

**CONVENZIONE INTERBANCARIA
PER I PROBLEMI DELL'AUTOMAZIONE**

**Resoconto dell'Assemblea della CIPA
del 21 settembre 1999**

Il giorno 21 settembre 1999, 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 Vice Direttore Generale della Banca d'Italia dr. Antonio Finocchiaro, nonchè altri esponenti della Banca d'Italia, dell'ABI, delle Poste Italiane, dell'AIPA, dell'Autorità Garante per la privacy e del sistema bancario e finanziario.

In apertura, 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 Vice Direttore Generale della Banca d'Italia (i testi dei tre interventi sono acclusi al presente resoconto - allegati n. 1, n. 2 e n. 3).

* * *

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. Relazione sui principali progetti della Banca d'Italia.**
- 3. Relazione del Segretario sulle principali attività della CIPA.**
- 4. Relazione sulle attività della SIA.**
- 5. Rinnovo parziale del Comitato direttivo.**
- 6. Varie ed eventuali.**

1° punto ordine del giorno - Comunicazioni della Segreteria.

Il Segretario, dr. Alberto M. Contessa, fornisce un'informativa sull'attuale compagine degli aderenti alla Convenzione. A norma dell'art. 2 della Convenzione hanno aderito alla CIPA 8 nuove banche (Banca Sella, Banca Popolare Pugliese, Banca Popolare Asole e Montebelluna, Banca di Sassari, Banca Popolare dell'Alto Adige, Cassa di Risparmio di Ferrara, Cassa di Risparmio di Rimini, Istituto Italiano di Credito Fondiario), nonché 3 organismi in qualità di membri senza diritto di voto (Centro Servizi Elettronici - CSE, Consorzio Nazionale Concessionari - CNC e Cedborsa); inoltre si sono verificati 4 processi di concentrazione che hanno interessato aziende aderenti alla Convenzione (fusione tra l'Istituto Bancario S. Paolo di Torino e l'IMI, fusione tra la Banca S. Paolo di Brescia e il Credito Agrario Bresciano che hanno dato vita al Banco di Brescia, incorporazione della Cassa di Risparmio di Reggio Emilia nella Banca Popolare di Brescia che ha assunto la denominazione di "BIPOP-CARIRE", fusione tra SIA e Cedborsa).

Pertanto, a seguito delle 11 ammissioni e dei 4 processi di fusione, gli aderenti alla Convenzione sono passati da 99 a 106. Oltre alla Banca d'Italia e all'ABI - membri di diritto -, fanno parte della CIPA 90 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 42 piccole.

Il dr. Contessa comunica, infine, le variazioni dei rappresentanti e dei sostituti delle aziende aderenti rispetto alla situazione in essere alla data della precedente Assemblea (cfr. allegato n. 4).

A titolo personale e a nome dell'Assemblea, il dr. Giussani rivolge un saluto di benvenuto ai nuovi esponenti, in particolare ai rappresentanti delle nuove aziende che partecipano per la prima volta ai lavori dell'Assemblea, e ringrazia i membri uscenti per il lavoro svolto e per la collaborazione fornita alle iniziative promosse e realizzate dalla CIPA.

2° punto ordine del giorno - Relazione sui principali progetti della Banca d'Italia.

Il Presidente invita il dr. Tresoldi, Direttore Centrale preposto all'Area Sistema dei Pagamenti e Tesoreria della Banca d'Italia, a riferire sui principali progetti della Banca

Centrale riguardanti il sistema dei pagamenti, nonché sulle iniziative connesse con il cambio data anno 2000 cui l'Istituto partecipa.

Il dr. Tresoldi sottolinea innanzi tutto che la componente italiana del sistema europeo TARGET si colloca a livelli elevati per efficienza e continuità di servizio; di rilevante portata è anche il ruolo svolto dalla Banca d'Italia nell'ambito delle operazioni di politica monetaria del Correspondent Central Banking Model.

Egli riferisce, poi, che il 16 giugno u.s. è stato approvato il disegno di legge sulla "Depenalizzazione dei reati minori". Nell'ambito della nuova disciplina sanzionatoria in materia di assegni viene prevista l'istituzione, presso la Banca d'Italia, di un archivio (Centrale d'Allarme Interbancaria) contenente le informazioni sui nominativi dei soggetti che hanno emesso assegni senza autorizzazione o senza provvista ovvero ai quali è stata revocata l'autorizzazione all'utilizzo delle carte di pagamento nonché le informazioni su assegni o carte di pagamento di cui sia stato denunciato il furto o lo smarrimento. All'interno della Banca d'Italia sono in corso approfondimenti sui profili di carattere normativo-regolamentare del costituendo archivio, anche al fine di fornire contributi e suggerimenti ai competenti organi ministeriali incaricati di emanare, entro la fine dell'anno, le relative norme di attuazione.

Proseguono le attività per l'adesione della Banca d'Italia alla procedura "check truncation" per il trattamento dei vaglia cambiari emessi dall'Istituto.

Nel comparto dei valori mobiliari, in linea con gli indirizzi in atto a livello europeo, sono in corso le attività per la cessione alla Monte Titoli della gestione centralizzata dei titoli di Stato (procedura CAT) e, successivamente, della Liquidazione titoli.

Le competenze concernenti la sorveglianza sul sistema dei pagamenti dalla scorsa primavera hanno trovato una loro precisa collocazione negli assetti organizzativi della Banca d'Italia. L'azione di sorveglianza, condotta in sinergia con la Banca Centrale Europea, già effettuata sui pagamenti e i circuiti all'ingrosso, sarà progressivamente estesa ai pagamenti al dettaglio e agli operatori non bancari.

E' in fase di predisposizione un secondo "Libro bianco sul sistema dei pagamenti" che, in un'ottica di trasparenza, fornirà ulteriori indicazioni circa i criteri seguiti dall'Istituto nell'esercizio di tale funzione.

Per soddisfare le esigenze conoscitive delle banche e del pubblico, la Banca d'Italia pubblicherà periodicamente, dal

prossimo anno, un "Bollettino statistico sul sistema dei pagamenti" che conterrà informazioni sulla struttura del sistema e sulla operatività dei diversi strumenti di pagamento.

Sono in corso iniziative per assicurare l'integrazione tra la costituenda Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione (R.U.P.A.) e la RNI. Ciò contribuirà a promuovere la già avviata gestione telematica dei rapporti tra la Pubblica Amministrazione e il sistema bancario.

Il dr. Tresoldi affronta, poi, il tema del cambio data anno 2000. Esso investe in maniera trasversale tutti i settori dell'economia e in modo particolare il sistema bancario.

La quasi totalità delle banche ha eseguito secondo il calendario previsto e con esito positivo i collaudi per verificare la correttezza e l'adeguatezza degli interventi effettuati sulle procedure ai fini del cambio data anno 2000. Peraltro, sono state previste ulteriori fasi di test per aumentare il livello di integrazione tra procedure aziendali e procedure interbancarie e per consentire i collaudi agli operatori che non li hanno effettuati in tutto o in parte nella prima fase. Una partecipazione più ridotta ai test si è registrata tra gli intermediari dell'area mercati. La Banca d'Italia, di concerto con la CONSOB, sta seguendo con attenzione tale settore sollecitando gli operatori a effettuare, al più presto, le attività di collaudo necessarie per verificare la corretta operatività delle procedure.

Il dr. Tresoldi informa che è all'esame del Parlamento il disegno di legge che proroga al 3 gennaio 2000 l'adempimento delle obbligazioni aventi scadenza il 31 dicembre 1999; con la conversione in legge, la giornata del 31.12.1999 verrebbe dichiarata non operativa. Al fine di fronteggiare eventuali specifiche esigenze di liquidità del mercato, la Banca d'Italia ha potenziato di circa il 65% le scorte di contante presso le proprie Filiali.

Dal punto di vista organizzativo il passaggio all'anno 2000 verrà gestito con le stesse modalità positivamente sperimentate in occasione del "change-over". A tal fine ogni azienda dovrà designare due "Responsabili": uno per i sistemi di contingency e uno per gli aspetti connessi con la comunicazione; ciascuno per le rispettive competenze curerà anche i necessari contatti con la Banca Centrale.

A livello internazionale la Banca d'Italia rappresenterà il canale ufficiale di trasmissione delle informazioni non solo per il sistema bancario, ma anche per quanto concerne gli organismi sottoposti al controllo della CONSOB e dell'ISVAP. All'interno della Banca Centrale verranno istituiti dei "Comitati di contatto", che assicureranno lo scambio delle informazioni sullo

stato di avanzamento delle attività con la BCE, la BRI, l'ONU e la FED.

Il dr. Tresoldi, anche a nome dell'ABI, auspica che il sistema bancario e finanziario italiano continui a impegnarsi fattivamente per favorire, anche in questa occasione, un'immagine positiva del sistema Italia.

