalmente bancaria e della connessione delle attività svolte dalla SEC con l'oggetto della Convenzione, l'istanza di ammissione, valutata positivamente dalla Segreteria della CIPA e dall'ABI, è stata sottoposta all'esame del Comitato direttivo della CIPA che, nella riunione del 7 marzo u.s., ha espresso parere favorevole.

Ai sensi dell'art. 5 del testo della Convenzione, che attribuisce all'Assemblea la competenza in materia di richieste di partecipazione alla CIPA di nuovi membri, il Presidente invita l'Assemblea a deliberare sull'ammissione della SEC Servizi alla CIPA in qualità di membro senza diritto di voto.

L'Assemblea approva all'unanimità l'ammissione alla CIPA della SEC Servizi in qualità di membro senza diritto di voto.

3° Punto ordine del giorno - Relazione sui principali progetti della Banca d'Italia.

Il Presidente ricorda che il Piano delle attività in materia di automazione interbancaria e sistema dei pagamenti, elaborato annualmente dalla CIPA, contiene una sezione dedicata ai progetti di iniziativa della Banca d'Italia. Egli invita, quindi, il dr. Tresoldi, Direttore Centrale preposto all'Area Sistema dei Pagamenti e Tesoreria, a riferire sui principali progetti della Banca centrale in materia di sistema dei pagamenti.

Il dr. Tresoldi sottolinea che i progetti dell'Istituto si inseriscono nell'ambito delle iniziative che vengono definite a livello internazionale. In tale contesto si enucleano due filoni di

intervento che vedono la Banca centrale nel ruolo di “fornitrice di servizi agli intermediari finanziari” e di “Autorità di sorveglianza sui sistemi di pagamento”.

Su queste tematiche la Banca dei Regolamenti Internazionali (BRI) e la Banca Centrale Europea (BCE) hanno recentemente diffuso alcuni documenti nei quali vengono illustrate le iniziative volte a preservare la stabilità del sistema finanziario attraverso il rafforzamento delle relative infrastrutture.

E' stato recentemente pubblicato, a cura della BRI, un rapporto che contiene i “principi fondamentali”, elaborati dal Comitato sui sistemi di pagamento e regolamento (CSPR) delle Banche centrali del Gruppo dei Dieci, per i sistemi di pagamento di importanza sistemica (Allegato n. 2.1). I principi rappresentano linee guida universali per promuovere e gestire sistemi di pagamento più sicuri ed efficienti nei singoli paesi: in tal modo si favorisce la costituzione di sistemi simili e, quindi, compatibili a livello mondiale. Il rapporto è indirizzato alle Banche centrali, ad altri organismi del settore pubblico interessati, nonché ai soggetti privati proprietari e/o gestori dei sistemi di pagamento di importo rilevante.

Il documento, in particolare, richiama la necessità di definire regole e procedure che consentano di individuare e comprendere il modo in cui i vari tipi di rischio possono manifestarsi e trasmettersi e di prevedere meccanismi per la gestione e il monitoraggio del rischio; esso delinea, altresì, ruoli e responsabilità delle Banche centrali (riprendendo e ampliando i “requisiti Lamfalussy”) nell'applicazione dei principi stessi, sia nella veste di fornitrici di servizi che di Autorità di sorveglianza sui sistemi di pagamento.

Sempre in ambito BRI si stanno approntando raccomandazioni riguardanti i pagamenti al dettaglio e, di concerto con lo IOSCO (International Organization of Securities COMmissions), sono stati definiti principi e regole, in corso di emanazione, concernenti i sistemi di regolamento dei titoli.

Con riferimento alle iniziative della Banca Centrale Europea, il dr. Tresoldi informa che la BCE, nel giugno scorso, ha pubblicato uno “Statement” (Allegato n. 2.2) che illustra il ruolo, gli obiettivi e i principi dell'Eurosistema nella sorveglianza sui sistemi di pagamento, importante funzione delle banche centrali connessa sia alle loro attività fondamentali, sia al loro interesse per la stabilità del sistema finanziario, la solidità della moneta e la fiducia del pubblico in essa.

Per raggiungere tali obiettivi le BCN devono definire, attuare e garantire la conformità con i principi e gli standard stabiliti; promuovere sistemi di pagamento e di regolamento sicuri, stabili ed efficienti; monitorare gli sviluppi del settore per determinare la tipologia e la dimensione dei rischi insiti in tali sistemi; garantire la trasparenza degli accordi relativi agli strumenti e ai servizi di pagamento.

La Banca d'Italia, anche per dare attuazione a questi principi, promuoverà un'azione incisiva affinché vengano rispettati, da tutti i soggetti che interagiscono a diverso titolo nell'ambito dei sistemi di pagamento, i necessari requisiti di trasparenza nell'offerta di servizi all'utenza.

Le banche centrali europee, ricorda il dr. Tresoldi, già da qualche tempo hanno intrapreso iniziative per migliorare i livelli di efficienza dei pagamenti *cross border*. Particolare attenzione è stata dedicata al “bonifico”, lo strumento di pagamento più utilizzato in Europa.

In questi giorni la BCE ha pubblicato un rapporto sui progressi compiuti nel rendere più efficienti i pagamenti transfrontalieri al dettaglio (cfr. Comunicato stampa - Allegato n. 2.3). Esso contiene alcuni obiettivi, fissati dall'Eurosistema, per tale tipologia di pagamento da raggiungere entro il 1° gennaio 2002. Il settore bancario è invitato a mantenere e incrementare il proprio impegno nel comparto e, in particolare, ad adottare alcuni provvedimenti per favorire l'automazione delle operazioni transfrontaliere (attraverso l'utilizzo di standard *straight-through processing* STP); a eliminare l'illecita prassi della doppia tariffazione e a trovare una soluzione al problema sottostante; a definire un proprio prodotto standard, offerto dalle banche, da pubblicizzare con una apposita campagna promozionale; a elaborare una proposta operativa per una campagna informativa verso la clientela sia *corporate* sia privata sugli standard utilizzati e sulle informazioni relative a fatture e ordini di pagamento.

Il sistema bancario italiano, attraverso l'azione di indirizzo e coordinamento svolta in sede associativa, sarà chiamato a rendere operative tali indicazioni.

La Banca d'Italia, analogamente alle altre BCN, ha tradotto i principi definiti a livello internazionale in termini di iniziative nazionali. Sono state avviate le necessarie attività per aumentare la disponibilità tecnica di BIREL e TARGET; in particolare sono state previste: l'adozione della messaggistica SWIFT, parallelamente a quella RNI, per l'accesso ai servizi di regolamento della Banca d'Italia e l'introduzione della funzione di “*direct debit*” per i pagamenti *cross border* per permettere l'utilizzo di alcune famiglie applicative oggi utilizzate solo a livello domestico; è stato predisposto un nuovo messaggio teso a favorire i pagamenti *cross border*; sono stati realizzati meccanismi di ottimizzazione delle code. Anche il sistema di compensazione BICOMP sarà interessato da importanti modifiche che permetteranno di dar luogo a più compensazioni nel corso della giornata operativa, differenziate per strumento di pagamento, orari e frequenza del regolamento dei saldi multilaterali.

Proseguono le attività, in collaborazione con l'AIPA e il Ministero del Tesoro, per predisporre un dialogo diretto tra la Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione (RUPA) e la Rete Nazionale Interbancaria; l'interconnessione tra le due infrastrutture, e l'introduzione delle tecnologie informatiche nelle procedure di spesa, permetterà la gestione telematica degli ordinativi di pagamento e l'utilizzo, in via ordinaria, del canale bancario e postale per l'estinzione dei titoli di spesa.

Con decreto del Ministero del Tesoro del 23 agosto u.s. è stata assegnata alla Monte Titoli l'attività di gestione accentrata dei titoli di Stato italiani. A seguito di tale provvedimento, che allinea il sistema finanziario italiano alle principali piazze internazionali, la massa amministrata dalla Monte Titoli supererà i 2.200 miliardi di euro. L'ente si sta attivando per realizzare un sistema di liquidazione lordo, in luogo dell'attuale liquidazione netta.

Nello stesso ambito rileva la revisione, effettuata con provvedimento del Governatore adottato d'intesa con la CONSOB, degli artt. 69 e 70 del T.U. sulla Finanza, che ha ampliato il novero dei partecipanti ai sistemi di regolamento in titoli e ha creato le premesse per il trasferimento

delle responsabilità nella gestione dalla Banca centrale all'organismo ("società privata a ciò autorizzata dalla Banca d'Italia d'intesa con la CONSOB") che prenderà in carico la "Liquidazione titoli".

Nell'area degli strumenti tradizionali, particolare rilievo assume la riforma della disciplina sanzionatoria, contenuta nella legge 205/99 "Depenalizzazione dei reati minori", che prevede, tra l'altro, l'istituzione presso la Banca d'Italia (che per la gestione può avvalersi di un ente esterno) di un archivio informatizzato (denominato Centrale di Allarme Interbancaria - CAI) in cui inserire i nominativi di coloro che hanno emesso assegni senza autorizzazione o senza provvista, ovvero ai quali è stata revocata l'autorizzazione all'utilizzo delle carte di pagamento, nonché l'elenco degli assegni e delle carte di pagamento di cui sia stato denunciato il furto o lo smarrimento.

Il decreto legislativo prevede l'emanazione di due regolamenti: il primo, in fase di redazione, di competenza del Ministero della Giustizia, sentita la Banca d'Italia e il Garante per la protezione dei dati personali, disciplinerà i profili generali dell'archivio; il secondo, di pertinenza della Banca d'Italia, definirà le procedure di funzionamento dell'archivio. L'avvio della Centrale di Allarme è previsto 150 giorni dopo la pubblicazione del Regolamento del Ministero. Le attività tecniche necessarie alla costituzione dell'archivio sono seguite da un gruppo di lavoro operante in ambito CIPA. Sono in fase di studio iniziative per estendere all'utenza i benefici derivanti dalla costituzione di questo archivio.

Le tematiche della sicurezza e dell'efficienza sono al centro anche delle attività attinenti alla firma digitale e alla moneta elettronica. In tale ambito, in presenza di un'accesa competizione tra gli operatori, la Banca centrale deve adoperarsi per assicurare interoperabilità e sicurezza delle procedure a garanzia dell'utenza. Per quanto concerne la firma digitale, in qualità di Autorità di Sorveglianza, la Banca d'Italia ha richiamato l'attenzione dell'AIPA sui profili concernenti l'interoperabilità e il "*time stamping*" e sta collaborando con l'AIPA per il recepimento della Direttiva europea sulla firma elettronica. L'Istituto partecipa, infine, ai lavori sulla Moneta elettronica, in corso presso la BRI e la BCE, per l'adozione di standard tecnici diretti a favorire l'interoperabilità e un'adeguata fiducia nei nuovi strumenti.

Il dr. Giussani, dopo aver ringraziato il dr. Tresoldi per gli ampi riferimenti forniti, sottolinea come l'ampliamento dei mercati e il carattere non solo domestico del sistema dei pagamenti manifesti in modo crescente la necessità di misure e coordinamento a livello internazionale.

Egli invita quindi il Segretario della CIPA a svolgere la consueta relazione sulle attività della Convenzione.

4° Punto ordine del giorno - Relazione del Segretario sulle principali attività della CIPA.

Il dr. Contessa rileva che nello scorrere i documenti ufficiali della CIPA dell'ultimo periodo le parole più ricorrenti risultano essere: "anno 2000", "euro", "reti e circuiti", "tecnologia del microcircuito", "sicurezza", "analisi e studio". Nel corso della sua relazione il Segretario si sofferma su questi temi che hanno assorbito l'impegno prevalente della CIPA.

Il primo rilevante impegno che la CIPA ha affrontato è stato il cambio data anno 2000, evento superato brillantemente dal sistema creditizio e finanziario italiano. Tale risultato non deve essere sottovalutato almeno per due ragioni:

- esso costituisce un esercizio di buona organizzazione del sistema bancario nel suo complesso e delle singole banche, che con ordine e tempestività hanno posto in essere le necessarie iniziative (l'analisi di impatto, le attività di *remediation*, le impegnative attività di test, la predisposizione delle misure di *contingency*);
- esso è stato occasione di rinnovamento del patrimonio informatico delle banche con riguardo sia alle infrastrutture che alle applicazioni.

La seconda parola chiave è: “euro”, con tutti i sinonimi e i termini correlati (moneta unica, TARGET, politica monetaria e del cambio unica, ecc.). Dal 1° gennaio 1999 l'euro è divenuto una realtà effettiva sia nelle operazioni di politica monetaria e del cambio, che nei pagamenti *cross border* e interbancari, ma il processo di transizione all'euro non è ancora concluso; per questa ragione, da qualche tempo, la Banca d'Italia, l'ABI e la CIPA richiamano l'attenzione del sistema bancario sulle attività ancora da realizzare.

Su questo fronte si possono delineare tre linee di impegno: la prima concerne il completamento della transizione all'euro nell'area *retail*; esso riguarda il sistema bancario e il sistema delle imprese che devono adeguare le procedure informatiche, le normative e la modulistica. Per coordinare e indirizzare le diverse attività è stato riattivato il Comitato ABI/CIPA con il compito di risolvere le problematiche tecnico-organizzative e normative che interessano le procedure di competenza.

La seconda linea di azione riguarda la predisposizione degli interventi organizzativi e logistici per l'introduzione delle banconote e delle monete. Nell'Eurosistema entreranno in circolazione circa 13 miliardi di banconote, di cui circa 3 miliardi e mezzo in Italia. Questa operazione impegnerà la Banca d'Italia, il sistema bancario, le Poste Italiane S.p.A. e tutti gli organismi che sono coinvolti nella distribuzione e nel ritiro del circolante. L'adeguamento degli ATM per l'erogazione delle banconote in euro coinvolgerà un parco di circa 30.000 apparecchiature.

La terza linea di intervento riguarda la cosiddetta “europeizzazione” dei pagamenti. In questi ultimi anni sono state realizzate una serie di procedure che hanno allineato il sistema dei pagamenti italiano a quello dei paesi più avanzati. Occorre ora avviare il processo finalizzato a rendere “transfrontalieri” prodotti e servizi domestici, connotandoli di livelli di qualità paragonabili a quelli offerti all'utenza interna.

Speciale impegno la CIPA ha rivolto al tema delle “reti” e dei circuiti (SWIFT, RUPA, RNI, Internet). In questo contesto l'affermarsi di Internet, con le sue caratteristiche e i suoi standard non proprietari, provoca un'accelerazione nei processi di comunicazione e nei percorsi di integrazione delle reti di supporto al sistema bancario. Attualmente si stanno verificando condizioni analoghe a quelle che, alle origini dell'automazione interbancaria, hanno portato - attraverso un processo di integrazione che ha incrementato fortemente l'efficienza delle comunicazioni - all'abbandono delle reti di categoria e alla creazione della Rete Nazionale Interbancaria. Oggi è in atto un duplice passaggio: il sistema bancario si sta avviando, a livello domestico, dalle reti di

dominio verso reti inter-dominio; analoga integrazione è in atto tra sistemi domestici e sistemi internazionali.

Molteplici sono le iniziative in corso: l'interconnessione tra la RNI e la RUPA per estendere il mandato informatico e ampliare la gestione telematica degli ordinativi di pagamento; la graduale integrazione tra circuito bancario e quello postale; l'utilizzo della messaggistica SWIFT per TARGET.

Internet occupa un posto centrale negli impegni della CIPA per diversi profili. In tema di sicurezza, che è prerequisito per il suo utilizzo per transazioni economiche, rileva la costituzione dell'infrastruttura di sicurezza a chiave pubblica volta a favorire l'utilizzo di documenti informatici nello svolgimento dell'attività bancaria e finanziaria. L'interoperabilità è il secondo profilo: a tal fine in sede AIPA è stato costituito un gruppo di lavoro, cui la CIPA partecipa con propri rappresentanti in qualità di osservatori, con l'incarico di individuare strumenti e procedure che possano assicurare la piena interoperabilità dei certificati digitali emessi. I risultati di tali approfondimenti costituiscono le premesse per l'attivazione concreta dell'infrastruttura.

Un ulteriore profilo riguarda le iniziative di sistema per favorire lo sviluppo su Internet delle transazioni economiche; al riguardo, nei primi mesi dell'anno l'ABI ha avviato, con la collaborazione della McKinsey e la partecipazione di numerose banche e di fornitori tecnologici, un'iniziativa volta a rafforzare la competitività del sistema bancario nei servizi finanziari *on-line*. In tale ambito sono state messe a punto le seguenti iniziative i cui profili realizzativi, sul piano tecnico, saranno seguiti di concerto con la CIPA:

- **Pagoibanca:** il progetto prevede che il pagamento venga effettuato su un sito fidato gestito direttamente dal sistema bancario nel quale troveranno ospitalità i *banner* pubblicitari delle banche coinvolte dalla transazione. Questo sito si interpone tra venditore e acquirente, garantendo l'identità del commerciante; esso lascia all'acquirente la scelta del mezzo di pagamento;
- **Pagomobile:** ricalca lo schema di Pagoibanca ma prevede l'utilizzo dei telefoni mobili;
- **Bollettini smaterializzati:** l'iniziativa prevede la smaterializzazione degli avvisi di pagamento e l'istituzione di una *utility* di sistema con funzioni di "aggregatore" per l'effettuazione delle disposizioni di incasso su Internet;
- la costituzione di un'infrastruttura di servizi per i mercati virtuali "*business to business*", gestita da un operatore di sistema.

Altro tema di rilievo è costituito dalle "tecnologie al servizio delle carte di pagamento"; in tale ambito centrale è il passaggio alla tecnologia del microcircuito. La problematica relativa all'individuazione di carte di plastica basate su tecnologie diverse dalla banda magnetica per usi in ambito finanziario è stata più volte affrontata in sede CIPA. Una prima analisi fu avviata sul finire degli anni '80 con l'obiettivo di individuare, nell'ambito delle nuove tecnologie presenti sul mercato, quella che consentisse di superare i limiti operativi propri della banda magnetica garantendo, nel contempo, elevati livelli di sicurezza. L'analisi effettuata indicava nella tecnologia del microcircuito la strada da percorrere; tuttavia diversi fattori, quali il costo elevato del supporto, la sua scarsa standardizzazione, l'operatività non matura del mercato italiano delle carte di pagamento indussero la CIPA a rinviare le azioni necessarie e a promuovere la costituzione di un "Osservatorio" per seguire gli sviluppi tecnologici e i processi di standardizzazione delle nuove

tecnologie. Nel 1996, alla luce di nuovi elementi fra i quali, in particolare, la disponibilità di specifiche tecniche di carte a microcircuito e relativi terminali definite congiuntamente dai circuiti internazionali Europay, MasterCard e VISA, venne deliberata la costituzione di un gruppo di lavoro incaricato di individuare il percorso più opportuno per impostare e realizzare la migrazione del sistema italiano di carte di pagamento, nel frattempo, sviluppato e consolidato. L'analisi conclusa nel 1998 ha definito i termini della migrazione alla nuova tecnologia. Successivamente l'ABI ha dato autonomia patrimoniale e organizzativa all'iniziativa attraverso la costituzione dell'associazione "Progetto Microcircuito", alla quale collabora anche la CIPA. In tale ambito è stato definito lo scenario della migrazione con riferimento, in particolare, ai rapporti tra circuiti internazionali e circuito domestico. Al riguardo è stato deciso che per il marchio domestico PagoBancomat sarà realizzata, sul nuovo supporto, un'applicazione autonoma rispetto ai marchi internazionali. Sono state definite, sulla base di valutazioni tecniche e operative effettuate in relazione ai possibili scenari evolutivi per le carte di pagamento, le specifiche tecniche e funzionali delle carte, dei terminali POS e ATM, dei sistemi autorizzativi e contabili. Sulla base di tali specifiche sono state approntate dai fornitori selezionati carte prototipali; è in atto la messa a punto dei prototipi dei terminali POS e ATM, in modo da poter disporre di terminali "certificati" in grado di gestire le nuove carte.

La fase di sviluppo e test sarà seguita da una fase di sperimentazione (settembre 2001/giugno 2002) con un ristretto numero di banche e, successivamente, dalla migrazione (*roll over*) di carte e terminali di tutto il sistema (giugno 2002/giugno 2005).

Il processo è rilevante non soltanto per il sistema nella sua globalità, ma anche per le singole banche che debbono adeguare i propri sistemi informatici alla nuova tecnologia. A tal fine ABI e CIPA hanno promosso, presso alcune sedi della Banca d'Italia, alcuni incontri informativi destinati a sensibilizzare il sistema bancario su questo processo, che impegnerà le banche non solo sul piano finanziario ma anche su quello tecnico e organizzativo.

Ulteriore tema di rilievo nell'impegno della CIPA è la "sicurezza". In questo ambito, oltre all'Infrastruttura di sicurezza su Internet e al passaggio delle carte di pagamento alla tecnologia più sicura del microcircuito, rilevano le attività svolte dal "Presidio per la sicurezza Bancomat e PagoBancomat", struttura che provvede a raccogliere le segnalazioni delle banche relative alle frodi Bancomat, sospette o perpetrate; ad analizzarle al fine di comprenderne il meccanismo e l'estensione; a identificare le misure di difesa e prevenzione da attuare a livello aziendale e/o a livello centralizzato; a divulgare al sistema le relative informative. Sono in corso approfondimenti per estendere i controlli del Presidio anche agli utilizzi sui POS delle carte PagoBancomat.

In sede CIPA proseguono le attività volte alla definizione degli aspetti tecnici della "Centrale di Allarme Interbancaria".

I Centri Applicativi "istituzionali" (Ufficio Italiano dei Cambi, Monte Titoli, Cassa Compensazione e Garanzia, Consorzio Nazionale Concessionari, Servizi Interbancari) hanno proseguito nelle attività volte ad accrescere le funzionalità offerte agli utenti attraverso la Rete Nazionale Interbancaria, per soddisfare le esigenze correlate all'evoluzione dei mercati creditizi e finanziari.

Infine, nell'ambito delle "iniziative di analisi e di studio", lo scorso mese di luglio è stata ultimata l'elaborazione dei dati - riferiti all'esercizio 1999 e alle previsioni per il biennio 2000/2001 - raccolti attraverso la periodica "Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio". Dall'indagine è emerso, tra l'altro, che:

- la spesa EAD delle banche ha registrato un incremento nel 1999 del 7,8% rispetto al precedente esercizio. Un incremento di circa 5 punti percentuali è previsto per il 2000;
- la quota di spesa EAD assorbita dai servizi da terzi è in aumento, mentre è in diminuzione quella destinata all'hardware e al personale EAD;
- la generalità delle banche ha realizzato un sito WEB per l'offerta, essenzialmente, di servizi di natura informativa.

Il gruppo di lavoro "Continuità di servizio e gestione dell'emergenza", incaricato di produrre una sorta di "decalogo" delle misure atte a perseguire la continuità di servizio dei sistemi elaborativi e a gestire le eventuali emergenze con riferimento alle applicazioni considerate "vitali" dalle banche per la propria operatività, ha rassegnato il rapporto conclusivo, diffuso alle banche aderenti alla Convenzione e pubblicato sul sito Internet della CIPA. Il documento ha l'obiettivo di fornire una metodologia di analisi e un insieme di regole di comportamento, descritte anche mediante "analisi di casi", che possono costituire un punto di riferimento utile per il sistema bancario.

Il gruppo di lavoro "Telecomunicazioni" ha il compito di analizzare le prospettive emergenti nel campo delle telecomunicazioni e le opportunità che queste offrono al sistema bancario, in un'ottica di evoluzione dei servizi e prodotti per la clientela. Il gruppo ha circoscritto l'area di indagine alla trattazione dei seguenti temi: concorrenza tra fornitori di infrastrutture e servizi di telecomunicazione; impatti organizzativi; tecnologie. Le attività sono pressoché completate.

Il gruppo di lavoro "Standardizzazione" dovrà intensificare l'impegno di studio degli standard più diffusi nel settore finanziario nazionale e internazionale. L'ambito di attività sarà incentrato, principalmente, sull'analisi degli standard di tipo trasmissivo, di sicurezza e applicativo.

A conclusione della sua relazione il Segretario fornisce alcuni dati di sintesi sulle attività condotte in CIPA nel corso del 1999. Per l'analisi e la realizzazione delle diverse iniziative hanno operato 26 gruppi di lavoro interbancari, cui hanno partecipato esponenti dell'ABI, della SIA, dei Centri Applicativi e di numerose aziende aderenti alla Convenzione. Si sono tenute circa 90 sessioni di lavoro per un totale di 110 giorni lavorativi. Sono stati elaborati, diffusi e resi disponibili sul sito, 7 rapporti. Infine, nel corso del 1999, si sono registrate circa 12.000 consultazioni di documenti disponibili sul sito Internet della CIPA.

Il dr. Giussani ringrazia il Segretario per il suo intervento ed esprime apprezzamento per l'ampia panoramica effettuata sulle principali iniziative condotte nell'ambito della Convenzione.

5° Punto ordine del giorno - Relazione sulle attività della SIA.

Il Presidente comunica che dallo scorso mese di maggio la Banca d'Italia non partecipa più al capitale della SIA, avendo ceduto la propria quota pari al 24,2% del capitale. Nonostante

l'uscita dell'Istituto dall'azionariato, la SIA continuerà a svolgere importanti funzioni nell'interesse del sistema bancario.

Vista l'assenza per indisposizione del Presidente della SIA, dr. Roberto Mori, il dr. Giussani invita l'Amministratore delegato, sig. Renzo Vanetti, a presentare la relazione informativa sull'attività svolta dalla Società nell'anno trascorso (Allegato n. 3).

A conclusione dell'intervento, il dr. Giussani ringrazia il relatore per l'efficace esposizione effettuata.

6° Punto ordine del giorno - Rinnovo parziale del Comitato direttivo della CIPA.

Il Presidente rammenta che, al fine di evitare un avvicendamento contestuale delle aziende che fanno parte del Comitato direttivo, la Convenzione prevede un meccanismo di rinnovo parziale delle stesse. Le modalità per attuare tale rinnovo sono state curate, come in passato, dall'ABI; il dr. Giussani invita, pertanto, il dr. Santececca a riferire in proposito.

Il dr. Santececca illustra gli avvicendamenti concordati fra le banche appartenenti ai vari gruppi dimensionali, già portati a conoscenza degli aderenti alla CIPA con apposita comunicazione dell'ABI; l'Assemblea è chiamata a pronunciarsi sulla proposta di avvicendamento:

<u>Uscite</u>	<u>Ingressi</u>	<u>Conferme</u>
<u>Maggiori</u> Cariplo Banco di Napoli	Comit Banca di Roma	S. Paolo-IMI Credit
<u>Grandi</u> Banca Pop. Novara	Banca Nazionale Agricoltura	Deutsche Bank C.R. in Bologna CREDIOP
<u>Medie</u> Cred. Bergamasco Banca Pop. Emilia	Cred. Emiliano Banca Pop. Lodi	B. Pop. Etruria e Lazio Banca Carige ICCREA
<u>Piccole</u> Istpopolbanche	Banca Pop. Puglia e Basilicata	B. Pop. Sondrio C.R. Lucca Cred. Artigiano

L'Assemblea, alla quale spetta, ai sensi dell'art. 5 della Convenzione, la nomina dei membri del Comitato direttivo, concorda sulle proposte di avvicendamento illustrate dal rappresentante dell'ABI.