Il dr. Giussani ringrazia il dr. Tresoldi per gli ampi riferimenti sui progetti di iniziativa della Banca d'Italia e sulle problematiche collegate al cambio millennio; invita, quindi, il Segretario della CIPA a svolgere la relazione sull'attività della Convenzione.

3° punto ordine del giorno - Relazione del Segretario sulle principali attività della CIPA

Prima di effettuare una sintesi delle principali attività promosse, sviluppate e realizzate dalla CIPA nell'anno trascorso, il dr. Contessa richiama l'attenzione sul particolare momento in cui si svolge l'annuale Assemblea, a cavallo tra due importanti eventi, il "change-over" e il cambio data anno 2000. Grazie al notevole impegno profuso da tutte le componenti interessate, l'"esame euro" è stato superato brillantemente dal sistema bancario italiano; ora l'attenzione deve essere focalizzata sull'altro passaggio, particolarmente "delicato", che riguarda il cambio millennio. La CIPA si sta preparando ad affrontare tale scadenza da tempo: la tematica è stata analizzata sin dal 1996 con la pubblicazione del Rapporto del gruppo di lavoro "Cambio data anno 2000"; successivamente sono state poste in essere le attività per adeguare le procedure interbancarie.

Transizione all' Euro e Cambio data anno 2000

Il piano di adeguamento delle applicazioni interbancarie all'operatività in euro si è concluso regolarmente. Sin dall'inizio del 1999 le banche italiane sono state in grado di operare nella "single currency" e di offrire alla clientela servizi anche in euro.

Restano, comunque, ancora da definire alcuni interventi nel settore "retail"; per quanto riguarda gli ATM, in particolare, proseguono le attività volte a individuare le opzioni tecnico-organizzative più idonee per assicurare l'erogazione delle banconote in euro e pianificarne l'operatività.

Per quanto concerne il cambio data anno 2000, nel periodo aprile/luglio sono stati effettuati i test di "simulazione" delle applicazioni interbancarie standardizzate. La partecipazione delle banche è stata soddisfacente e l'esito

delle prove sostanzialmente positivo per la quasi totalità delle procedure; una partecipazione più contenuta si è registrata per le procedure BANCOMAT e per quelle relative all'operatività delle carte di pagamento e dei mercati telematici. E' emersa, peraltro, l'esigenza di prevedere una fase di collaudo supplementare volta a: *i*) verificare ulteriormente in modo integrato le procedure aziendali e quelle interbancarie; *ii*) testare gli interventi che dovranno essere attuati in funzione delle decisioni assunte a livello legislativo con riferimento alla giornata del 31 dicembre; *iii*) verificare la validità delle misure di contingency approntate. Il calendario del nuovo piano di prove (dal 15 settembre al 19 novembre p.v.), già comunicato al sistema, si muove in stretto raccordo con quello che la Banca d'Italia ha stabilito per le procedure del sistema dei pagamenti e per i mercati. Le banche saranno chiamate a fornire un'autovalutazione dell'esito delle prove effettuate per le procedure interbancarie.

La SIA ha testato con esito positivo le infrastrutture di sistema (RNI, rete satellitare) e le applicazioni del comparto dei mercati telematici.

A cura dell'ABI è stato distribuito al sistema il documento contenente il piano di "contingency" delle applicazioni interbancarie, nonché le linee-guida delle misure di emergenza dei sistemi aziendali, redatto dal gruppo di lavoro costituito nell'ambito del Comitato Tecnico ABI/CIPA Informatica e Servizi di pagamento.

Sarà costituito un Centro di coordinamento - composto da ABI, Segreteria CIPA, SIA e Centri Applicativi - con il compito di monitorare, relativamente alle procedure interbancarie, la transizione al cambio data anno 2000. Il Centro, per quanto attiene ai profili informativi, terrà i necessari contatti con l'analoga struttura che sarà attivata presso la Banca d'Italia.

La documentazione sull'anno 2000 prodotta dai gruppi di lavoro è disponibile sui siti Internet della CIPA e dell'ABI.

Sistemi di pagamento

Nell'ambito del "Progetto Speciale Microcircuito" sono in corso approfondimenti sui possibili scenari della migrazione, con particolare riferimento ai rapporti tra circuiti internazionali e circuito domestico. Tra le diverse opzioni prese in considerazione:

- a)trasferire alla nuova tecnologia soltanto i marchi internazionali;
- b)migrare l'applicazione dei marchi internazionali e del marchio domestico abbinati su tutte le carte;

c)migrare sia i marchi internazionali sia il marchio domestico mantenendo inalterata l'autonomia attuale del marchio domestico;

l'analisi si sta ora focalizzando sulle alternative a) e c).

E' stata, inoltre, avviata una verifica circa la fattibilità di una sperimentazione della funzione di firma digitale su carte dotate di "chip", nonché un ulteriore approfondimento delle possibilità di affermazione del borsellino elettronico, alla luce degli ultimi sviluppi del mercato.

Per dare autonomia patrimoniale e organizzativa all'iniziativa, è stata da poco costituita un'associazione non riconosciuta denominata "Progetto Microcircuito", con il compito di elaborare e gestire il processo tecnico-organizzativo di migrazione delle carte bancarie di pagamento e nella quale stanno confluendo tutte le attività del Progetto Speciale Microcircuito.

Con riferimento al mondo POS, il 21 giugno u.s. le aziende del gruppo pilota hanno avviato l'operatività con il protocollo ISO 8583 nella tratta interbancaria. La migrazione del sistema sarà attuata entro il 30 novembre p.v.; entro il 1° marzo 2000 le transazioni su POS saranno regolate in base monetaria.

Nell'ambito della procedura "Incassi commerciali" dall'aprile scorso é attiva l'applicazione "Allineamento archivi", che consente il trattamento telematico dell'autorizzazione all'addebito in conto rilasciata dal correntista alla propria banca. Essa ha richiesto, tra l'altro, la definizione di una specifica disciplina dei rapporti tra i diversi soggetti interessati, nonché l'adeguamento di altre procedure di Rete (RAC - Richiesta Automatica Codifiche, Oneri finanziari, Anagrafiche procedurali).

Presidi di sicurezza

Il sistema bancario italiano, tra i primi a livello internazionale, si è dotato di una Convenzione per la costituzione di un'infrastruttura di sicurezza a chiave pubblica per l'utilizzo di documenti informatici nello svolgimento dell'attività bancaria e finanziaria e del relativo Regolamento. Il sistema si basa su standard tecnici internazionali e potrà avere utilizzo immediato su Internet.

La Convenzione definisce l'articolazione dell'infrastruttura e i ruoli dei soggetti in essa operanti:

- l'Organo di Gestione (ABI e Segreteria CIPA), che svolge funzioni di "policy" in coerenza con il quadro normativo nazionale e comunitario;

- il Certificatore di Sistema (SIA), che identifica, registra e certifica i Certificatori degli utenti;
- i Certificatori degli utenti (operatori bancari e finanziari, centri applicativi e strutture tecniche di emanazione bancaria), che identificano e registrano gli utenti, ai quali rilasciano i certificati;
- gli Enti di registrazione (operatori bancari e finanziari, centri applicativi e strutture tecniche di emanazione bancaria), che - su delega di un Certificatore degli utenti - identificano e registrano gli utenti che richiedono i certificati.

Il Regolamento, invece, disciplina gli aspetti tecnici dell'attività di certificazione (algoritmo di generazione e di verifica delle firme digitali, chiavi di certificazione e di cifratura, struttura e sintassi dei certificati, ecc.), in linea con quanto stabilito dal quadro legislativo di recente definito.

A cura dell'ABI verrà distribuita al sistema la Convenzione (cui è allegato lo schema di adesione) e il Regolamento.

Pochi giorni fa è stata emanata dall'AIPA la circolare che detta le modalità procedurali per l'iscrizione nell'"elenco pubblico dei certificatori". La SIA e gli altri soggetti interessati, dopo l'iscrizione all'Albo, potranno avviare la concreta operatività.

Come già riferito dal dr. Tresoldi (cfr. pag. 3), è in fase di costituzione la Centrale d'Allarme Interbancaria in materia di assegni e carte di pagamento. In ambito CIPA proseguono le attività volte alla definizione degli aspetti tecnici del costituendo archivio.

Con una recente delibera il CICR si è espresso favorevolmente sulla costituzione di un servizio di rilevazione dei rischi di credito al di sotto dei 150 milioni di lire, consentendo di superare le problematiche connesse con la tutela della privacy. L'Associazione Bancaria sta curando la predisposizione della disciplina del servizio che sarà gestito dalla SIA.