Pertanto, la nuova composizione del Comitato direttivo della CIPA è la seguente (le banche di nuova nomina sono evidenziate con asterisco):

Banca d'Italia - Presidenza
ABI - Vice Presidenza

Maggiori

San Paolo-IMI
Banca Commerciale Italiana (*)
Credito Italiano
Banca di Roma (*)

Grandi

CREDIOP
Deutsche Bank
Banca Nazionale dell'Agricoltura (*)
Cassa di Risparmio in Bologna

Medie

Credito Emiliano (*)
Banca Popolare di Lodi (*)
Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio
Banca Carige
ICCREA

Piccole

Credito Artigiano
Banca Popolare di Puglia e Basilicata (*)
Banca Popolare di Sondrio
Cassa di Risparmio di Lucca

* * *

Il Presidente esprime apprezzamento per la collaborazione fornita e rivolge ai membri uscenti - a titolo personale, a nome dell'Assemblea, dell'ABI e della Segreteria della CIPA - un sincero ringraziamento per l'attività svolta all'interno del Comitato direttivo, dichiarandosi certo di poter continuare a contare sul loro fattivo contributo alle varie iniziative promosse dalla CIPA.

Il dr. Giussani porge, poi, un saluto di benvenuto ai nuovi esponenti del Comitato e formula loro i migliori auguri di buon lavoro, richiamando l'attenzione sull'importanza del compito e dell'impegno richiesto per assolverlo.

7° Punto ordine del giorno - Varie ed eventuali.

Il Presidente invita il Segretario a fornire ulteriori informazioni in merito all'accentramento dei titoli di Stato presso la Monte Titoli.

Il dr. Contessa segnala che sulla Gazzetta Ufficiale del 1° settembre u.s. è stato pubblicato il decreto del Ministero del Tesoro che assegna alla Monte Titoli l'attività di gestione accentrata dei titoli di Stato italiani, funzione attualmente espletata dalla Banca d'Italia con la procedura CAT. Con tale provvedimento le funzioni di gestione accentrata di tutti i valori mobiliari (azioni, obbligazioni, titoli di Stato) vengono affidate a un unico depositario, al pari di quanto avviene in molti paesi esteri.

L'avvio della gestione centralizzata dei titoli di Stato da parte della Monte Titoli è stato fissato per l'11 dicembre 2000 (il termine ultimo stabilito dal decreto è il 31 dicembre 2000; peraltro, in considerazione delle scadenze di fine anno per pagamenti cedole e rimborso titoli, si è ritenuto opportuno anticipare la data del passaggio delle consegne).

In vista di tale passaggio, sono stati pianificati i collaudi delle procedure interessate dalla migrazione; essi saranno articolati in due fasi:

- la prima riguarderà il gruppo delle banche pilota e si svolgerà nel periodo 25 settembre - 13 ottobre 2000;
- la seconda, estesa all'intero sistema, avrà inizio il 30 ottobre e si concluderà il 1° dicembre 2000.

A breve saranno comunicate al sistema le modalità tecniche e operative per l'effettuazione dei collaudi, che saranno coordinati da Banca d'Italia e Monte Titoli.

Nel week-end 9-10 dicembre 2000 verranno attuati da parte di Banca d'Italia e Monte Titoli tutti gli adempimenti tecnico-informatici (trasferimento dati contabili, comunicazioni saldi, ecc.) relativi al passaggio delle consegne.

* * *

Esaurita la trattazione degli argomenti all'ordine del giorno, il Presidente ringrazia i partecipanti all'Assemblea e dichiara chiusa la seduta.

IL SEGRETARIO
(A.M. Contessa)

Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione
(CIPA)

Assemblea annuale

Intervento introduttivo del Presidente della CIPA

Cesare Augusto Giussani

Frascati, 19 settembre 2000

Signore e Signori,

rivolgo a tutti i presenti un caloroso indirizzo di saluto e di benvenuto all'Assemblea della CIPA. Desidero, inoltre, esprimere un sentito ringraziamento al Presidente dell'Associazione Bancaria Italiana, dr. Maurizio Sella, e al Direttore Generale della Banca d'Italia, dr. Vincenzo Desario, che ancora una volta hanno accolto l'invito a partecipare alla nostra Assemblea.

Nel pomeriggio si terrà il consueto seminario sull'utilizzo delle nuove tecnologie nell'attività bancaria; l'iniziativa si pone nel solco del tradizionale filone di attività della CIPA finalizzato allo sviluppo della conoscenza dei fenomeni, collegati con la variabile tecnologica, che siano di interesse per il sistema bancario.

Il tema di quest'anno si riferisce all'impegno delle banche nella fase di apparente contrapposizione tra *new* e *old economy*; si profila oggi sempre più chiaramente l'esigenza di combinare le caratteristiche positive dei modelli di produzione fondati sulla Rete (tecnologia digitale, velocità, creatività) con i punti di forza dell'economia tradizionale (tecnologie di prodotto, conoscenza del consumatore e dei mercati).

Interverranno al seminario - recando un importante contributo teorico-concettuale - due qualificati docenti della vicina Università di Tor Vergata. Tale partecipazione si inquadra nella collaborazione, su temi di comune interesse, tra il mondo delle banche e quello accademico, favorita ora anche dalla "contiguità territoriale" del Centro Donato Menichella della Banca d'Italia e dell'Università di Tor Vergata nell'ambito del "polo tecnologico" di Frascati.

* * *

Il rapido sviluppo dell'Information and Communication Technology delinea un nuovo quadro di riferimento, in termini di opportunità e di possibili rischi, per l'attività bancaria; in esso le banche sono chiamate a individuare e realizzare adeguate strategie organizzative, di prodotto e di mercato. Aumentano le spinte competitive nell'ambito del sistema, complice anche la frammentazione del processo produttivo originata proprio dalla diffusione delle nuove tecnologie e dai fenomeni di deregolamentazione in atto.

Nel mio intervento introduttivo all'Assemblea dello scorso anno mi soffermai sul ruolo che in questo quadro è chiamata a svolgere la cooperazione interbancaria promossa dalla CIPA, da oltre trent'anni organismo deputato allo sviluppo di iniziative infrastrutturali e applicative di interesse comune del sistema bancario.

In particolare nell'area dei pagamenti, ove le banche fanno "sistema", la cooperazione ha dimostrato di non essere in antitesi né di ostacolo alla concorrenza, ma di poter svolgere una importante funzione di complementarità rispetto alle autonome iniziative dei singoli operatori.

Il mondo della *new economy* si caratterizza per l'attenuazione delle tradizionali segmentazioni dei mercati; in questo contesto, la valenza della cooperazione interbancaria quale presupposto per una più ampia esplicazione delle spinte competitive si arricchisce ulteriormente, stimolando la concorrenza non soltanto all'interno del sistema, ma anche fra sistemi e settori di mercato in precedenza non comunicanti.

* * *

Archiviato positivamente il delicato passaggio all'anno 2000, grazie anche all'efficace azione di indirizzo e coordinamento svolta dagli organismi di sistema (Banca d'Italia, ABI e CIPA) e agli interventi di adeguamento dei sistemi informatici e delle procedure posti in essere, con tempestività e correttezza, dalle banche e dalle strutture interbancarie, i principali impegni della CIPA in un orizzonte temporale di medio periodo possono essere

ricondotti a tre filoni: a) la definizione delle strategie del sistema bancario in tema di reti di comunicazione, anche alla luce della evoluzione delle infrastrutture telematiche verso protocolli trasmissivi "aperti"; b) le attività connesse con il processo di integrazione europea, tra cui il completamento della transizione alla moneta unica e l'"europeizzazione" degli strumenti di pagamento nazionali, nella prospettiva di una crescente integrazione dei mercati bancari nell'ambito dell'Unione; c) la realizzazione di iniziative di sistema per lo sfruttamento, in chiave competitiva, delle opportunità offerte dall'ICT, in particolare nel campo dell'*electronic-banking*, che si sta configurando come la "nuova frontiera" dell'evoluzione dei servizi e prodotti bancari e dei canali distributivi.

Strategie di rete del sistema bancario

Le reti di comunicazione sono divenute ormai da tempo il motore dell'economia; esse costituiscono uno dei tratti distintivi dell'attuale modello di organizzazione delle attività di produzione e scambio (*net-economy*).

Non è questa la sede per soffermarsi sulla vastità delle implicazioni dello sviluppo delle reti che, attraverso la messa in condivisione delle conoscenze e il coordinamento in tempo reale delle intelligenze, produce ricadute che arrivano a interessare anche la sfera etica e quella politica. E' suggestiva l'immagine che paragona l'aumento delle connessioni a Internet al moltiplicarsi delle sinapsi in un tessuto cerebrale ormai operante a livello globale.

L'aspetto che più direttamente interessa l'operatore economico risiede nel fatto che i fenomeni in corso nel mondo delle reti delineano scenari di profondo cambiamento - inimmaginabili solo fino a pochi anni fa - dei tradizionali modelli d'impresa, che impongono un ripensamento, talora radicale, dei profili organizzativi, gestionali e di mercato.

Le banche, stante il prevalente contenuto di informazione dell'attività tipica, si trovano da anni al centro di una articolata serie di reti che le collegano con i propri interlocutori: banca centrale, altre banche, fornitori, clienti.

Cruciale diventa quindi, per il sistema bancario, la definizione di adeguate strategie che aumentino l'integrazione tra operatori - a monte e a valle della "filiera produttiva" - nonché tra sistemi, secondo la filosofia organizzativa prevalente nel contesto della *new economy*.

L'evoluzione delle reti deve essere sempre più orientata a consentire al sistema bancario di: disporre di nuove funzionalità; operare efficacemente in un mercato sempre più globalizzato attraverso l'adozione di standard di comunicazione su scala planetaria; offrire servizi alla clientela con minori costi e maggiore qualità; agire con livelli di sicurezza costantemente adeguati ai molteplici rischi che connotano l'attività a distanza; assicurare massime tempestività e continuità di servizio nello scambio dei flussi informativi, dai quali dipende la funzionalità complessiva del sistema dei pagamenti.

In questa direzione si pongono l'evoluzione delle architetture hardware e software avviata dai gestori delle reti (in particolare la RNI e la SWIFT), la crescita della componente di servizi innovativi erogati nonché l'utilizzo di standard di sicurezza fondati sull'innesto di infrastrutture e tecnologie PKI (*Public Key Infrastructure*) con l'obiettivo di assicurare gli elevati livelli di sicurezza raggiungibili nell'attuale stadio dello sviluppo tecnologico.

E' importante la scelta effettuata di procedere all'adozione dei nuovi protocolli trasmissivi con la necessaria gradualità e in piena compatibilità con l'attuale architettura, facendo coesistere le nuove infrastrutture con le precedenti per dare agli operatori il tempo necessario a migrare.

Anche sul piano dei rapporti fra reti diverse, l'obiettivo da perseguire nella definizione delle strategie di integrazione reciproca non può che essere quello di realizzare un modello che

garantisca, nel tempo, efficienza a livello di sistema, con minimi costi e massima interoperabilità.

L'attuazione del progetto di integrazione fra la RNI e la Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione consentirà lo scambio di dati (messaggi e archivi elettronici) tra la Pubblica Amministrazione e il sistema bancario senza la necessità di stabilire connessioni dedicate.

Il collegamento delle due reti apre stimolanti scenari: il coinvolgimento del sistema bancario nel miglioramento dei servizi resi al cittadino offre alle banche l'opportunità di difendere e ampliare i propri ambiti di operatività nell'attuale contesto di crescente competizione anche fra diversi sistemi e settori di attività.

Attività connesse con il processo di integrazione europea

a) La transizione all'euro

L'attuazione del processo di integrazione europea, con il passaggio alla moneta unica, vede le banche impegnate nel completamento degli interventi di adeguamento propedeutici alla cessazione dell'attuale fase di *duality*.

L'adozione dell'euro, a partire dal 1° gennaio 1999, come moneta comune degli Stati aderenti all'Unione economica e monetaria ha rappresentato - unitamente al cambio data per l'anno 2000 - un importante passaggio per gli operatori bancari. L'impegno profuso per l'avvio del periodo di *duality* deve ora essere assunto anche per conseguire i medesimi, lusinghieri risultati nell'adozione piena - dal 1° gennaio 2002 - dell'euro come sola espressione monetaria dei paesi dell'Unione.

Lo sviluppo delle iniziative per il completamento dell'ultima fase della conversione all'euro riguarderà quattro macro-aree: i pagamenti, i mercati, gli strumenti finanziari, le statistiche. I soggetti a vario titolo coinvolti sono altrettanto numerosi: la Pubblica Amministrazione, il sistema bancario e finanziario, le imprese, i diversi operatori nell'ambito dei rispettivi campi di

attività, i cittadini tutti, chiamati a modificare le proprie abitudini nell'uso del segno monetario.

Anche in questa fase, importante è il contributo che la cooperazione interbancaria è chiamata a fornire per completare la lineare transizione alla nuova moneta delle varie componenti del sistema dei pagamenti.

Un gruppo congiunto ABI/CIPA ha avviato l'esame degli aspetti normativi e tecnico-organizzativi che interessano le procedure di competenza. Si prospetta un'attività non scevra di profili di complessità, stante l'elevato livello di integrazione raggiunto dalle varie componenti del sistema dei pagamenti e la necessità di intervenire su entrambi i pilastri sui quali esso poggia: il quadro normativo interbancario di riferimento e i sistemi informativi.

La normativa interbancaria dovrà disciplinare la fase della transizione definendo le regole per la fine del periodo di *duality*, in particolare per il trattamento delle operazioni che, generate nel 2001, troveranno definizione e contabilizzazione nel 2002.

Di riflesso dovranno essere adeguati i sistemi informativi.

In alcuni casi dovranno essere aggiornati i software di gestione aziendale e di colloquio interbancario ed essere inseriti i necessari controlli applicativi. Gli interventi riguardano, oltre che il sistema bancario e quello postale, i Centri applicativi, i Centri servizi, la SIA.

La migrazione definitiva all'euro lascia intravedere, infine, un nuovo *change over week end*, alla stregua di quelli trascorsi nel 1999 e in occasione del cambio data per l'anno 2000. Sollecitano tale previsione l'esigenza di conversione al nuovo segno monetario di tutti gli archivi, la molteplicità dei settori aziendali interessati, la necessità di coordinare i diversi soggetti coinvolti.

Il programma di lavoro individuato dal gruppo ABI/CIPA ha definito il calendario per le diverse fasi operative degli

interventi di adeguamento: la conclusione delle attività é prevista nella prima parte del mese di ottobre del 2001.

La delicatezza degli interventi ancora da effettuare conferma che un lineare completamento della migrazione alla moneta unica potrà essere assicurato solo se si mantiene alta la consapevolezza sulla problematica "euro" da parte dei vertici aziendali all'interno del sistema bancario; fondamentale sarà, inoltre, il pieno coinvolgimento del personale delle banche, ai vari livelli, cui spetta il compito di assistere la clientela nel passaggio al nuovo segno monetario.

b) L'uropeizzazione delle procedure interbancarie.

L'esigenza di realizzare un sistema dei pagamenti unitario pone il problema dell'"uropeizzazione" delle procedure attraverso le quali vengono effettuati i pagamenti nell'ambito dei diversi sistemi dell'Unione.

A tal fine, occorre individuare quali strumenti siano suscettibili di un'azione di omogeneizzazione e quali, invece, riflettendo connotazioni giuridiche e istituzionali tipiche del paese ove circolano, richiedano a monte una preventiva armonizzazione di leggi e normative.

In ogni caso, la standardizzazione delle procedure, che degli strumenti di pagamento sono il supporto tecnico-operativo, dovrà avvenire con soluzioni che salvaguardino, per quanto possibile, gli investimenti già effettuati.

In quest'ottica si pongono i lavori, già da tempo avviati in ambito CIPA, volti a individuare gli standard più diffusi nel settore finanziario, a livello nazionale e internazionale, tenendo conto, da un lato, delle indicazioni provenienti dagli organismi internazionali di standardizzazione (ISO, ECBS), dall'altro, degli standard a maggior diffusione.

Realizzazione di iniziative di sistema per lo sfruttamento, in chiave competitiva, delle opportunità offerte dall'ICT

Gli sviluppi dell'e-banking e, più in generale, i riflessi delle nuove tecnologie sul modo di fare banca saranno trattati dal dr. Sella, che ne analizzerà, in particolare, gli aspetti economici, commerciali e di marketing, e dal dr. Desario, che si soffermerà, invece, sui profili dei fenomeni evolutivi in corso di più diretto interesse della Banca Centrale quale Organo di Vigilanza bancaria.

Per il prossimo futuro si prospetta, per la CIPA, una nuova stagione di realizzazioni infrastrutturali sul versante tecnologico volta ad attuare le linee di sviluppo individuate in sede associativa, con l'obiettivo di rafforzare la competitività del sistema bancario italiano nel campo dei servizi finanziari *on-line*. Come di consueto, la CIPA opererà in stretto raccordo con l'Associazione bancaria e in coerenza con la ripartizione delle competenze tra gli organismi interbancari nella realizzazione di progetti di sistema.

Con tale iniziativa l'ABI, oltre a fornire indicazioni di scenario utili ai singoli operatori per la definizione delle strategie nel campo dell'e-banking, ha individuato alcune ipotesi di progetto, assumibili a livello di sistema, dirette a rispondere adeguatamente alle crescenti pressioni concorrenziali provenienti da competitori non bancari.

Si tratta quindi di un'iniziativa di valenza strategica, che conferma il cruciale ruolo dell'Associazione in tema di innovazione e progettazione di servizi bancari nell'interesse del sistema, di cui essa interpreta gli obiettivi di fondo, vagliandone i profili di opportunità di mercato ed economici.

I progetti delineati nello studio dell'ABI si prestano a forme di integrazione con altre realizzazioni cooperative esistenti o in corso di attuazione. In particolare, faccio riferimento alla Convenzione ABI-CIPA per l'utilizzo sicuro della firma digitale nello svolgimento dell'attività bancaria e finanziaria che, anche per motivi connessi al carattere di novità della normativa legale

di riferimento, non ha ancora avuto pratica attuazione; proficue sinergie potranno altresì essere realizzate con il processo di migrazione delle carte di pagamento alla tecnologia del microcircuito e con gli interventi a essa collaterali, quali la sperimentazione della firma digitale su smart card e il borsellino elettronico.

Il successo delle iniziative di sistema dipende anche da una tempestiva e capillare informativa, volta a favorire la consapevolezza da parte di tutte le banche degli obiettivi dei progetti, della loro impostazione, delle risorse necessarie, dei tempi di attuazione.

In quest'ottica si pone l'azione divulgativa svolta in questi giorni presso alcune Sedi della Banca d'Italia, promossa dal Progetto Microcircuito, in collaborazione con la CIPA; essa ha il fine di accrescere il livello delle conoscenze nel sistema sul passaggio delle carte di pagamento italiane dalla banda magnetica alla tecnologia del microcircuito, operazione molto impegnativa per i profili economici, tecnici e organizzativi coinvolti.

* * *

Ritengo che il sintetico quadro che ho tracciato sia sufficiente a rendere conto dell'articolata serie di impegni che attendono la CIPA. Sono certo che essa, come di consueto, non mancherà di fornire il proprio qualificato e determinante apporto in termini di analisi e ricerca di soluzioni comuni, di elaborazione progettuale, di realizzazione tecnica.

Vi ringrazio per l'attenzione.

Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione
(CIPA)

Assemblea annuale

Intervento del Presidente dell'Associazione Bancaria Italiana

Maurizio Sella

Frascati, 19 settembre 2000

Signor Presidente della CIPA, Signor Direttore Generale della Banca d'Italia, Signore e Signori, intervengo all'Assemblea annuale della Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione con grande piacere data la rilevanza delle tematiche affrontate in questa sede nonché la mia "vecchia passione" per l'automazione, l'organizzazione ed oggi Internet.

Già l'anno scorso nel parlare dello sviluppo dell'electronic banking, dei diversi approcci strategici e dei rapporti tra canale Internet e canali tradizionali avevo sottolineato l'importanza dell'attività di sistema svolta dalla CIPA e la lungimiranza nell'affrontare le problematiche relative allo sviluppo delle nuove tecnologie.

Il valore di questa attività è ancor più evidente oggi, alla luce dell'impetuosa crescita che Internet e l'e-finance hanno registrato in questo anno.

* * * * *

Per rafforzare la competitività del sistema bancario italiano nei servizi finanziari on-line, stimolando lo sviluppo dei singoli player e identificando le azioni che è possibile/opportuno intraprendere a livello di sistema, l'Associazione ha svolto uno studio sul tema dell'**e-banking**.

Nella prima fase dei lavori si è proceduto a ricostruire il quadro di riferimento sui temi dell'e-commerce e dell'on-line banking, nel panorama nazionale ed internazionale. Si è successivamente proceduto all'individuazione delle potenziali iniziative da intraprendere a livello di sistema. Di tali iniziative e, più in generale, del valore della cooperazione nel nuovo contesto competitivo, riferirà più tardi il Dr. Zadra, Direttore Generale dell'Associazione.

Nel mio intervento mi soffermerò, invece, sulla descrizione dello scenario evolutivo.

Sintetizzerò, inizialmente, l'impatto di Internet sulla produzione di beni e di servizi, facendo particolare riferimento al settore bancario. Illustrerò poi l'evoluzione delle caratteristiche degli utenti Internet e la loro propensione

all'utilizzo dei servizi finanziari per passare successivamente ad una descrizione delle diverse strutture di offerta che si vanno affermando nell'offerta di servizi finanziari. L'ultima sezione del mio intervento sarà dedicata alla presentazione del modello economico utilizzato per valutare l'impatto di Internet sulla redditività delle banche.

L'impatto di internet sulla produzione di beni e servizi

L'affermazione e la diffusione di Internet come sistema di comunicazione globale rappresentano un fenomeno estremamente rilevante. L'essenza di Internet è rappresentata dall'immensa capacità di connettere aziende ed individui a costi bassissimi grazie alla riduzione degli oneri di interazione e di coordinamento nello svolgimento delle attività economiche. L'abbassamento delle barriere di accesso ai mercati, l'aumento del grado di competitività degli stessi e la disaggregazione/riconfigurazione delle catene del valore tradizionali, rappresentano ulteriori effetti caratterizzanti il fenomeno in questione.

La rivoluzione pervasiva e profonda indotta dalla rete ha avviato una trasformazione radicale dei diversi settori industriali e una ridefinizione dei confini tra gli stessi. L'attività dei diversi operatori potrà essere riorganizzata intorno a tre nuovi modelli di business:

- **Gestore della relazione con il cliente**, focalizzato nel comprendere e soddisfare i bisogni dei clienti permettendo a questi l'accesso semplice ed efficace alle migliori soluzioni dei loro bisogni. Si tratterà di un business dominato da pochi player per ogni categoria merceologica poiché caratterizzato da notevoli economie di scala e di scopo. Basti pensare al ruolo del brand o all'importanza dei sistemi di CRM (Customer Relationship Management) e della base clienti, necessari a comprendere i bisogni di gruppi specifici di clienti e garantire loro l'accesso a prodotti e servizi di terze parti a condizioni economicamente vantaggiose.
- **Gestore dell'infrastruttura**, focalizzato nel gestire le infrastrutture ed i service comuni per tutti gli operatori del settore industriale (ad esempio il back office, il fulfillment, la logistica, ecc.). Anche questo sarà un business ad alte economie di scala guidate dalle capacità/necessità di garantire la piena utilizzazione delle infrastrutture produttive, tipicamente a costo fisso o semi fisso.
- **Specialista di prodotto/contenuto**, focalizzato nel fornire contenuti o prodotto ai gestori di relazione o direttamente ai clienti finali. In questo business il fattore di successo sarà la capacità di innovare velocemente il prodotto,

differenziandolo rispetto alla concorrenza per ottenere quindi un premio sul prezzo, ma anche per conquistare nuova clientela.

Il processo di cambiamento innestato dalla rete impatta più o meno fortemente su tutti i settori di business tradizionali ridefinendo i confini tra gli stessi, creando nuove attività e nuovi ruoli. Il settore bancario, per le sue peculiarità, si presenta come uno dei maggiori candidati al processo di cambiamento innestato dalla rete.

Le banche si caratterizzano, infatti, per la vendita di prodotti tipicamente immateriali e ad alta intensità di informazione (che ben si prestano alla migrazione on-line) per l'elevata struttura dei costi di distribuzione e per la forte dipendenza (in termini di profitto) da segmenti di clienti/prodotti che più facilmente migrano on-line (salvo la distribuzione di denaro contante ed il credito erogato ad imprese distanti fisicamente dai luoghi di operatività della banca!).

Nel valutare il contenuto innovativo rappresentato da Internet per il sistema bancario, occorre considerare che l'e-banking costituisce un mondo le cui potenzialità sono ancora in larga parte da esplorare ma che va ben al di là di una rivisitazione in chiave moderna del PC banking. Internet, infatti, è dominato dalla cosiddetta "network economy", nella quale la scala, gli standard ed i marchi sono essenziali, e chi ha quote di mercato dominanti potrà aumentare più che proporzionalmente la quota di surplus economico che è in grado di catturare. Quindi, si dice, per ogni categoria di offerta non vi potranno essere, a regime, più di due o tre grandi player. Inoltre sul web è necessario erogare un livello di servizio molto più elevato rispetto all'ambiente fisico, perché si comprimono i tempi di risposta ritenuti accettabili, perché le esigenze percepite di sicurezza e di affidabilità sono molto più forti, perché si richiede un'elevata integrazione e coerenza di approccio tra il cliente e i molteplici canali di interazione fisici e virtuali.

La capacità di accesso all'informazione e l'interattività tipiche di Internet, infine, forzeranno, probabilmente, una riorganizzazione dell'offerta dai modelli proprietari integrati verticalmente a modelli aperti, orizzontali, differentemente segmentati.

Il nuovo scenario competitivo determinerà una trasformazione radicale del settore e comporterà un cambiamento profondo del modello di impresa bancaria. Il riposizionamento strategico delle banche seguirà due direttrici fondamentali: da un lato trasferiranno "on-line" i servizi finanziari tradizionali (attività di "on-line banking" ed "on-line trading"), dall'altro si muoveranno verso nuove aree di business (vigilanza permettendo), investendo sulle attività emergenti nell'ambito

della new economy. In questo ultimo caso, forse, si proporranno quali fornitori di servizi, anche non bancari, che offrono comunque valore aggiunto nell'ambito del commercio elettronico. La banca potrà assumere il ruolo di gestore della sicurezza, offrendo alla propria clientela un servizio di identificazione nell'ambito del commercio elettronico. E' possibile inoltre fornire servizi di connettività per facilitare e guidare l'accesso ai servizi nel mondo internet. Infine è possibile creare ambienti virtuali in cui vengono semplicemente aggregati contenuti (es: portali) o avvengono vere e proprie operazioni di negoziazione (es: mercati virtuali del segmento B2B).

La recente evoluzione degli utilizzatori di internet e le prospettive a breve termine

Internet è uno dei media a più veloce diffusione nel mondo: ad oggi si stimano circa 130 milioni di utenti, di cui la metà statunitensi ed il 30% europei; le fonti più accreditate prevedono circa 350 milioni di utenti al 2003.