Ha iniziato a operare il "Presidio per la sicurezza del Bancomat/PagoBancomat", composto da ABI, Segreteria CIPA, SIA, nonché Cogeban limitatamente all'operatività PagoBancomat. Il Presidio accentra le segnalazioni di eventi fraudolenti e allerta il sistema sulle frodi in atto, suggerendo, ove possibile, interventi di difesa a livello tecnico-organizzativo.

Centri Applicativi Istituzionali

I Centri applicativi "istituzionali" (Monte Titoli, Consorzio Nazionale Concessionari, Ufficio Italiano dei Cambi,

Cassa Compensazione e Garanzia, Servizi Interbancari) hanno proseguito nelle attività volte ad accrescere le funzionalità offerte agli utenti attraverso la Rete Interbancaria, per soddisfare le esigenze correlate all'evoluzione dei mercati creditizi e finanziari.

Attività normativa

In linea con gli orientamenti espressi dalla Commissione Europea con riferimento all'utilizzo di reti aventi caratteristiche di "essential facility" e tenuto conto che la RNI presenta le suddette caratteristiche per il mercato dei servizi di pagamento, con apposita delibera il Comitato direttivo ha esplicitato i criteri, peraltro già seguiti dalla CIPA, per l'ammissione alla Rete. Tali criteri prevedono che, per i servizi per i quali la RNI costituisce un' "essential facility", possano, su richiesta, avere accesso completo e non discriminatorio alla Rete e a tutti i suoi servizi e prodotti, attuali e futuri, tutti gli organismi aventi sede nell'Unione Europea, la cui attività consista nel fornire servizi di pagamento e che soddisfino i requisiti a suo tempo stabiliti dall'IME per l'ammissione ai sistemi di pagamento nazionali.

Attività di analisi e studio

Sono stati di recente diffusi i dati della periodica "Rilevazione sullo stato dell'automazione del sistema creditizio", che in questa edizione ha preso in esame la spesa EAD del 1998 e le previsioni relative al corrente anno. I principali aspetti emersi dall'indagine sono:

- la crescita del 6,2% della spesa EAD delle banche del campione nel 1998 e un analogo incremento per il corrente anno;
- l'aumento della quota di spesa assorbita dai servizi da terzi e la costante diminuzione di quella destinata all'hardware;
- nei gruppi bancari la concentrazione dei servizi informatici presso le banche "capogruppo" che forniscono anche i servizi stessi alle aziende partecipate.

Con la collaborazione di circa 20 banche, è stata effettuata una prima sperimentazione della metodologia di benchmarking informatico, approntata a suo tempo dal competente gruppo di lavoro CIPA. I risultati sono stati presentati nel corso dell'ultima riunione del Comitato direttivo; il documento conclusivo è stato distribuito a tutte le aziende CIPA. Nell'occasione il Comitato, esprimendo apprezzamento per l'iniziativa, si è pronunciato a favore del proseguimento delle attività da far confluire, eventualmente, nella Rilevazione dello stato dell'automazione.

Il Segretario comunica che saranno avviate le seguenti nuove iniziative:

- studio delle problematiche relative alla continuità di servizio per le applicazioni considerate "vitali" e alla gestione dell'emergenza;
- analisi delle esigenze/opportunità di standardizzazione con riferimento alle infrastrutture tecniche trasmissive e applicative, alla luce anche delle indicazioni provenienti dagli organismi internazionali (ISO, ECBS, ecc.);
- analisi delle prospettive emergenti nel campo delle telecomunicazioni, in un'ottica di evoluzione dei servizi/prodotti offerti dalle banche alla clientela.

Il dr. Contessa fa presente che sono in fase di costituzione i relativi gruppi di lavoro e invita le aziende interessate a segnalare alla Segreteria della CIPA la propria disponibilità a partecipare.

* * *

A conclusione della sua relazione il dr. Contessa fornisce alcuni dati di sintesi sulle attività condotte in CIPA nel corso del 1998. Hanno operato 26 gruppi di lavoro, cui hanno partecipato esponenti dell'ABI, della SIA, dei Centri Applicativi e di numerose aziende aderenti alla Convenzione. Si sono tenute circa 140 sessioni di lavoro, di cui circa 30 in videoconferenza. Sono stati elaborati e diffusi 6 rapporti. Si è proceduto alla revisione delle specifiche tecniche delle procedure interbancarie della RNI con riferimento sia all'operatività in euro sia all'anno 2000; sono state approntate le specifiche relative alle nuove applicazioni avviate nel corso dell'anno.

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.

4° punto ordine del giorno - Relazione sulle attività della SIA.

Il dr. Giussani comunica che da pochi giorni al vertice della SIA è stato nominato il dr. Roberto Mori, già Vice Presidente della Società, in luogo del dr. Maurizio Sella che ha lasciato la carica.

A nome della Banca d'Italia, dell'ABI e delle aziende aderenti alla CIPA, il dr. Giussani formula al dr. Mori i migliori auguri per il nuovo e prestigioso incarico affidatogli.

Il dr. Giussani ricorda che il dr. Mori segue le problematiche attinenti allo sviluppo dell'automazione interbancaria da molti anni; egli ha ricoperto la carica di Presidente della CIPA dal 1990 al 1995, periodo ricco di iniziative e di profonde innovazioni tecnologiche e organizzative che hanno interessato sia le infrastrutture che le applicazioni del sistema dei pagamenti.

Il Presidente invita, quindi, il dr. Mori a tenere la relazione sull'attività della SIA.

Dopo aver ringraziato per le gentili espressioni augurali, il dr. Mori effettua il suo intervento (cfr. allegato n. 5).

A conclusione della relazione del Presidente della SIA, il dr. Giussani ringrazia il relatore sottolineando l'importanza dei risultati conseguiti dalla Società in questo periodo di profondi cambiamenti e formula i migliori auguri per le future attività della SIA.

5° 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> BNL Banca Monte dei Paschi di Siena	San Paolo-IMI Unicredito Italiano	Banco di Napoli CARIPL0
<u>Grandi</u> B.Pop.Bergamo CV Mediobanca	C.R. in Bologna Crediop	Deutsche Bank B.Pop.Novara

Medie

ICCRI

Banca Pop.
dell'Etruria e
del Lazio

Cred. Bergamasco
B.Pop. Emilia
Banca Carige
ICCREA

Piccole

B.del Salento
C.R. Trento
e Rovereto

C.R. di Lucca
Credito Artigiano

B. Pop. Sondrio
Istpopolbanche

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

Banco di Napoli
San Paolo-IMI (*)
Unicredito Italiano (*)
CARIPLO

Grandi

Crediop (*)
Deutsche Bank
Banca Popolare di Novara
Cassa di Risparmio in Bologna (*)

Medie

Credito Bergamasco
Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio (*)
Banca Popolare dell'Emilia Romagna
Banca Carige
ICCREA

Piccole

Credito Artigiano (*)
Istpopolbanche
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.

* * *

Non essendovi interventi nell'ambito del 6° punto dell'ordine del giorno (Varie ed eventuali), 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

**La CIPA e gli sviluppi delle Tecnologie
dell'Informazione e della Comunicazione**

Intervento introduttivo di Cesare Augusto Giussani
Presidente della CIPA

Frascati, 21 settembre 1999

Signore e Signori,

rivolgo a tutti un caloroso indirizzo di saluto e di benvenuto. Desidero inoltre ringraziare il Presidente dell'ABI, dr. Maurizio Sella, e il Vice Direttore Generale della Banca d'Italia, dr. Antonio Finocchiaro, per aver accettato l'invito a essere tra noi, testimoniando con la loro presenza l'interesse che le istituzioni da essi rappresentate annettono all'attività della Convenzione. Ne ricaviamo un'ulteriore sollecitazione a continuare, con rinnovato impegno, nell'azione per il perseguimento degli obiettivi della CIPA.

L'Assemblea sarà seguita, nel pomeriggio, da un Seminario su "Evoluzione dell'*Information and Communication Technology* e riflessi sulla distribuzione dei servizi bancari"; si tratta di un tema di grande interesse per le sue implicazioni non solo sul piano teorico, ma anche su quello pratico della formulazione delle strategie organizzative, di prodotto e di mercato da parte delle aziende bancarie.

Nel mio intervento, alla luce dell'esperienza della CIPA, farò un breve richiamo all'evoluzione registratasi nell'utilizzo dell'informatica nell'attività bancaria.

Accennerò quindi ad alcuni significativi riflessi della presente fase di sviluppo dell'*Information and Communication Technology* (ICT) sull'attività bancaria, per la quale si delinea un nuovo quadro di riferimento, in termini di opportunità e di possibili rischi.

Mi soffermerò infine sul ruolo che in questo quadro svolge la cooperazione interbancaria in ambito CIPA .