Si tratta di dati sui quali esiste un ampio margine di approssimazione, determinato dalle difficoltà connesse alla rilevazione del fenomeno. Il messaggio rimane tuttavia inalterato: tutte le società di ricerca confermano che Internet cresce a ritmi forti essendo in corso la trasformazione in un fenomeno di massa. Tale processo segue in tutti i paesi in cui Internet va affermandosi una evoluzione standard della curva di penetrazione: partendo dalla fascia dei giovani uomini ad elevato livello di istruzione e di reddito, tende poi ad evolvere verso un profilo più simile alla media della popolazione.

In Europa la diffusione di Internet è piuttosto disomogenea: si passa da tassi di penetrazione superiori al 40-50% della popolazione nei Paesi scandinavi a tassi inferiori al 20% della popolazione nei Paesi mediterranei. Tra questi ultimi si colloca anche l'Italia con un numero di utenti pari a circa 8 milioni.

Il particolare successo incontrato da Internet nei Paesi nordici sembra potersi attribuire a diversi fattori: i più elevati livelli di reddito pro capite, la maggiore penetrazione del personal computer, gli elevati livelli di istruzione-alfabetizzazione informatica e minori costi di trasmissione.

Uno studio sulle modalità comportamentali, nell'accesso ai siti, degli utenti statunitensi, effettuato dalla società di ricerca Media Metrix nel 1999, ha calcolato che nell'arco di un mese gli stessi si connettono alla rete in media 17 giorni per un tempo totale di circa 10 ore visitando 61,5 siti e 430 pagine. In Europa il numero di giorni medio scende a 9 per un totale di circa 4 ore; il numero di pagine visitato è invece di 178. Tale analisi ha peraltro evidenziato

che negli USA (dove sono rintracciabili informazioni più consolidate) il 20% degli utenti più attivi copre quasi il 60% delle pagine visitate mentre il 25% degli utenti meno attivi ne copre solo il 5%. Gli utenti peraltro tendono a concentrare il proprio tempo on-line su pochi siti.

L'**utilizzo di Internet nei servizi finanziari** è ancora oggi, anche negli USA, limitato ad attività di tipo informativo/comparativo, rimanendo, ad eccezione del trading on-line, limitato l'uso a fini transazionali. Nel 1999 la società di ricerca Piper Jaffray ha stimato che i clienti Internet che utilizzano servizi finanziari sono pari al 6% negli USA e al 2% in Europa. E' prevista comunque una crescita negli Stati Uniti (25% nel 2003) e, anche se in maniera disomogenea, in Europa (7%), dove saranno Germania e UK a guidare lo sviluppo dei servizi di on-line banking.

L'utente dei servizi finanziari on-line presenta, direi quasi ovviamente, un profilo socio-culturale ancor più elevato di quello dell'utente internet. La convenienza d'uso ovvero l'ampia gamma di prodotti fruibile in maniera flessibile e a basso costo rappresentano le principali motivazioni all'utilizzo dei servizi finanziari on-line.

Il bisogno di assistenza e di assicurazione derivante dalla propria banca tradizionale, per prodotti ad alta complessità come quelli finanziari, comporta che il canale elettronico non è ancora, tuttavia, in grado di sostituirsi ai canali tradizionali.

Quale struttura dell'offerta di servizi finanziari si va affermando

Sempre più banche annunciano iniziative nel mondo Internet anche attraverso alleanze e joint venture con soggetti appartenenti a differenti settori industriali al fine di posizionarsi nella nuova realtà competitiva. Si delinea un panorama competitivo in rapida evoluzione in cui si confrontano soggetti bancari e non.

Nella struttura dell'offerta di servizi finanziari on-line si distinguono, infatti, diverse tipologie di operatori.

Vi sono **banche esistenti che aggiungono il canale Internet** (cosiddetto "web enablement della banca") al business tradizionale allo scopo di ridurre i costi e difendere la base di clientela dall'attacco dei nuovi entranti. In questa categoria rientrano praticamente tutte le grandi e medie banche europee, che tendono a trasferire l'operatività più ripetitiva della clientela verso il canale Internet e a riconfigurare la rete fisica di sportelli in senso più marcatamente

commerciale. L'obiettivo di migrazione on-line della clientela può essere più o meno ambizioso: alcune banche europee puntano al trasferimento on-line di oltre la metà della propria clientela (banche svedesi, Bankinter), altre invece si pongono obiettivi minimali (banche spagnole ad eccezione di Bankinter).

Altre banche già esistenti hanno preferito creare un soggetto separato ed autonomo operante esclusivamente in ambito on-line, allo scopo di sperimentare nuovi modelli di business. Si tratta di scelte messe in atto da molte banche europee, inizialmente lanciate nel settore del trading on-line ed oggi allargate a tutto il business bancario. Esempi emblematici sono First-E (BBVA), Comdirect (Commerzbank), Cortal (BNP-Paribas), Fineco (Bipop) e Onbanca (Banca Popolare Commercio & Industria) in Italia.

Banche on-line vengono altresì lanciate da concorrenti provenienti da altri settori industriali che intendono cogliere un'opportunità di mercato per diversificare la propria attività nei servizi finanziari ed espandere la base clienti, sfruttando marchi e/o assets fisici o tecnologici già esistenti. Alcune di queste iniziative sembrano aver avuto un certo successo, quantomeno in termini di acquisizione di clienti. Tra di esse, sono degne di menzione EGG, lanciata in Inghilterra dall'assicurazione Prudential e che ha già superato gli 800.000 clienti, e Tesco Financial Services, divisione lanciata dalla catena di supermercati Tesco in joint venture con Royal Bank of Scotland che ha raggiunto più di un milione di clienti attivi nel 1999.

Esistono poi **start-up finanziati da venture capitalist** con l'obiettivo di cogliere una supposta finestra di opportunità creata da Internet per avviare business ad alto ritorno economico in specifici segmenti di attività. Questa tipologia di operatori non ha finora ottenuto successi rilevanti – se si escludono i casi di E-Trade e Next Card negli USA – né in termini di capacità di acquisizione clienti né, a fortiori, in termini di capacità di generazione di ricavi e di profitti. Sembrano fondamentalmente individuabili tre elementi strutturali che giocano contro start-up di questo genere nel settore finanziario. Innanzitutto non sono in grado di soddisfare la richiesta di multicanalità espressa dai clienti poiché raramente dispongono dei mezzi finanziari, del know how e delle risorse necessarie per costruire canali fisici da affiancare ai canali virtuali. Mancano, peraltro, di competenze ed esperienze necessarie per costruire sistemi di back office ad alta performance, essenziali per garantire il livello di servizio in un business complesso come quello dei servizi finanziari. Gli elevati investimenti pubblicitari per far conoscere il brand e generare traffico si traducono, infine, in modesti ritorni economici in termini di fatturato generato poiché solo l'1% dei visitatori si trasforma in un cliente fidelizzato.

L'osservazione del panorama competitivo europeo consente quindi di affermare che la competizione si svolgerà in gran parte tra banche, che mettono in rete il loro business attuale, trasformando in parte in chiave Internet la propria rete commerciale e cercando di migrare la clientela sulle nuove tecnologie, e nuove società on-line, originate dalle banche attuali per sperimentare nuovi modelli di business e penetrare nuove geografie. Tra queste due tipologie di operatori si potranno affacciare alcune nuove entità generate da operatori di altre industrie mentre per i puri start-up finanziari sembrano esservi poche probabilità di successo al di là di alcune nicchie molto specifiche di prodotto.

L'evoluzione di questo panorama competitivo porterà le banche esistenti (i cosiddetti "incumbents") e i nuovi entranti (i cosiddetti "attackers") a competere per la stessa tipologia di clienti che, come detto precedentemente, preferiscono operatori dotati di piattaforma mista on-line/off-line. Si osserverà quindi in futuro la convergenza degli incumbents e degli attackers verso una piattaforma multicanale sostanzialmente analoga. Tale trend è già in corso negli USA dove gli attackers di prima generazione come E-Trade si stanno dotando di canali fisici di supporto e le grandi banche, dotate di una rete commerciale brick & mortar, stanno migrando attivamente la propria clientela on-line.

E' difficile oggi definire con precisione la configurazione che assumeranno queste nuove piattaforme multicanale, poiché il processo è appena agli inizi e alcune discontinuità tecnologiche (quali ad esempio la banda larga che consentirà l'integrazione di dati, immagini e voce via Internet) potrebbero modificare anche profondamente e rapidamente la relazione tra i canali. Malgrado ciò alcune prime indicazioni cominciano ad emergere.

La piattaforma distributiva sarà composta da un mix di canali, fisici e virtuali integrati tra loro per consentire al cliente di scegliere le modalità attraverso le quali interagire con il proprio fornitore di servizi finanziari. Questi canali saranno:

- *Negozi fisici*, con funzionalità sia transattive che di consulenza e vendita, molto più leggeri delle filiali attuali bancarie, ridisegnati per essere ambienti caldi e attraenti per i consumatori;

- *Consulenti finanziari mobili*, per raggiungere il cliente anche a casa propria, completando in tal modo l'offerta virtuale con consulenza personale sulle decisioni finanziarie a più alta complessità e/o valenza emotiva;

- *Call Centers*, integrati con il web, per fornire assistenza alle transazioni e informazioni alla clientela e per operare campagne di marketing proattivo (outbound call centers);

- *Reti di ATM multifunzione*, con finalità informative ma anche transattive sulle operazioni maggiormente standardizzate che coinvolgono la materialità (prelievi, depositi e pagamenti utenze);

- *Wap gateways*, per consentire alla clientela di interagire con la banca eseguendo transazioni standard e ricevendo informazioni, alert, suggerimenti via cellulare;

- *Portali Internet*, con funzionalità informative, dispositive e di selezione e acquisto prodotti, arricchiti con contenuti editoriali e di community a natura finanziaria (portali finanziari) o locale (portali locali);

- *TV Interattiva a banda larga*, con funzionalità informative, di consulenza personalizzata e transattive.

L'evoluzione verso questa nuova piattaforma integrata non sarà né facile né breve e comporterà una radicale trasformazione delle banche attuali.

Tra le sfide da affrontare vi saranno infatti la gestione del brand e delle politiche di prezzo tra i vari canali per mantenere coerenza e riconoscibilità verso la clientela e, al contempo, non cannibalizzare le proprie fonti di ricavo; l'integrazione informatica e organizzativa, necessaria per offrire un livello di servizio elevato e omogeneo tra i diversi canali; la riconfigurazione e il ridimensionamento, in alcuni casi molto marcato, delle attuali reti fisiche di sportelli; l'apertura della propria piattaforma distributiva verso prodotti di terze parti; la revisione/ridisegno dei prodotti per renderli compatibili con l'ambiente Internet (ad es.: la valutazione circa l'erogabilità di un credito personale dovrà avvenire in tempo reale o sarà percepita come un'inaccettabile disservizio dal cliente); il ridisegno dei processi produttivi, sfruttando l'interattività tipica delle tecnologie Internet, che si tradurrà probabilmente nel radicale ridimensionamento dei centri di lavorazione accentrata e dei livelli gerarchici intermedi di Rete, resi obsoleti dalle nuove tecnologie di connettività e standardizzazione delle informazioni.

Impatto sull'attività delle banche italiane

Nell'ambito del progetto e-banking è stato predisposto un modello attraverso il quale simulare l'impatto economico di Internet sul mercato dei servizi finanziari in Italia. Tale simulazione (basata su dati di input forniti dalle banche partecipanti al progetto) ricostruisce l'impatto sul margine operativo lordo in varie ipotesi di scenario industriale, separatamente per il segmento privati ed imprese.

Ovviamente il modello produce scenari che non rappresentano né ricette né previsioni deterministiche sul futuro, ma correlazioni tra fenomeni economici e quantificazioni degli impatti reddituali sul sistema bancario, a fronte di ipotesi sull'evoluzione della dinamica competitiva di domanda e offerta al fine di stimolare le riflessioni individuali.

Per lo studio sono state individuate quattro macrovariabili di modellazione: diffusione delle singole famiglie di prodotto su Internet, margini unitari di prodotto sul canale on-line e sui canali tradizionali, riduzione dei costi operativi dovuta alla migrazione dei clienti e dei prodotti sul canale Internet, quota di mercato conquistata dai nuovi entranti sui prodotti migrati on-line.

Il panel di banche interpellato ha fornito indicazioni sostanzialmente omogenee per alcuni elementi fondamentali. Innanzitutto si prevede che la migrazione della clientela privata on-line interesserà alcune famiglie di prodotto quali i titoli, il risparmio gestito, le carte di credito e di pagamento ed i finanziamenti ai privati; nel segmento imprese, invece, la migrazione sarà concentrata su prodotti di incasso, pagamento e raccolta.

La diminuzione dei margini unitari sui prodotti venduti on-line si preannuncia notevole e comporterà, nel segmento privati, un effetto di trascinamento sui margini unitari dei prodotti venduti attraverso i canali tradizionali. Nell'area corporate si registrerà una forte riduzione dei livelli dei prezzi per tutte le linee di prodotto anche se l'impatto sui ricavi sarà relativamente contenuto.

La struttura dei costi operativi, in entrambi i segmenti, resterà rigida nel breve termine, impedendo di trasferire il minor livello di prezzo sui costi e perdendo in gran parte le opportunità di riduzione dei costi indotte dalla migrazione di quote delle transazioni su canali remoti a minor costo unitario.

Si prevede, infine, che la quota di mercato acquisita dai nuovi operatori entranti a spese degli intermediari tradizionali sarà contenuta.

L'influsso delle dinamiche fin qui descritte sul livello di redditività del sistema bancario è stato ricostruito da ABI elaborando quattro scenari industriali.

Il primo definito “**Internet come call option**” vede le banche reagire alla minaccia dei nuovi entranti con una attenta gestione dei costi, mantenendo i margini e promuovendo il miglior servizio offerto. Lo scenario è quindi caratterizzato da prezzi alti ed elevata riduzione dei costi.

Nel secondo scenario, “**Arrocco**”, le banche investono sull'attività on-line, aumentano i costi ma riescono a mantenere elevato il livello di prezzi. Lo scenario è quindi caratterizzato da prezzi alti ma da modesta riduzione dei costi.

Lo scenario di “**Attacco preventivo**” è caratterizzato da una reazione aggressiva attraverso la riduzione dei prezzi; le banche promuovono attivamente Internet nel tentativo di acquisire nuove quote di mercato e spiazzare i nuovi entranti ma riescono a controllare attivamente i costi. Questo scenario è caratterizzato da bassi prezzi ma da alta riduzione di costi.

L’ultimo scenario di “**Iper-reazione**” si differenzia dal precedente poiché si ipotizza una limitata capacità di riduzione dei costi.

L’effetto complessivo, nella maggior parte degli scenari, prevede una riduzione molto considerevole dei margini aggregati di sistema rispetto all’evoluzione tendenziale dello stesso, una forte pressione sui costi per l’emergere di una sovracapacità produttiva di canale e uno spostamento di quote di mercato all’interno del sistema bancario. E’ praticamente impossibile prevedere quale di questi scenari si avvicini di più alle effettive dinamiche competitive che avranno luogo nei prossimi anni. Peraltro l’osservazione storica di altri settori industriali, caratterizzati da alti costi fissi, buona redditività e limitata concentrazione in presenza di shock esterni che riducono le barriere all’entrata, tende a far ritenere più probabile, almeno nel breve termine, il realizzarsi degli scenari caratterizzati da una forte competizione sui prezzi.

Vi sono diverse rilevanti implicazioni da considerare nell’elaborazione della strategia che la singola istituzione potrà adottare. Gli impatti positivi e negativi sulla singola istituzione saranno comunque rilevanti. Le quote di mercato varieranno più del passato e la capacità di gestione dei margini, cioè della forbice costi-ricavi unitari, determinerà grandi differenze nella creazione o distruzione di valore economico sui singoli prodotti/segmenti di clientela. Le opzioni strategiche a disposizione della singola istituzione si moltiplicheranno, consentendo l’elaborazione di strategie innovative per allargare le proprie quote di mercato e intermediare le nuove catene del valore. La competizione sul livello di prezzi genererà fenomeni imitativi a catena che tenderanno a distruggere valore economico a livello di sistema bancario.

Ciascun “player” dovrà quindi scegliere come giocare la partita competitiva che si profila all’orizzonte scegliendo tra una strategia di attacco o di difesa o un mix di entrambe.

La **strategia di attacco** sarà finalizzata a occupare nuovi mercati geografici o nuovi segmenti di clientela o nuove catene del valore al di fuori dei servizi finanziari. Per fare ciò le istituzioni finanziarie dovranno sviluppare nuovi modelli di business, anche attraverso nuove società costituite per l’occasione, creando le opzioni di crescita futura attraverso l’adozione di una

logica di portafoglio di opzioni, ovvero lanciando molte iniziative pur nella consapevolezza che alcune di queste non saranno destinate ad avere successo.

La **strategia di difesa** sarà finalizzata a sostenere la profittabilità attuale, difendendo la propria base clienti dall'attacco dei nuovi modelli di business e riducendo sensibilmente la propria struttura di costi. Le banche che operano per questa strategia tenderanno quindi a fare evolvere la propria struttura distributiva verso un modello multicanale e incoraggeranno la migrazione della propria clientela verso l'on-line, per anticipare le mosse della concorrenza e fidelizzare il cliente attraverso il livello di servizio.

Conclusioni

Internet continua a diffondersi a ritmi notevoli inducendo una trasformazione radicale delle attività tradizionali nei diversi settori di business.

Le banche, quali maggiori e primi candidati a tale processo di cambiamento, si trovano di fronte alla necessità di ripensare le proprie logiche di business alla luce delle opportunità ed i rischi connessi allo sviluppo delle nuove tecnologie.

Ad oggi non è ancora possibile parlare di sostituzione del canale virtuale al canale fisico sebbene per alcune attività, che ben si prestano alla migrazione in rete (ad esempio il trading), si possa già parlare di "killer application". Le analisi peraltro tendono a confermare che la clientela continuerà anche in futuro a rivolgersi, per determinate attività, allo sportello, il che avvalorava l'ipotesi del successo delle strategie basate sulla multicanalità.

Certo è che nella dinamica competitiva che si va delineando trovano spazio soprattutto gli operatori in grado di presidiare il mercato dei servizi virtuali e coloro che, prima di altri, sapranno offrire soluzioni innovative. Si tratta di due comportamenti distinti che potremmo definire il primo difensivo, il secondo offensivo. Nel primo caso le banche rispondono ai concorrenti che operano all'interno della propria area di affari, con l'obiettivo di presidiare il mercato digitale dei servizi finanziari. Nel secondo caso, la banca non risponde ad alcun tipo di offensiva diretta, ma intende insediarsi in aree di affari differenti da quelle tradizionali sviluppando un'attività d'impresa ex-novo che può caratterizzarsi per un maggiore o minore grado di affinità con il business tradizionale.

A questa sfida prendono parte non solo le banche tradizionali ma anche i new entrants lanciati da concorrenti non bancari o start-up finanziati da venture capitalist.

Qualunque sia la strategia scelta dal singolo operatore, sarà essenziale operare con decisione sul lato del taglio dei costi (ridimensionando e ristrutturando la propria rete di sportelli fisica), mantenere elevato il livello dei prezzi (cercando di competere sul servizio e non sul prezzo) ovvero identificare nuove fonti di ricavi, intermediando le nuove catene del valore su Internet, anche eventualmente, al di fuori dell'area dei servizi finanziari in senso stretto (ad esempio promuovendo mercati B2B o sviluppando portali finanziari B2C).

Sono sfide nuove ed importanti, non sempre facili da gestire con successo: il mio augurio è che il maggior numero possibile di banche riesca anche per mezzo dei sempre lungimiranti indirizzi della Banca d'Italia e con l'ausilio della CIPA per la cooperazione interbancaria nonché per gli aspetti tecnologici di sicurezza e di efficienza.

Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione
(CIPA)

Assemblea annuale

La Banca d'Italia e lo sviluppo dell'*e-banking*

Intervento del Direttore Generale della Banca d'Italia
Vincenzo Desario

Frascati, 19 settembre 2000

SOMMARIO

Premessa	5
1. I riflessi delle nuove tecnologie sull'economia	6
<i>1.a La produttività del sistema economico</i>	8
<i>1.b La dinamica dei prezzi</i>	9
<i>1.c Le relazioni verticali fra imprese</i>	10
<i>1.d Il ruolo dell'intermediazione</i>	11
2. Lo sviluppo dell' <i>e-banking</i>	13
<i>2.a La situazione in Italia</i>	16
3. Profili di Vigilanza	18
<i>3.a I rischi</i>	18
<i>3.b Aspetti regolamentari e di controllo</i>	21
4. Conclusioni	23

Premessa

Ho accolto con piacere l'invito del Presidente della Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione (CIPA) a partecipare a questa Assemblea.

In questa sede, nella quale è naturale coniugare automazione, attività bancaria, servizio all'utenza, mi piace innanzitutto testimoniare il forte impegno della Banca d'Italia a sviluppare e utilizzare, al proprio interno, le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione; a rendere sempre più efficace e tempestivo il colloquio operativo e informativo con le altre banche centrali, con il sistema bancario italiano, con gli utenti dei servizi svolti sul territorio, operando sia come organo regolatore, sia come promotore del cambiamento.

Desidero, nel contempo, esprimere un vivo apprezzamento per la vostra associazione. La CIPA, nel corso della sua ultratrentennale attività, ha costituito la sede in cui l'ABI, la Banca d'Italia e le banche hanno contribuito a tracciare le linee di sviluppo della cooperazione interbancaria in materia di automazione.

Di particolare rilevanza sono i risultati raggiunti nei campi della creazione di efficienti infrastrutture di rete e dello sviluppo di procedure standardizzate per il colloquio interbancario che hanno consentito di allineare il sistema dei pagamenti italiano a quello dei paesi più avanzati. Tra le iniziative più recenti si segnalano la migrazione delle carte di pagamento alla tecnologia del microcircuito e l'attivazione di una infrastruttura di sicurezza per lo svolgimento dell'attività bancaria e finanziaria su reti aperte.

Lo sviluppo dell'*Information and Communication Technology* (ICT), con al centro il fenomeno Internet, costituisce oggi uno dei più potenti fattori di cambiamento con il quale le banche debbono confrontarsi: profondi sono gli impatti

sia sul contesto economico nel quale esse operano sia sui profili strutturali e di mercato dell'intera industria finanziaria.

Un aspetto non secondario della sfida a cui le banche sono chiamate nel contesto della *new economy* è rappresentato dall'importante ruolo che esse possono svolgere nel promuovere la cultura informatica, in particolare nei rapporti con la clientela; nel favorire un rapido sviluppo delle innovazioni tecnologiche nell'economia per sostenere la crescita della produttività, dell'occupazione e del livello di competitività del sistema paese.

Nel mio intervento richiamerò brevemente alcune questioni affrontate nel dibattito in corso sui riflessi dell'ICT sull'economia, ai quali le banche sono interessate per le possibili ricadute sulle tradizionali funzioni di intermediazione creditizia e di gestione del sistema dei pagamenti.

Successivamente accennerò agli effetti dell'innovazione tecnologica sui profili organizzativi, di prodotto e di mercato dell'attività bancaria; mi soffermerò infine sugli approfondimenti avviati e sulle iniziative adottate dalla Banca centrale, in particolare nella veste di Organo di Vigilanza bancaria.

1. I riflessi delle nuove tecnologie sull'economia

E' opinione condivisa che la diffusione di Internet e del commercio elettronico possa accrescere in misura significativa l'efficienza dei sistemi economici, aumentarne la competitività, migliorare l'allocazione delle risorse, indurre una maggiore crescita di lungo periodo.

Con l'espressione *new economy* si tende a sottolineare il passaggio a una nuova fase dello sviluppo economico, fondata sul possesso e sullo scambio di informazioni; su un più esteso impiego della tecnologia informatica nelle diverse

fasi della produzione e della distribuzione. Non manca chi sostiene che la perdurante crescita in condizioni di bassa inflazione, registrata nei paesi nei quali le nuove tecnologie sono a uno stadio più avanzato di utilizzo, possa essere espressione di un “nuovo paradigma” di funzionamento dell’economia, rispetto ai modelli delineati dalla teoria tradizionale.

La nuova economia, pertanto, consiste soprattutto in una rinnovata organizzazione del processo produttivo e commerciale indotta dalle rilevanti trasformazioni tecnologiche.

La valutazione economica dei fenomeni in atto trova spesso ostacoli nella carenza di informazioni statisticamente affidabili sulla diffusione di Internet e di una delle sue principali applicazioni, il commercio elettronico. Non esistono ancora dati ufficiali sul numero degli utenti che accedono a Internet, a livello globale e nelle singole aree geografiche.

Indagini campionarie volte a colmare questa lacuna conoscitiva sono state condotte in diversi paesi, da parte di agenzie pubbliche e private. E’ emerso che, nel settembre del 1999, il numero dei sistemi elaborativi per Internet (*Internet hosts*) ogni 1.000 abitanti era massimo negli Stati Uniti (160); molto elevato nei paesi del nord Europa e, in particolare, in Svezia (69); si collocava in una posizione intermedia nel Regno Unito (35); risultava più basso in Germania (20), Francia (13) e Italia (9)¹.

Considerando la quantità dei siti sulla rete ogni 1.000 abitanti, con riferimento ai dati di luglio 1998, si ottiene una graduatoria molto simile alla precedente: la Danimarca presenta il numero più elevato, 8; negli Stati Uniti sono 5; nel Regno Unito 3; nella Germania 2; in Francia e Italia meno di 1².

Questi dati mostrano rilevanti differenze nell’intensità di utilizzo delle nuove tecnologie tra i diversi paesi e, in particolare, tra alcuni gruppi di paesi. Da un lato

figurano Stati Uniti, Canada, Australia con una diffusione significativa di Internet; dall'altro gli stati europei che, a eccezione di quelli nordici, risultano più arretrati.

Per quanto attiene al commercio elettronico, le sue dimensioni risultano ancora relativamente contenute (110 miliardi di dollari nel 1999³). Viene prevista una rapida crescita per i prossimi anni; le stime effettuate dai diversi centri di ricerca sul valore che potrà raggiungere il commercio elettronico nel 2003 a livello globale sono molto variegata: oscillano tra un minimo di 1244 e un massimo di 4600 miliardi di dollari⁴.

Circa l'80 per cento del mercato è rappresentato dal segmento *business to business*. Il comparto *business to consumer*, nonostante i volumi raggiunti negli ultimi tempi, rappresenta ancora una quota molto limitata delle transazioni complessive: meno dello 0,5 per cento delle vendite al dettaglio negli Stati Uniti; lo 0,2 per cento circa in Europa.

In alcuni settori, le vendite *on-line* registrano livelli già significativi: nel *trading on line*, nei comparti dei prodotti informatici (hardware e software), dei libri, dei CD e dei video, esse rappresentano più del 2 per cento.

Le questioni maggiormente dibattute riguardano gli effetti delle nuove tecnologie sull'attività economica, segnatamente sulla produttività, sulla dinamica dei prezzi, sulle relazioni verticali fra imprese, sul ruolo degli intermediari.

1.a La produttività del sistema economico

Gli investimenti in ICT accrescono la produttività del lavoro e degli altri fattori. A parità di fattori aumenta la produzione complessiva. La migliorata efficienza delle industrie che producono le nuove tecnologie ha determinato un

guadagno della cosiddetta produttività totale dei fattori (*total factor productivity* - TFP) e per questa via un incremento della produttività del lavoro.