L'evoluzione dell'utilizzo della tecnologia nell'attività bancaria

L'attività bancaria ha da molto tempo trovato nella tecnologia informatica uno dei principali fattori di sviluppo.

Le tre decadi di operatività della CIPA fotografano appieno l'evoluzione - per molti aspetti paradigmatica di quanto è avvenuto in altri settori ad alta intensità di trattamento dell'informazione - intervenuta nei rapporti tra *Information Technology* e attività bancaria.

Dagli iniziali obiettivi di riduzione dei costi, attraverso la sostituzione di processi produttivi *labour intensive* con processi *capital intensive*, si è passati alla razionalizzazione dei processi produttivi interni e al supporto dei processi decisionali attraverso più veloci e complete attività di analisi e interpretazione delle informazioni (controllo di gestione, misura della redditività, analisi del rischio, sia di controparte sia di mercato).

Nell'attuale fase, con la crescente integrazione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, si realizza un vero e proprio "salto di qualità" dell'utilizzo della tecnologia in banca: essa, infatti, sta interessando sempre più la dimensione delle relazioni, consentendo profonde innovazioni nelle modalità di contatto tra la banca e la clientela (oltreché nel colloquio interbancario e nei rapporti banca - fornitori).

Hanno cominciato a diffondersi modelli di "banca virtuale", per lo più centrati sull'affiancamento alla rete di sportelli di una molteplicità di canali di distribuzione a distanza dei prodotti e servizi (ATM; telefono, con risponditore automatico o con operatore; sistemi proprietari di *PC home-banking*; *Internet*

banking; televisione interattiva). Con essi si realizza un progressivo superamento dei tradizionali vincoli di spazio e di tempo.

Di recente stiamo assistendo al fenomeno della costituzione *ex novo* di aziende bancarie del tutto prive di sportelli, che si avvalgono esclusivamente di strumenti di *remote banking*; è questa il frutto di una scelta strategica di diversificazione e di ingresso in specifici segmenti del mercato da parte di preesistenti banche tradizionali.

Per tracciare un parallelo con quanto è avvenuto nella prima fase dello sviluppo dell'informatica in banca, si può dire che con le applicazioni di *virtual banking* le aziende tendono a realizzare una progressiva sostituzione dei tradizionali canali *labour intensive* con nuove forme, *capital intensive*, di collegamento con la clientela.

Le opportunità offerte dagli sviluppi dell'ICT

Numerose sono le opportunità che, in tale contesto, si presentano alle banche nell'elaborazione di più efficaci strategie organizzative, produttive e di mercato.

Per quanto attiene ai profili organizzativi, le nuove tecnologie consentono il perseguimento di obiettivi di incremento dell'efficienza operativa sia attraverso un'ulteriore razionalizzazione dei processi produttivi interni, sia attraverso una riduzione dei costi per transazione: è stato stimato che i costi delle transazioni effettuate attraverso le varie modalità di *remote banking* vanno dall'1% al 25%, nel caso che si utilizzi Internet, e dal 40% al 71%, nel caso che

il canale utilizzato sia quello telefonico, del costo di una corrispondente operazione eseguita con i canali tradizionali¹.

Il *virtual banking* produce importanti riflessi anche sulle strategie di prodotto e di mercato delle banche, grazie alla possibilità di disporre in maniera centralizzata di numerose informazioni sui singoli clienti e sulle rispettive preferenze di prodotto.

Ciò consente, da una parte, di affiancare all'attività bancaria tradizionale, in chiave di crescente complementarità, prodotti innovativi a forte contenuto reddituale, spesso ritagliati su "misura" sui bisogni della clientela; dall'altra di segmentare in maniera sempre più raffinata la clientela stessa e di realizzare - nel rispetto del quadro normativo in materia di tutela della *privacy* - politiche di *marketing* "mirate", con sensibile potenziamento dell'efficacia (oltreché con una notevole razionalizzazione dei costi) rispetto alle tradizionali campagne promozionali "a pioggia".

Un altro aspetto peculiare dell'attuale fase dell'applicazione dell'ICT all'attività bancaria - di grande importanza per le sue implicazioni sulla struttura del mercato e sulla articolazione tipologica degli operatori - è rappresentato dalla possibilità di separare la funzione di produzione dei servizi da quella della loro distribuzione; ciò rende possibile coniugare l'esigenza di crescente specializzazione per la produzione di servizi di qualità con l'opportunità di realizzare combinazioni dimensionali coerenti con le spinte alla concentrazione indotte dalla globalizzazione dei mercati.

¹ European Central Bank, "The Effects of Technology on the EU Banking Systems", July 1999

L'evoluzione dei profili di rischio dell'attività bancaria

Al quadro delle nuove opportunità offerte alle banche dagli sviluppi nell'utilizzo della componente tecnologica, si contrappone peraltro una sensibile evoluzione dei profili di rischio collegati con l'attività bancaria.

Una ricognizione di tali profili è stata effettuata nell'ambito di un'ampia ricerca sugli effetti della tecnologia nei sistemi bancari dell'Unione Europea condotta nella prima parte del corrente anno in seno alla Banca Centrale Europea.

Sono stati evidenziati, in particolare, i rischi attinenti agli aspetti strategici, legali, operativi e sistemici; ritengo opportuno richiamarli brevemente, in quanto di essi va tenuto conto nell'assunzione delle decisioni volte a integrare gli sviluppi dell'ICT nelle strategie organizzative, produttive e distributive.

Rischi strategici

I rischi strategici attengono a un duplice ordine di pericoli, tra loro contrapposti.

Da una parte, ritardi nell'avvio del processo di elaborazione e attuazione di efficaci strategie volte a utilizzare in maniera coerente le nuove tecnologie in tutti gli aspetti dell'attività, dalla produzione alla distribuzione, possono determinare la perdita di significative quote di mercato. Per quanto attiene, in particolare, alle tecnologie di rete, le crescenti spinte competitive oggi operanti fanno sì che, quanto più è tempestivo l'adeguamento delle strategie organizzative e di mercato alle nuove tecnologie, tanto maggiore può

risultare il vantaggio conseguibile rispetto alla concorrenza. Per dimostrare tale assunto è stata da taluni richiamata la cd. legge di Metcalfe, una teoria secondo la quale i vantaggi rivenienti dalla disponibilità di una rete aumentano in misura esponenziale, con il quadrato del numero dei suoi utilizzatori; ciò renderebbe particolarmente arduo il processo di adeguamento da parte dei concorrenti rimasti indietro nello sfruttamento delle potenzialità della rete.

Dall'altra parte, c'è il rischio di destinare eccessive risorse alla realizzazione di progetti (quali il lancio di nuovi prodotti o l'attivazione di nuovi canali di distribuzione) che possano rivelarsi rapidamente obsoleti per effetto di ulteriori, rapide evoluzioni del quadro tecnologico.

Ne discende la necessità che le scelte concernenti l'utilizzo dell'ICT per lo sviluppo di nuovi prodotti o l'avvio di nuovi canali si inseriscano in un organico disegno strategico che comprenda: l'intera architettura tecnologica; i mercati di riferimento; i segmenti della clientela individuati come *target*; le politiche di *pricing*; le iniziative di comunicazione da attivare; le risorse umane; la riconfigurazione, anche sotto il profilo funzionale, dell'attuale rete di sportelli.

In ogni caso, va tenuto conto che le prospettive di riduzione dei costi aperte dall'intensificazione dell'uso delle nuove tecnologie si pongono in un orizzonte temporale non breve, stanti, in particolare, le ridondanze e gli eccessi di capacità produttiva e distributiva che potrà essere inevitabile accettare nella fase di transizione e di affiancamento di canali tra loro alternativi.

Rischi giuridici

Nel nuovo contesto di sviluppo dell'attività bancaria svolta attraverso

reti telematiche aperte, in particolare Internet, assumono una maggiore criticità i rischi di carattere legale. Sono state evidenziate, in particolare, le problematiche connesse con: l'indeterminatezza, in molti casi, della legislazione o regolamentazione applicabile; la validità e la prova delle transazioni; il rispetto delle leggi sulla tutela della *privacy*; il pericolo per le banche di subire frodi o di essere utilizzate come canali per il riciclaggio dei capitali derivanti da attività illecite o criminose; l'incertezza circa la competenza giurisdizionale in caso di controversie nascenti da transazioni *cross-border* nonché circa la responsabilità legale nel caso di malfunzionamento dei sistemi operativi.

E' stato altresì sottolineato come controversie di carattere legale possano sorgere in merito alla equa distribuzione tra banche e clientela dei rischi derivanti dall'utilizzo dei nuovi canali di contatto a distanza.