Il concetto di *new economy* però viene associato soprattutto all'estensione dei guadagni di TFP dai settori produttori delle nuove tecnologie alle industrie che le utilizzano.

L'argomento è ancora oggetto di dibattiti e analisi negli Stati Uniti; si discute se l'estensione dei guadagni di produttività ai settori utilizzatori delle nuove tecnologie sia solo il riflesso dei maggiori investimenti effettuati nelle stesse e, quindi, dell'aumento dell'intensità di capitale oppure discenda anche da una crescita della TFP nell'intera economia⁵.

1.b La dinamica dei prezzi

Si è diffusa l'opinione che la crescente affermazione delle nuove tecnologie e lo sviluppo del commercio elettronico possano comportare un significativo contenimento della dinamica dei prezzi.

Mancano però chiare e solide evidenze: sia perché la nascita del fenomeno è troppo recente, sia perché in Europa si registra, rispetto agli Stati Uniti, un certo ritardo nell'utilizzo di Internet nelle diverse attività economiche.

Nondimeno molteplici sono le considerazioni di carattere microeconomico a favore della tesi di una possibile riduzione dell'inflazione a seguito dell'ampio ricorso al commercio in rete per effetto, soprattutto, della tendenziale diminuzione dei costi di ricerca (*search costs*); dell'abbassamento delle barriere all'entrata in molti settori; del conseguente aumento della competizione; dei minori oneri di gestione e detenzione delle scorte, riconducibili al più contenuto numero di anelli

nei sistemi distributivi; della discesa dei prezzi dei prodotti dell'ICT, in uno con i notevoli e continui incrementi qualitativi.

1.c Le relazioni verticali fra imprese

La diffusione di Internet sta incidendo profondamente sulle relazioni verticali tra imprese; in particolare, sulla scelta tra il produrre internamente o l'acquistare da terzi. Si intensifica un processo già avviato diversi anni orsono con l'introduzione delle reti chiuse a valore aggiunto (*Value Added Network - VAN*) e dei protocolli proprietari per lo scambio di informazioni (*Electronic Data Interchange - EDI*).

Le caratteristiche di apertura ed economicità che contraddistinguono Internet rispetto ai tradizionali canali trasmissivi proprietari consentono l'estensione dei vantaggi derivanti da una maggiore integrazione dei sistemi informativi delle aziende operanti nella filiera produttiva a categorie di imprese che in passato non avevano trovato conveniente accedere alle reti EDI-VAN per gli ingenti investimenti richiesti.

Sono possibili politiche commerciali improntate a una maggiore flessibilità, utilizzando, nei rapporti tra le imprese, strumenti di mercato e contratti di breve periodo per l'acquisto di beni e servizi, in sostituzione delle consolidate – e spesso esclusive – relazioni di lungo periodo.

La riduzione dei costi di coordinamento nei rapporti tra imprese fornitrici e imprese clienti determina cambiamenti talora radicali nelle stesse strategie produttive e commerciali.

La trasmissione, in tempo pressoché reale, delle informazioni sulla domanda dalle imprese distributrici a quelle produttrici e da queste, lungo la catena del

prodotto, ai fornitori consente di ridurre al minimo sia le scorte di prodotti intermedi sia i tempi di consegna dei prodotti finiti, con possibili incrementi di efficienza.

Secondo stime dell'OCSE⁶, negli Stati Uniti si sarebbe realizzata una riduzione dei costi totali nelle imprese che praticano il commercio elettronico *business to business* compresa tra il 13 e il 22,5 per cento, a seconda della struttura di costo e del settore di appartenenza dell'impresa.

1.d Il ruolo dell'intermediazione

Un aspetto molto dibattuto riguarda l'affermarsi di nuove tipologie di intermediazione.

Da un lato, Internet e commercio elettronico, favorendo il contatto diretto tra venditore e acquirente, tendono a ridimensionare la tradizionale funzione di intermediazione, soprattutto nel settore dei beni di consumo e nei servizi standardizzabili; dall'altro, l'elevata mole di dati disponibili rispetto alla capacità di selezione a livello individuale crea spazio per l'emergere di operatori specializzati nell'organizzare le informazioni presenti sulla rete in modo da renderle più agevolmente fruibili dai diversi utilizzatori.

Spazi per l'attività di intermediazione su Internet si prospettano, in particolare, con riferimento agli aspetti di:

- aggregazione della domanda e/o dell'offerta: mettendo in contatto domanda e offerta, l'intermediario porta "sotto un unico tetto" venditori e acquirenti. E' così possibile ridurre i costi di ricerca delle informazioni e di transazione, specie sui mercati caratterizzati da alta differenziazione del prodotto e frammentazione

dell'offerta. In alcuni casi, l'intermediario organizza anche l'intero processo logistico di stoccaggio e trasporto delle merci;

- abbinamento tra domanda e offerta: in presenza di meccanismi di negoziazione che favoriscono l'incontro tra domanda e offerta possono ridursi significativamente sia il costo sostenuto dall'impresa acquirente per individuare il fornitore che offre le migliori condizioni in termini di prezzo, qualità, tempestività nella consegna sia quello sopportato dal fornitore per trovare il cliente più affidabile sotto il profilo della solvibilità o con una maggiore disponibilità a pagare;
- fiducia: gli intermediari possono limitare i rischi connessi con comportamenti opportunistici dei contraenti, più probabili nel caso di relazioni di mercato di breve periodo, favorendo la fiducia reciproca delle parti. Da un lato gli intermediari tendono a costruire una solida reputazione di affidabilità e imparzialità per garantire il maggior numero possibile di transazioni sul proprio sito; dall'altro le interazioni ripetute del venditore e dell'acquirente con l'intermediario scoraggiano comportamenti inappropriati.

L'attività di intermediazione comporta benefici per il sistema delle imprese, grazie alle economie di scala che si realizzano nella sorveglianza sui comportamenti degli operatori di mercato.

Il sintetico quadro che ho delineato conferma l'importanza di un utilizzo in chiave strategica delle nuove tecnologie.

In un contesto di competizione su scala globale, in cui i cambiamenti si producono con una rapidità sconosciuta in passato (si parla sempre più spesso di *Internet time*), i governi e le istituzioni sono chiamati ad adeguare prontamente il quadro normativo al fine di rimuovere gli ostacoli che possono ritardare i processi di innovazione e la introduzione di misure volte a favorire l'efficiente sfruttamento delle

opportunità offerte dalle nuove tecnologie; gli operatori economici sono spinti a rivedere modelli organizzativi, scelte di prodotto, strategie di *marketing*.

Diffusa è la preoccupazione che negli anni a venire possa determinarsi, in Italia e in altri paesi europei, una scarsità di forza lavoro in possesso delle professionalità adeguate per sostenere lo sviluppo dell'ICT.

Per quanto riguarda l'Europa, è stata stimata una carenza di lavoratori con le qualifiche necessarie di circa 100.000 unità, destinata a salire a 600.000 nel 2002⁷; in Italia, a fronte di una domanda che ammonterebbe a 150.000 addetti, l'offerta raggiungerebbe soltanto i 96.000.

La copertura del divario tra domanda e offerta di risorse qualificate richiede opportuni interventi nella scuola, nell'università, nella ricerca, nella formazione, nell'aggiornamento professionale.

Fondamentale risulta la disponibilità di adeguati flussi di capitale. Anche su questo versante l'Europa denuncia un certo ritardo rispetto agli Stati Uniti, favoriti dal più ampio intervento del *venture capital*, cioè dall'investimento azionario in imprese innovative, non quotate, in cui l'investitore esercita una supervisione attiva sull'operato dell'imprenditore.

2. Lo sviluppo dell'*e-banking*

Il settore bancario e finanziario è tra quelli maggiormente coinvolti nello sviluppo della *new economy*; la immaterialità dei prodotti finanziari si coniuga alla perfezione con le nuove tecnologie, strumenti potenti per la raccolta, il trattamento e la distribuzione di informazioni.

Gli intermediari svolgono con la nuova tecnologia una pluralità di ruoli; alcuni più tradizionali, quali la vendita di prodotti finanziari e l'offerta di servizi di

pagamento su reti telematiche; altri innovativi, quali la realizzazione di infrastrutture per il commercio elettronico, la gestione di servizi tecnologici per conto terzi, la prestazione di servizi di consulenza anche non finanziaria alle imprese.

Lo scenario che si delinea per il futuro delle banche risulta articolato, ricco di opportunità ma anche di rischi; impone agli operatori una riflessione approfondita in merito alle implicazioni sulle strategie aziendali discendenti dall'evoluzione tecnologica in corso.

Le prime analisi economiche evidenziano che nel settore dell'*Internet banking* vi è la possibilità di realizzare, per alcuni prodotti e servizi, sensibili economie in virtù della completa automazione di processi; di conseguire risparmi negli investimenti per la rete distributiva; di affidare in misura più estesa all'esterno i processi operativi.

Si abbassano le barriere all'entrata di nuovi soggetti, quali le banche virtuali, che possono acquisire rapidamente posizioni di rilievo in nicchie di mercato. Imprese non finanziarie, con ampie basi di clientela e competenze specialistiche, avviano iniziative – spesso in collaborazione con intermediari - per conquistare spazi in ambiti di attività tipici delle banche.

Un fattore destinato a modificare profondamente il mercato dei prodotti bancari più standardizzati è l'ampliamento delle possibilità di accesso per gli utenti: il cliente *on-line* risulta più informato e attivo, si trova nelle migliori condizioni per confrontare prezzi e qualità del servizio e scegliere le combinazioni più favorevoli. Si sposta il baricentro del potere contrattuale verso l'utente; può ridursi il valore del bene costituito dalle relazioni di lunga durata.

La diminuzione dei costi di transazione e la potenziale riduzione della fidelizzazione della clientela favoriscono l'intensificarsi della concorrenza, con una

progressiva riduzione dei prezzi e dei margini di intermediazione dei servizi offerti in rete che può estendersi anche a quelli distribuiti attraverso i canali tradizionali.

Le banche innovative, utilizzando la tecnologia più avanzata per contenere i costi e ampliare l'operatività, rafforzano il vantaggio competitivo nei confronti degli operatori meno efficienti e perciò soggetti a possibili riduzioni di profitti e a perdite di quote di mercato; si prospettano profondi mutamenti nelle modalità operative del sistema finanziario.

L'impiego delle nuove tecnologie incide sulla organizzazione degli intermediari: la frammentazione della catena del valore, in particolare la separazione delle fasi di produzione da quelle distributive, crea spazio per lo sviluppo di imprese specializzate e favorisce la crescita di intermediari organizzati secondo modelli di *contract banking* e con soluzioni di *outsourcing* più complesse rispetto a quelle finora osservate.

Lo sviluppo di alleanze con imprese del settore tecnologico può costituire una opzione di rilevanza strategica; le banche dovranno comunque mantenere le conoscenze specialistiche necessarie per il controllo della variabile tecnologica.

L'Organo di Vigilanza segue con attenzione l'evoluzione in corso; opera per cogliere in anticipo i possibili scenari di riferimento al fine di adeguare la regolamentazione, rimuovere gli ostacoli che si frappongono allo sviluppo dell'innovazione nell'industria finanziaria, assicurare che vengano correttamente gestiti i rischi derivanti dall'impiego delle nuove tecnologie.

2.a *La situazione in Italia*

I dati italiani sull'*e-banking* evidenziano un fenomeno ancora nella fase iniziale, di studio e di sperimentazione delle soluzioni, con realizzazioni significative solo in alcuni segmenti di operatività, ma in forte crescita.

La Banca d'Italia ha condotto nel marzo scorso una indagine presso gli enti vigilati; anche se il rapido incremento dei volumi e l'annuncio di importanti iniziative da parte dei maggiori operatori nazionali hanno modificato il quadro dell'indagine, le indicazioni di fondo risultano ancora valide.

Su 560 soggetti intervistati, più di 300 avevano attivato un sito informativo; 130 consentivano alla clientela di disporre transazioni. Oltre 50 intermediari segnalavano la partecipazione a iniziative di *e-commerce*, attraverso la promozione di "negozi-piazze" virtuali e l'offerta di servizi di pagamento.

Circa mezzo milione di utenti si avvalevano dei servizi forniti tramite la rete Internet; si tratta di numeri limitati ma già significativi, pari a circa un terzo degli utenti del *phone banking* e a più del doppio dei clienti serviti tramite il canale del Corporate Banking Interbancario.

I dati sui flussi finanziari riferiti al mese di febbraio del 2000 evidenziano una prevalenza assoluta della intermediazione in titoli (23 mila miliardi di lire) rispetto alle operazioni di pagamento (mille miliardi) e a quelle di raccolta e impiego (500 miliardi); trascurabili erano i volumi delle attività degli altri comparti.

Gli obiettivi principali segnalati dagli intermediari erano l'acquisizione di nuova clientela, la riduzione dei costi, la salvaguardia dell'immagine aziendale. Soltanto in pochi casi la strategia puntava all'espansione in mercati esteri e alla razionalizzazione della rete distributiva tradizionale.

L'operatività di tipo dispositivo risultava molto concentrata : il 70 per cento dei volumi e dei ricavi faceva capo a cinque intermediari, specializzati nel *trading on-line*; si riferiva a operazioni poste in essere da circa 60 mila clienti.

I ricavi complessivi attesi per l'esercizio 2000 ammontavano a 400 miliardi; gli investimenti risultavano pari a circa 350 miliardi, di cui 200 per l'informatica – meno del 3 per cento della spesa per l'EAD - e 100 per il marketing; il *break-even point* era previsto in media dopo circa 18 mesi dall'avvio dell'operatività.

I modelli organizzativi per l'*Internet banking* erano differenziati ma sostanzialmente riconducibili a due tipologie: la banca virtuale e l'operatore multicanale.