Nel quadro dei rischi sopra delineato, tengo a richiamare, in particolare, per l'attenzione che vi è stata dedicata in ambito CIPA, le problematiche concernenti la certezza dei rapporti giuridici instaurati attraverso comunicazioni intercorrenti su reti aperte. Sono ben noti i pericoli che, sotto tale profilo, minacciano l'operatività su dette reti: la possibilità che vengano perpetrate frodi attraverso l'assunzione di false identità; l'intercettazione e la manipolazione dei messaggi; il "ripudio" della comunicazione da parte del mittente o la non conferma della ricezione della stessa da parte del destinatario. Questa è la ragione per la quale finora lo scambio dei messaggi elettronici più importanti, in particolare di quelli relativi a transazioni di carattere finanziario, è stato effettuato per lo più su reti "chiuse", nelle quali a rigorose misure di sicurezza si affiancano controlli all'entrata idonei ad assicurare agli utenti un ambiente operativo di reciproca fiducia.

Il rilievo di tali problematiche ha indotto il nostro legislatore a delineare un quadro normativo “d’avanguardia” - completato di recente con l’emanazione delle disposizioni di attuazione - che attribuisce alla “firma digitale” lo stesso valore legale della firma autografa ed equipara così il documento elettronico al tradizionale documento cartaceo.

Rischi operativi

La posizione di centralità assunta dall’ICT nei processi produttivi e distributivi delle banche produce un’intensificazione dei rischi operativi (e conseguenti rischi di immagine verso l’esterno) connessi con inconvenienti che possano interessare la componente informatica o i sistemi trasmissivi; assumono rilievo, tra gli altri, i rischi di: non corretto utilizzo dei prodotti ad alto contenuto tecnologico da parte della clientela ovvero da parte del personale delle banche; inadeguatezza nei livelli di sicurezza delle infrastrutture tecnologiche (*hardware e software*) o dell’organizzazione delle basi di dati; utilizzo di tecnologie o linguaggi di programmazione superati. La crescente importanza delle interconnessioni in rete con altre banche o altri operatori espone inoltre sempre più le banche ai problemi operativi che possano interessare terze parti.

In tema di maggiori rischi operativi, emblematico - per la sua rilevanza a livello planetario - è il rischio connesso con il cambio data dell’anno 2000.

Rischio sistemico

Molteplici sono gli aspetti dell’utilizzo dell’ICT nelle banche che possono riflettersi in un incremento del rischio sistemico, facendo sì che un problema che si manifesti in un punto del sistema possa più facilmente che in

passato propagarsi da banca a banca, o addirittura da sistema a sistema: l'utilizzo da parte di molti operatori delle medesime tipologie di strumenti *hardware* o *software* potrebbe amplificare, fino a interessare una quota consistente del sistema, gli effetti di eventuali problemi che insorgano nell'utilizzo di uno di questi strumenti; la concentrazione presso pochi soggetti, per effetto dell'espandersi delle pratiche di *outsourcing*, dei rischi operativi riguardanti numerosi intermediari bancari; l'amplificazione delle oscillazioni dei mercati e, in generale, delle reazioni degli operatori e della clientela delle banche in conseguenza della crescente velocità con cui si diffondono le informazioni e con cui vengono assunte le decisioni di investimento.

La richiamata ricerca svolta in ambito BCE ha peraltro evidenziato anche l'esistenza di elementi che, per converso, si riflettono in un'attenuazione del rischio sistemico, quali la disponibilità di avanzati strumenti di trattamento delle informazioni per una più efficace gestione dei rischi, i miglioramenti conseguiti nella sicurezza dei sistemi di regolamento dei pagamenti, il più veloce accesso alla liquidità consentito dalle nuove tecnologie.

Il ruolo della cooperazione interbancaria

Nel quadro di opportunità e rischi sopra richiamato continua a svolgere un ruolo centrale la cooperazione interbancaria che si esprime attraverso la CIPA, con la collaborazione dell'ABI e della Banca d'Italia.

Le più significative aree in cui tale ruolo attualmente si esprime sono quelle dello sviluppo delle conoscenze sui profili dell'ICT di interesse del mondo bancario; la realizzazione di infrastrutture di supporto all'operatività bancaria, in particolare di quella che si svolge attraverso le funzionalità di

remote banking; l'elaborazione e la realizzazione di progetti di portata sistemica nei quali è prevalente la componente ICT.

Lo sviluppo della conoscenza

Lo scorso anno, in occasione della celebrazione del trentennale della Convenzione, esprimevo il convincimento che l'approccio cooperativo allo sviluppo della conoscenza realizzato attraverso la CIPA conservasse in pieno la sua validità in quanto mette al servizio dell'intero sistema le migliori professionalità in esso operanti nonché l'esperienza maturata dalla Banca d'Italia sia nella gestione dei sistemi informativi sia nello svolgimento dei propri compiti istituzionali.

In questa fase di transizione dell'attività bancaria verso nuovi paradigmi tecnologici, lo sviluppo della conoscenza assume un valore più che mai cruciale; esso contribuisce a ridurre l'incertezza legata al cambiamento e a delineare le coordinate entro le quali meglio si possono elaborare le strategie evolutive, a livello sia di sistema (nella dimensione cooperativa), sia di singoli operatori (secondo gli impulsi del mercato).

Sono oggi molteplici i fronti sui quali la CIPA è attiva nello sviluppo della conoscenza dei fenomeni, di interesse per il mondo bancario, collegati con l'ICT.

L'annuale ricognizione sullo stato dell'automazione del sistema creditizio - unica nel suo genere, per la sistematicità con cui viene condotta e l'ampiezza del campione osservato - vede una continua opera di affinamento delle metodiche di rilevazione e analisi e l'ampliamento del campo d'indagine ai fenomeni di maggiore attualità, in stretta correlazione con l'evoluzione

dell'utilizzo della tecnologia da parte delle banche. Uno degli obiettivi che attualmente ci si propone è quello di sviluppare una metodologia che consenta di fornire una rappresentazione il più possibile oggettiva del "prodotto" reso dal settore EAD delle aziende.

L'apprezzamento degli aspetti quantitativi, qualitativi e di costo della produzione EAD trova nella apposita metodologia di recente messa a punto una specifica finalizzazione alla introduzione di pratiche di *benchmarking*; una prima sperimentazione pratica è già stata effettuata nell'ambito di un campione significativo di aziende.

Nell'ultimo Piano della Convenzione sono state inoltre individuate diverse tematiche (tra le quali, la gestione dell'emergenza, le possibilità di standardizzazione delle infrastrutture tecniche trasmissive e applicative, le prospettive emergenti nel campo delle telecomunicazioni) che saranno fatte oggetto di approfondimenti nell'ambito di appositi gruppi di lavoro, le cui risultanze saranno messe a disposizione del sistema.

La pubblicazione sul sito Internet della CIPA - attivato lo scorso anno - della documentazione più significativa delle attività di studio e progettuali della Convenzione non mancherà di influire positivamente sul livello di diffusione della conoscenze all'interno del sistema e favorirne la valorizzazione, grazie anche alla più agevole fruibilità consentita dal nuovo canale.

Il richiamo a un mezzo di grande diffusione quale Internet stimola una riflessione sulla possibilità di avviare, in ambito cooperativo, un'azione sistematica volta a promuovere tra il pubblico una "cultura dei servizi informatici e telematici", e di avvicinare ai nuovi canali anche quelle fasce della

clientela che, a volte per ragioni anagrafiche, manifestano maggiore resistenza al cambiamento.

Le realizzazioni infrastrutturali

Sul piano infrastrutturale, la più importante realizzazione della CIPA è indubbiamente rappresentata dalla razionalizzazione, nel periodo successivo alla metà degli anni '80, dei circuiti interbancari e del circuito banche-Banca centrale, attuata attraverso la realizzazione della RNI, sotto l'impulso della Banca d'Italia volto a favorire lo sviluppo anche nel nostro Paese di un articolato ed efficiente sistema dei pagamenti.

La RNI, unitamente alle applicazioni interbancarie sviluppate a supporto del trattamento avanzato degli incassi, dei bonifici, degli assegni, delle carte di pagamento, ha contribuito in maniera decisiva alla modernizzazione dei servizi resi alla clientela.

Oggi la prospettiva è quella di un crescente utilizzo nel colloquio diretto banca-cliente dei canali telematici che si avvalgono di reti aperte (in particolare, Internet); la missione della CIPA sul versante infrastrutturale ha trovato così rinnovato stimolo dalla necessità di risolvere le molteplici problematiche connesse con la sicurezza delle transazioni su tali reti.

Con il recente varo dell'infrastruttura per l'utilizzo del documento informatico nell'attività bancaria è stata offerta alle banche del nostro Paese - in anticipo rispetto ai sistemi di altri paesi - la possibilità di attrezzarsi con prontezza per operare nella nuova dimensione virtuale su un piano di certezza anche sotto il profilo legale e di massima interoperabilità a livello di sistema nonchè, in prospettiva, fra sistemi diversi.

Ritengo sia importante che alla definizione del quadro normativo e tecnico dell'infrastruttura faccia seguito un'efficace azione informativa, nei confronti sia delle banche sia della clientela, volta a diffondere la consapevolezza delle potenzialità da essa offerte e a favorirne, quindi, una tempestiva "entrata a regime".

In direzione di un innalzamento del livello di sicurezza di versanti strategici dell'attività bancaria (quelli dell'offerta di strumenti di pagamento e della concessione del credito) si pongono altre due rilevanti iniziative di sistema, che hanno avuto nella CIPA un importante punto di riferimento, soprattutto per i profili di carattere tecnico:

- l'istituzione presso la Banca d'Italia - a seguito della recente conclusione dell'iter legislativo per la depenalizzazione dei reati minori - della "Centrale d'Allarme Interbancaria" sugli strumenti di pagamento; la Centrale consentirà il trattamento in modo accentrato delle informazioni relative ai soggetti cui sia stata revocata l'autorizzazione a emettere assegni, ai titolari delle carte di pagamento oggetto di "revoca", agli assegni e carte sottratti o smarriti;
- l'attivazione della "Centrale dei Rischi Privata" per il censimento degli affidamenti compresi fra i 40 milioni di lire e la soglia minima di rilevazione della Centrale dei Rischi gestita dalla Banca d'Italia; una recente delibera del CICR ha attribuito fondamento normativo all'iniziativa a suo tempo promossa dall'ABI, ora impegnata nella definizione della convenzione per la disciplina del servizio, che sarà gestito dalla SIA.

L'attività progettuale di interesse del sistema

I progetti in corso di elaborazione in ambito CIPA sono accomunati dall'obiettivo di potenziare i livelli di sicurezza e di efficienza dell'operatività bancaria sulla Rete Nazionale Interbancaria e degli strumenti di pagamento. Rilievo del tutto particolare - per la sua valenza strategica e per l'impegno richiesto al sistema in termini di risorse umane, finanziarie e tecnologiche - assume in questo ambito il progetto per la migrazione delle carte di pagamento dalla tecnologia della banda magnetica a quella del microcircuito.

Importanti saranno per le banche i benefici derivanti dall'introduzione della nuova tecnologia in termini di: riduzione dei costi operativi; accrescimento del livello di sicurezza e di protezione dalle frodi; miglioramento della qualità del servizio offerto alla clientela; flessibilità dello strumento ai fini dell'introduzione di nuovi servizi secondo le specifiche esigenze della clientela e le scelte di mercato delle singole banche.

Vorrei altresì richiamare l'impegno dedicato dalla Convenzione a due progetti di carattere straordinario, la transizione all'Euro (realizzata con pieno successo) e il cambio data dell'anno 2000, che speriamo possa condurre a risultati altrettanto positivi.

* * *

Il sintetico quadro che ho tracciato rappresenta solo una parte, ancorchè la più qualificante, dell'articolata serie di recenti realizzazioni e di iniziative in corso in ambito CIPA.

Credo però che esso sia sufficiente a testimoniare il livello di consapevolezza raggiunto nella sede della cooperazione interbancaria circa l'importanza delle sfide poste al sistema bancario dall'evoluzione dello scenario indotto dallo sviluppo dell'ICT nonché delle opportunità e dei rischi da essa derivanti; testimonia altresì la volontà del sistema di non limitarsi a “giocare di rimessa”, ma di anticipare il più possibile il cambiamento, di trasformare i vincoli in opportunità.

In questo contesto, la CIPA è chiamata ad affinare sempre più i propri strumenti, a ricercare appropriati campi di intervento a supporto del sistema, anche attraverso un'intensificazione dei rapporti di collaborazione tecnica con gli enti che rappresentano gli altri sistemi con i quali sempre più le banche interagiscono (Pubblica Amministrazione, mercati, istituzioni estere).

Vi ringrazio.

Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione
(CIPA)

Assemblea annuale

Intervento di Maurizio Sella

Presidente dell'Associazione Bancaria Italiana

Frascati, 21 settembre 1999

Signor Presidente della CIPA, Signor Vice Direttore Generale della Banca d'Italia, Signore e Signori, è sempre con grande piacere che partecipo all'Assemblea della Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione ed oggi tale piacere è accresciuto dalla circostanza che per la prima volta ho occasione di farlo nella nuova bellissima sede della Banca d'Italia di Vermicino.

Nel passato, tante volte ho preso la parola in questa Assemblea in qualità di Presidente della SIA, carica che ho volontariamente lasciato pochi giorni fa. Avevo preannunciato la decisione sin dal momento della mia nomina a Presidente dell'ABI e ciò sia per evitare, fra le due cariche, potenziali conflitti di interesse – che, seppur labili, a mio avviso esistono - sia per ridurre l'eccessivo numero di cariche in capo ad una sola persona.

Ho tuttavia soprasseduto, fino al 15 settembre u.s., non volendo creare intralci a tutta la complessa operazione di fusione fra SIA e CED Borsa, che era in corso. Completata la fusione con l'allargamento del Consiglio e del Collegio Sindacale della SIA a colleghi di provenienza CED Borsa, con una qualche nostalgia, poiché da undici anni ero Presidente della SIA, ho attuato quanto preannunciato.

Colgo l'occasione per ringraziare la CIPA e la Banca d'Italia per l'appoggio datomi nel portare avanti i doveri di quella carica e nel coordinare e coadiuvare lo sviluppo della SIA: da piccola società *public utility* essa ha raggiunto, anche per merito della citata fusione, gli attuali 600 dipendenti e oltre 300 miliardi di fatturato.

Vanno lodate e ringraziate CIPA e Banca d'Italia, e non è una questione di circostanza, anche per la lungimiranza nell'accompagnare la crescita della SIA e la sua trasformazione in società privata, - dal suo azionariato presto uscirà la Banca d'Italia; - il tutto fatto gradualmente, in modo fisiologico, con un forte aumento di efficienza della società che, come noto, in particolare nel settore dei mercati, ha saputo raggiungere livelli di vera eccellenza, riconosciuti da tutta Europa.

Al nuovo Presidente, Dott. Mori, che per tanti anni dopo il Dott. Ciampicali, mi ha affiancato come Vice Presidente, formulo i più cordiali auguri di buon lavoro e di successo per la SIA.

Voglio infine ricordare che il Consiglio della SIA, quando ancora ero Presidente, a Statuto già modificato, ha liberamente deliberato di mantenere immutato in futuro il rapporto di cooperazione con la CIPA.

UNA CONFERMA DEL RUOLO DELLA CIPA

Lo scorso anno, ricorrendo il trentesimo anniversario della Convenzione, ci eravamo soffermati in particolare sul ruolo che la CIPA stessa aveva avuto nel suo primo periodo di vita e su quello che sarà chiamata ad interpretare nei prossimi anni, in un ambiente caratterizzato dall'accentuarsi delle spinte concorrenziali all'interno del sistema bancario. Avevamo pertanto osservato che i principali strumenti attraverso i quali la CIPA proseguirà nella sua attività di promozione della cooperazione/competizione saranno quelli dell'analisi nella definizione e promozione degli standard per le funzionalità di base dei prodotti/servizi che si riterrà opportuno sviluppare in futuro, ferma restando la piena autonomia commerciale delle singole banche nell'offrire alla propria clientela, a valere su detta base, servizi aggiuntivi.

L'attività svolta nell'anno dalla Convenzione, così come le iniziative prodotte anche negli altri contesti interbancari, quali ad esempio l'ABI, con riferimento al progetto di migrazione delle carte di pagamento alla tecnologia a microcircuito, forniscono una prima conferma di quanto previsto e rappresentano un importante stimolo alla prosecuzione dell'azione lungo questa direttrice.

LA CRESCITA DELL'ELECTRONIC BANKING

L'*electronic banking* si presenta oggi come un canale dalle grandi potenzialità e, per alcuni segmenti, già con risultati positivi. Una notevole diffusione ha infatti interessato negli anni passati la gestione dei rapporti di conto nei confronti della clientela imprese. La standardizzazione operata dal settore con la predisposizione di un *set* di specifiche tecniche e regole comuni ha rappresentato la chiave di volta del successo nell'offerta del servizio alla clientela.

Il prodotto di base – il *Corporate Banking Interbancario* – rappresenta, infatti, un ottimo supporto per l'offerta di funzionalità specifiche da parte di

quelle banche che, sulla base delle proprie strategie commerciali, hanno ritenuto opportuno farlo.

Agli inizi degli anni '90, quando le banche avevano avviato l'offerta di servizi di *remote banking* nei confronti delle imprese, queste avevano mostrato una forte insoddisfazione verso una soluzione tecnica che le costringeva ad acquisire un numero di applicazioni e di collegamenti praticamente pari al numero delle banche con le quali operavano, essendo di fatto i prodotti non standardizzati.