Il primo modello, in genere sviluppato attraverso la costituzione di una entità autonoma, consente di raggiungere la piena operatività in tempi più brevi e di massimizzare l'acquisizione di nuova clientela, che viene ricercata in bacini di utenza più estesi rispetto a quelli della banca tradizionale; spesso la banca virtuale si specializza nei servizi di gestione del risparmio; per conseguire in tempi ragionevoli un soddisfacente andamento economico utilizza una combinazione di canali distributivi che comprende, oltre a Internet, il telefono e i promotori finanziari.

La seconda opzione organizzativa, più complessa da realizzare, prevede una più stretta integrazione del canale telematico nella struttura della banca tradizionale per servire al meglio tutti i diversi segmenti della clientela; le difficoltà maggiori per lo sviluppo di tale modello sono connesse con la gestione dei potenziali conflitti tra i diversi canali distributivi e con il necessario adeguamento dei sistemi informativi.

Pur non esistendo modelli organizzativi ottimali validi per ogni banca, la letteratura economica tende a individuare nella multicanalità integrata la soluzione che, nel medio periodo, può rispondere in modo più soddisfacente alle esigenze di efficienza operativa e competitività dei servizi offerti.

Le banche italiane, consapevoli di dover riorganizzare la struttura aziendale ma pressate anche dalla necessità di rispondere con rapidità alla domanda di servizi telematici da parte dell'utenza, hanno scelto percorsi differenziati nell'impiego delle nuove tecnologie in relazione alle linee di sviluppo definite e ai vincoli posti dallo stato dell'automazione aziendale.

Indipendentemente dal percorso prescelto per l'introduzione delle nuove tecnologie, è necessario ripensare a fondo la variabile organizzativa e i sistemi di gestione delle risorse umane; garantire in ogni fase elevati livelli di qualità e di sicurezza del servizio prestato, requisiti essenziali per mantenere la fiducia della clientela e conseguire una crescita stabile e duratura.

Il sistema bancario italiano, risolte le problematiche connesse con l'introduzione dell'Euro e con l'Anno 2000, è impegnato per colmare il ritardo rispetto ai paesi più avanzati.

3. Profili di Vigilanza

3.a I rischi

I mutamenti nella morfologia dei mercati e nelle modalità di produzione e offerta dei servizi finanziari, indotti dalla evoluzione tecnologica, offrono alle banche interessanti opportunità di sviluppo; tendono altresì a modificare profondamente il loro profilo di rischio. Ne sono interessati sia i tradizionali rischi di credito, di mercato e di cambio sia quelli classificati come "altri"; rischi certamente non sconosciuti agli operatori, ma che assumono una maggiore significatività in un contesto caratterizzato da forti elementi di novità e di incertezza.

Le nuove modalità di contatto con la clientela possono far venire meno la conoscenza interpersonale che ancora caratterizza le relazioni d'affari; alla perdita delle informazioni acquisibili attraverso il rapporto diretto con gli utenti di servizi finanziari fa riscontro la necessità di adeguare le procedure per lo scrutinio del merito di credito.

La consulenza finanziaria e l'erogazione del credito a favore di operatori della *new economy* richiedono professionalità specifiche per valutare progetti fondati su aspettative di difficile interpretazione, in un settore ad alta variabilità reddituale e rapida obsolescenza tecnologica. È significativo che, nel primo semestre del 2000, negli Stati Uniti sono fallite circa venti società di rilievo, attive nell'*e-business*⁸.

Una recente indagine segnala altresì i rilevanti problemi di liquidità che incontreranno analoghe società nel Regno Unito⁹. Analisti e società di consulenza sono concordi nel ritenere che nei prossimi anni ci sarà una dura selezione delle imprese del settore; molte di esse potrebbero non sopravvivere.

Le procedure di controllo e gestione del credito devono tener conto della peculiarità della relazione instaurata. Le iniziative per l'introduzione di modelli interni di valutazione, incentivate dalle prospettate modifiche sui requisiti patrimoniali, costituiscono una utile occasione per il rafforzamento più generale del processo di affidamento.

La maggiore facilità a operare su nuovi mercati può ampliare i rischi di cambio e di mercato.

Nello sviluppo del modello organizzativo dell'*e-finance* è l'area degli "altri" rischi che assume una rilevanza peculiare; al suo interno i rischi strategici, operativi e tecnologici meritano una più attenta valutazione.

Nel diverso contesto competitivo prodotti e servizi finanziari tendono ad assumere le caratteristiche di una *commodity*; gli intermediari sono chiamati a operare

secondo le logiche degli operatori non finanziari, con i quali si confrontano con maggiore frequenza. Diviene cruciale individuare gli scenari evolutivi più probabili nel mettere a punto prodotti, strumenti e strategie di penetrazione commerciale capaci di mantenere e incrementare la propria quota di mercato; è sempre più attuale l'ingresso in settori di operatività non tipici per contrastare le spinte concorrenziali, modificare le componenti reddituali, compensare la riduzione dei margini di interesse.

Incertezza su quali potranno essere le tecnologie e i prodotti che si affermeranno, rischio strategico negli investimenti, carenze nella pianificazione, nella realizzazione e nel controllo dei progetti possono determinare ritardi ed errori onerosi nella produzione di servizi innovativi, con ricadute sulla capacità di tenuta delle quote di mercato.

Occorre saper governare la variabile tecnologica, anche attraverso la ricerca di adeguati partner; conoscere mercati e concorrenti per definire opzioni strategiche in grado di cogliere le opportunità offerte dal mercato, nel pieno rispetto dei profili di sana e prudente gestione.

La clientela esige, anche nei rapporti che si instaurano sulla rete, sicurezza e certezza delle transazioni. La fiducia che il consumatore di servizi finanziari ripone negli intermediari bancari può costituire fattore di successo nel confronto con altri operatori. Il valore economico del marchio bancario è l'elemento principale che stimola i partner non finanziari a concludere e sviluppare accordi di collaborazione.

Si tratta di aspetti peculiari del sistema creditizio. Vanno salvaguardati, con un attento controllo dei rischi operativi che si annidano nella inadeguatezza organizzativa, nella possibilità di frodi, nella difficoltà di rispettare i termini dei contratti. Vanno assicurati alla clientela la disponibilità dei sistemi e idonei presidi di sicurezza per garantire la continuità di servizio e la certezza delle transazioni eseguite.

Le responsabilità nei confronti di utenti e controparti possono determinare costi diretti e rischi di reputazione che incidono sul valore aziendale.

L'ampliamento di attività e funzioni affidate a soggetti esterni assume particolare rilevanza nello sviluppo e nella gestione dei sistemi di ICT; può accrescere il rischio di perdere la capacità di governare la variabile tecnologica; deve accompagnarsi a una severa selezione dei partner e a una definizione di efficaci formule contrattuali in funzione della qualità dei servizi.

3.b Aspetti regolamentari e di controllo

I temi posti all'attenzione della Banca d'Italia dal sempre più diffuso utilizzo della tecnologia sono oggetto di numerose iniziative; l'Organo di Vigilanza approfondisce gli aspetti conoscitivi per tracciare l'evoluzione dei profili di rischio, gli effetti sulla efficienza e sulla stabilità dei singoli intermediari, i cambiamenti nella struttura del mercato e nelle interazioni tra i soggetti.

La direttiva europea sul commercio elettronico e la normativa sulla firma digitale sono i primi elementi di un quadro di riferimento per la *new economy*; altre iniziative sono in corso nell'ambito della regolamentazione prudenziale.

Il comune denominatore è quello di assicurare l'autonomia degli intermediari nella ricerca delle strategie più appropriate; rimane tuttavia ferma la necessità di definire regole prudenziali che, pur lasciando ampia discrezionalità nelle scelte organizzative, assicurino l'affidabilità delle relazioni d'affari e l'efficacia dei controlli da parte delle autorità.

Un primo intervento, volto a presidiare l'evoluzione in atto, è stato operato con la disciplina emanata sui sistemi di controllo interni che fissa criteri anche per la gestione degli "altri rischi": operativi, legali, di reputazione. Il tema del trattamento

prudenziale degli “altri rischi” è oggetto di approfondimento nell’ambito del processo di revisione dell’“Accordo di Basilea sul capitale” con l’obiettivo di pervenire a una più stretta correlazione fra il profilo di rischio di ciascun intermediario e il requisito patrimoniale richiesto.

Le Istruzioni di vigilanza in materia di controlli interni richiedono alle banche un’attenta valutazione dell’assetto dei controlli prima dell’ingresso in nuove aree di attività; fissano principi di carattere generale per assicurare la corretta funzionalità dei sistemi informativi aziendali, anche di quelli affidati a terzi; sottolineano i rischi riconducibili alle tecnologie che consentono il contatto a distanza con la clientela.

Il collocamento di prodotti per via telematica impone una più ampia riflessione sulla regolamentazione dei canali distributivi. Approfondimenti sono in corso sui rapporti tra fornitori di tecnologia e banche, per le possibili connessioni tra le rispettive attività.

Una maggiore integrazione operativa tra intermediari finanziari e imprese fornitrici di servizi postula il superamento delle difficoltà che si riscontrano nell’inquadrare i nuovi comparti di attività nelle tradizionali categorie prese in considerazione dalla regolamentazione vigente: finanziaria, strumentale e industriale.

L’obiettivo di rendere più intensi i rapporti tra intermediari e imprese non finanziarie nell’area del commercio elettronico può essere preso in considerazione al fine di elevare il grado di concorrenza ed efficienza; resta ferma la necessità di salvaguardare stabilità, sana e prudente gestione del sistema creditizio e finanziario.

L’utilizzo della tecnologia Internet richiede l’aggiornamento delle metodologie di analisi e intervento utilizzate nell’attività di vigilanza. Le problematiche sono strettamente collegate con la più generale valutazione dei sistemi informativi aziendali, la cui finalità consiste nella verifica dei requisiti di affidabilità ed efficacia funzionale dei sistemi.

Nell'esame delle iniziative di *Internet banking*, comportino o meno la costituzione di nuove entità giuridiche, una specifica attenzione viene riservata all'inquadramento del progetto in una strategia aziendale che individui i profili di complementarità e le modalità di integrazione con gli altri canali distributivi, alla presenza di procedure per il monitoraggio dei rischi, agli aspetti della sicurezza, all'integrazione nella generale architettura aziendale.

4. Conclusioni

Il progresso tecnologico, l'innovazione finanziaria, l'integrazione dei mercati hanno aumentato il volume delle attività, ridotto i tempi delle transazioni, mutato le modalità operative degli intermediari. Costituiscono una sfida per il sistema creditizio chiamato a ripensare a fondo gli assetti organizzativi, i sistemi di sviluppo, formazione e gestione delle risorse umane, i controlli interni al fine di valorizzare a pieno le nuove opportunità. Costituiscono una sfida per lo stesso personale che a tutti i livelli è sollecitato ad acquisire nuove conoscenze e competenze, a cimentarsi in attività più impegnative.

Alle autorità di controllo spetta il compito di adeguare tempestivamente le metodologie di analisi lungo un solco già tracciato che si fonda sul convincimento di non dovere ostacolare, anzi di favorire, la ricerca di soluzioni innovative, di promuovere lo sfruttamento delle potenzialità offerte dalle tecnologie, di contribuire anche per questa via all'integrazione dei mercati.

È essenziale definire un preciso quadro regolamentare di riferimento per l'offerta degli strumenti che incorporano le nuove tecnologie e per le attività che ne fanno uso; delineare modelli di controllo efficaci su intermediari, mercati, sistemi di regolamento.

La varietà e la complessità dei problemi posti richiedono una risposta urgente e coordinata a livello internazionale e nazionale per garantire parità di condizioni concorrenziali fra gli operatori; per ridurre i possibili arbitraggi normativi, che potrebbero minare l'efficacia dell'azione di controllo; per assicurare agli intermediari la possibilità di offrire servizi in una pluralità di paesi con modalità operative uniformi.

L'Organo di Vigilanza osserva i fenomeni per valutarne l'impatto sui singoli intermediari e sul sistema nel suo complesso; verifica l'adeguatezza delle regole prudenziali in presenza di nuovi operatori, nuove modalità di produzione e offerta di servizi; rafforza i momenti di cooperazione per la definizione di un patrimonio comune di conoscenze, di principi a presidio dei rischi e a base della regolamentazione.

Rimane costante il confronto con gli operatori. Nel corso di un seminario, promosso e organizzato dalla Banca d'Italia, le problematiche poste dall'evoluzione tecnologica sono state oggetto di un ampio dibattito fra esponenti del sistema bancario e finanziario, rappresentanti delle autorità di controllo, docenti universitari.

Sono certo che le relazioni di questa mattina e il seminario del pomeriggio offriranno ulteriori spunti di riflessione agli operatori e alla Banca d'Italia per definire, nel rispetto dei diversi ruoli, gli interventi necessari; per dare sollecite, adeguate e coerenti risposte alle problematiche che si pongono all'attenzione dell'intero sistema creditizio e finanziario.

NOTE

¹ OECD (2000) *E-Commerce: Impacts and Policy Challenges*, Paris.

² OECD (1999), *Communications Outlook*, Paris.

³ OECD (2000) *Is there a New Economy? First report on the OECD growth project*, Paris.

⁴ Stime formulate, rispettivamente, da e-Marketer e da Boston Consulting Group, riportate in OECD (2000), *Is there a New Economy? First report on the OECD growth project*, Paris, cit.

⁵ Cfr., tra gli altri, Gordon, R.J. (2000) *Does the 'New Economy' Measure up to the Great Inventions of the Past?*, *Journal of Economic Perspectives*.

⁶ OECD (1999), *Business-to-business Electronic Commerce: Status, Economic Impact and Policy Implications*, Paris.

⁷ Fonte: IDC 1999.

⁸ Il Sole 24 ORE del 17.7.2000.

⁹ Price Waterhouse Coopers (maggio 2000).