La decisione di fissare standard tecnici e regole comuni per un servizio di *corporate banking* ha portato ad una profonda revisione del parere delle imprese circa l'utilità di tale servizio. Il loro apprezzamento è cresciuto significativamente e le aziende che oggi accedono al servizio sono oltre 130.000.

Ancora una volta, il tentativo di tenere il cliente vincolato al rapporto con la propria banca, mediante artificiose barriere di natura tecnica, senza considerare la generalizzata multibancarietà delle imprese italiane, si sarebbe mostrato perdente, in quanto nessuna azienda gradiva operare in maniera così complessa e per essa improduttiva.

Grazie ad un costante confronto con le stesse imprese, le banche hanno inoltre mostrato di saper apportare al servizio le innovazioni necessarie e di sapersi impegnare ad offrire livelli di servizio sempre più elevati.

L'IMPATTO DELL'EVOLUZIONE TECNOLOGICA SUL RETAIL BANKING

Reputo interessante dedicare qualche riflessione all'impatto delle cosiddette nuove tecnologie sul *business* bancario, con particolare riferimento al segmento *retail*, per il fatto che, fino ad oggi, l'impatto dell'evoluzione del mondo della telematica è risultato decisamente meno significativo su questo tipo di rapporti, mentre l'evoluzione in corso potrebbe presentare interessanti novità anche in quest'area.

La complessità insita nella gestione di collegamenti telematici specificamente attrezzati per la comunicazione con la propria banca ha infatti fin qui rappresentato una significativa barriera all'accesso dell'operatore famiglia a questo canale. Il successo che, anche nel nostro Paese, sta incontrando l'utilizzo

di *internet* potrà rappresentare un elemento di potenziale crescita dell'*e-banking* anche nel settore *retail*.

La focalizzazione sul segmento della clientela al dettaglio pare opportuna anche per due considerazioni: la prima è che il *retail banking* costituisce, in tutta Europa, l'area di *business* che presenta più elevati livelli di redditività e merita dunque particolare attenzione. La seconda consiste nel fatto che i principali vantaggi derivanti dalle novità dell'informatica e delle comunicazioni (*Information and Communication Technology - ICT*) nel settore bancario sono riferiti a tale clientela soprattutto per quanto riguarda la creazione di nuovi prodotti e di nuovi canali di distribuzione.

E' chiaro a tutti che l'utilizzo delle nuove tecnologie potrà inoltre determinare grandi cambiamenti nei processi produttivi delle banche, al pari di quanto avvenuto in altri settori economici. La gestione dematerializzata di gran parte delle informazioni circolanti all'interno della banca rappresenta, ad esempio, un importante obiettivo per un numero sempre maggiore di istituti, anche se ancora pochi sono in grado di trasformare il raggiungimento di tale obiettivo in un concreto vantaggio per il cliente, per il dipendente o per l'azionista della banca.

Ciò in quanto, negli anni passati, nonostante gli elevati investimenti in informatica, le banche, in presenza di un contesto normativo sostanzialmente rigido nell'utilizzo dei fattori produttivi e in particolare del fattore lavoro, non sempre hanno potuto associare ad essi adeguati benefici in termini di riduzione del costo del lavoro rispetto al margine di intermediazione; anzi, si è spesso riscontrata una crescita complessiva dei costi operativi della banca rispetto al suddetto margine. In altre parole, i ritorni degli investimenti informatici in termini di contenimento del costo del lavoro, determinato dalla maggiore produttività del personale, non sembrano essere stati in grado di uguagliare i costi sostenuti per tali investimenti. Le recenti intese in materia di Contratto Collettivo hanno come obiettivo un effettivo aumento di produttività che deve consentire il raggiungimento di un rapporto fra costo del lavoro e costi informatici più prossimi a quelli delle banche di paesi con sistemi bancari più redditizi ed efficienti di quello italiano e, soprattutto, una significativa riduzione dei costi complessivi, ed in particolare di quello del lavoro, rispetto al margine di intermediazione.

L'altro risultato di rilievo derivante dall'utilizzo della *Information and Communication Technology* consiste nel continuo, seppur graduale, accrescimento dei livelli di servizio forniti dalle banche alla propria clientela: si pensi, in particolare, al settore dei sistemi di pagamento, dove – a livello

domestico, in quanto molto deve essere ancora fatto su base *cross-border* - i tempi di esecuzione dei bonifici, così come quelli per ottenere l'esito degli assegni o degli incassi si sono drasticamente ridotti rispetto al passato, proprio grazie all'utilizzo di procedure informatiche a livello interbancario. Tale miglioramento di condizioni nell'offerta del servizio potrebbe consentire, in taluni casi, alle banche di migliorare i margini di profitto, ove riuscissero, anche mediante un adeguato *pricing*, a trattenere per sé, monetizzandolo, parte del maggior valore offerto alla clientela.

L'I-BANKING RAPPRESENTA LA NUOVA FRONTIERA NELLA CONVENIENZA DELLA CLIENTELA BANCARIA

Le nuove tecnologie, tuttavia, potranno risultare vincenti soltanto se il loro utilizzo sarà accompagnato da un convinto approccio della banca all'*one-to-one marketing*, da un'adeguata flessibilità nella gestione di canali di distribuzione fra di loro complementari (PC, telefono GSM, ATM con *browser*, POS, ecc.) e dalla disponibilità, a livello di sistema, dei più elevati livelli di sicurezza.

Con riferimento a quest'ultimo aspetto, in particolare, grande importanza rivestirà l'utilizzo della firma digitale, prodotta sulla base delle prescrizioni di legge finalmente oggi vigenti in Italia, per garantire il sicuro riconoscimento delle persone, secondo schemi che non potranno che essere basati sulla tecnica della chiave privata/pubblica.

Gli sviluppi del mercato indicano, peraltro inequivocabilmente, che, nell'ottica di creare prodotti effettivamente utili alla clientela, va proseguita in materia di firma digitale l'analisi sulle opportunità di collaborazione a livello internazionale. Il settore bancario si è infatti già attivato affinché si creino le condizioni per il riconoscimento a livello internazionale, attraverso logiche di *cross certification*, di uno strumento così fondamentale per lo sviluppo del commercio elettronico (e, all'interno di questo, all'*i-banking*). Proprio allo scopo di gestire attivamente l'evoluzione di uno dei principali progetti a livello internazionale su questo tema, le banche italiane partecipano per il tramite di ABI e SIA - e in costante raccordo con la CIPA - ai lavori che la *Global Trust Authority* ha avviato sull'argomento.

Il soddisfacimento delle anzidette condizioni consentirà al cliente di disporre di canali alternativi a quelli tradizionali fruendo, secondo la propria preferenza, dei servizi messi a disposizione dalla sua banca, che proseguirà nel

suo percorso di messa a punto di servizi e prodotti innovativi in grado di soddisfare le esigenze della propria clientela.

Si pensi alla più “antica” e semplice operazione automatica messa dalle banche a disposizione della clientela: il prelievo di contante tramite ATM. Il “prodotto” in sé altro non era che il normale prelievo di contante da uno sportello, ma la modalità di fruizione del servizio realizzata dalle banche all’inizio degli anni ‘80 era, a quell’epoca, a dir poco “rivoluzionaria”. I limiti inizialmente posti all’operatività – orari, limitata circolarità fra banche – sono gradualmente scomparsi o sono divenuti non significativi. Il miglioramento in quella che gli anglo-sassoni definiscono la *convenience* dell’operazione è così radicale da far dubitare che si tratti effettivamente dello stesso prodotto di un tempo o di qualcosa di completamente nuovo.

Venendo ai tempi odierni, la massima espressione della *convenience* può forse identificarsi con l’*home banking* realizzato via *internet*. I segnali di un discreto gradimento da parte della clientela di questo nuovo canale non mancano e nei paesi che presentano elevati tassi di penetrazione dei PC nelle famiglie, l’utilizzo dell’*i-banking* sembra ben decollare.

Già oggi, non sono poi pochi i casi di successo che si registrano nel settore finanziario relativi ad operatori che utilizzano le nuove tecnologie: dall’offerta specializzata di funzioni di intermediazione mobiliare, con la consolidata esperienza di operatori come *Schwab* e *Bankinter*, a quella più ampia di banca commerciale, con casi di successo quali *Egg* e di alcune banche scandinave. Per non parlare poi dell’*e-commerce* sia nella funzione *business to business* sia in quella *business to consumer* dove le banche stanno cercando di entrare nella parte relativa al pagamento della compravendita conclusa su *internet*.

L’impatto di *internet* sull’attività bancaria è anche quello di semplificare le possibilità di acquisizione, da parte della clientela finale, dei singoli prodotti/servizi presso una molteplicità di fornitori diversi, favorendo l’ingresso, in specifici segmenti di mercato (offerta di credito al consumo, carte di credito, servizi di intermediazione finanziaria ...), di operatori specializzati, in grado di offrire servizi a condizioni particolarmente vantaggiose per la clientela. Tale evoluzione potrebbe portare ad una crescente mobilità della clientela, facilitata dalle modalità di acquisizione *on line* delle informazioni sulle condizioni economiche per l’acquisto dei diversi servizi. Alcuni servizi bancari si trasformerebbero, secondo taluni, in una vera e propria *commodity*.

Le differenze nella qualità del servizio offerto, sulle quali è probabile che gradualmente la clientela più evoluta baserà le proprie preferenze insieme alle valutazioni di costo, contribuiranno alla selezione degli operatori che sul servizio avranno effettivamente investito quanto necessario a livello informatico, organizzativo e comunicazionale.

I DIVERSI APPROCCI STRATEGICI DI FRONTE ALLE NUOVE OPPORTUNITA'

In merito alle strategie adottate dalle banche italiane – così come dagli operatori di tutti gli altri settori – relativamente alla loro presenza sulla rete si evidenziano oggi due atteggiamenti opposti: quello di quanti credono fermamente nelle prospettive di crescita dell'*e-economy* in generale, e al suo interno dell'*i-banking*, contrapposto a quello di coloro che ritengono lo spostamento su rete di parte delle transazioni un fenomeno assolutamente trascurabile e comunque lontano nel tempo. Il primo punto di vista è generalmente confortato dai – non numerosissimi, invero - casi di successo, peraltro contrassegnati da volumi crescenti di transazioni ma da redditività ancora tutta da verificare. Il parere del secondo gruppo, invece, tende a negare, mediante considerazioni e dati relativi a specificità culturali prevalenti nel nostro Paese, una crescita generalizzata del fenomeno vicina nel tempo.

La diversità di atteggiamento porta naturalmente a diversità anche nelle scelte gestionali: da un lato, operatori che investono risorse umane e finanziarie per importi significativi allo scopo di fornire alla potenziale clientela un servizio con ampie capacità informative ma soprattutto dispositive; dall'altro, operatori che o non operano, o attivano *web* principalmente orientati a funzioni di “vetrina”, di pubblicità, aventi come obiettivo principale quello di mostrare alla propria clientela la presenza della propria banca (ma il discorso, come accennavo sopra, vale per qualsiasi tipo di azienda) sulla rete, cercando di minimizzare i costi; a metà fra i due gruppi, coloro i quali sviluppano siti privi di funzionalità dispositive ma ricchi di informazioni in grado di fornire un sostegno agli altri canali di vendita utilizzati.

Come noto, una delle valutazioni che necessita di essere tempestivamente compiuta da parte del *management* di una banca che si trova di fronte al bivio consiste in un'attenta analisi della propria clientela in termini di redditività prodotta e di profilo socio-demografico allo scopo di valutare quali siano le fasce maggiormente interessate, almeno potenzialmente, all'operatività via *internet*.

In ogni caso, un imprenditore che miri al successo può e forse deve porsi l'obiettivo non solo di conservare la propria clientela, svolgendo le valutazioni necessarie a scongiurare la perdita di quote di reddito, ma anche quello di acquisire clientela altrui, così come un altro obiettivo potrebbe essere quello di rendere redditizia l'operatività di fasce di clientela che, oggi eccessivamente costose per il frequente ricorso al canale tradizionale per transazioni di modesta rilevanza per la banca, attraverso un'adeguata opera di *education* potrebbero ricorrere al canale telematico, riducendo il costo della transazione per contatto.

La conquista di quote di mercato è un obiettivo certamente rilevante dal punto di vista aziendale. E' tuttavia un "gioco a somma zero", in un'ottica di settore, se la dimensione del mercato rimane immutata; produce un'effettiva crescita del mercato come risultato finale, solo se la competizione fra aziende porta ad una crescita dell'operatività da parte della clientela.

IL PROBLEMA DEI RAPPORTI FRA NUOVI CANALI E CANALI TRADIZIONALI

Una volta operata la scelta sul tipo di approccio da adottare, mentre per coloro che avranno scelto il basso profilo si porrà solo un problema di verifica *ex post* circa la tenuta della propria opzione strategica, per coloro che decidono di entrare nell'*i-banking* nell'ottica di utilizzare fin da subito questo nuovo canale si pone il problema, tutt'altro che banale, di rendere coerente, sotto un profilo di redditività complessiva del *business* bancario, l'utilizzo dei diversi canali distributivi a propria disposizione, trattandosi in generale di banche che hanno già ampiamente investito nella costituzione di una rete di sportelli tradizionali, di sportelli ATM e talvolta anche in una rete di promotori.

Questo problema, ovviamente, non si pone per i nuovi operatori – bancari e non - che entrano nel settore del *retail banking* con modalità di offerta dei prodotti esclusivamente basate sui nuovi canali elettronici. Per loro, trattandosi di un'operatività del tutto nuova e rispetto alla quale non possono che conquistare clientela senza doversi preoccupare dell'eventuale variazione di preesistenti situazioni caratterizzate da elevati costi strutturali e redditività appena soddisfacente, il problema con il quale dovranno confrontarsi sarà semmai quello di creare il necessario supporto per rendere possibili alla clientela le operazioni non effettuabili sulla rete virtuale (p.es. il ritiro di libretti di assegni).

Ritengo che l'obiettivo che si intende perseguire sia duplice: abbassare i costi di produzione, da un lato, e aumentare le vendite, dall'altro. Risultato, quest'ultimo, raggiungibile sia dalla possibilità offerta dai nuovi canali di rendere i prodotti più facilmente fruibili da parte del cliente, sia dall'accresciuta capacità della banca di utilizzare i propri strumenti conoscitivi circa le caratteristiche dei propri clienti e, quindi, di sfruttare al meglio le informazioni disponibili per vendere prodotti non spontaneamente richiesti dal cliente stesso, attivando adeguate azioni di *cross selling*.

La gestione di diversi canali di vendita mette le banche in condizione di dover elaborare precise politiche di coesistenza fra i canali stessi: secondo un'interessante classificazione adottata da Holmsen e altri in una ricerca del 1998, i principali modelli in uso sono quelli di uno sviluppo coordinato dei canali (visione centralistica/gerarchica), di una competizione controllata dall'esistenza di standard fissati a livello centrale (visione federalista) oppure di una aperta competizione fra canali, relativamente a prodotti e segmenti di clientela (visione darwinista).

Mentre risulta frequente il primo caso, già sperimentato anche in Italia da molte banche con riferimento alla creazione di servizi di banca telefonica, scarse conoscenze si hanno sul secondo modello, apparentemente un compromesso fra una forte spinta competitiva e la certezza di fornire ai diversi canali condizioni già in partenza ipotizzate redditizie da parte del gruppo. E' nota infine la scelta di recente operata all'estero da alcune banche che hanno abbracciato l'ultimo modello temperandolo solo con una buona dose di segmentazione della propria clientela. Fatta salva una fascia di clienti che richiede un contatto personale, la parte rimanente viene esposta alla concorrenza del nuovo canale, nella logica che è meglio che essa venga "cannibalizzata" dalla stessa banca piuttosto che da qualche concorrente.

IL CROSS-SELLING COME ELEMENTO FONDAMENTALE NELL'UTILIZZO DELLA RETE

L'attività di *cross selling* che le banche potranno in essere nel canale virtuale potrebbe, secondo alcuni, non limitarsi all'offerta di servizi finanziari ed essere profittevolmente ampliata anche a servizi e prodotti offerti da operatori di altri settori economici, più o meno contigui con quello finanziario.

Nel mondo virtuale, secondo costoro, il cosiddetto *portale* si presta – anche se non è detto che poi si riesca nell'intento - ad essere reso accessibile ad

un gran numero di operatori, attivi in settori più o meno prossimi a quello bancario: le associazioni di idee che guidano la navigazione su *internet* lasciano certamente spazio ad accordi commerciali fino ad oggi imprevedibili per le banche. Ciò che sempre più tuttavia conterà sembra essere il marchio, identificativo di un rapporto di fiducia fra cliente e fornitore, che permetterà, forse, ai detentori dei marchi più noti ed affidabili di vendere la loro popolarità ai partner a ciò interessati.

E' peraltro da dimostrare che tali associazioni, per le banche, si tramutino effettivamente, nel medio termine, in un vantaggio economico e che non vi sia il rischio di contaminazione della propria buona immagine.

Ove si propenda per una risposta positiva, sarà bene che sia proprio la banca ad impostare il rapporto con gli altri operatori, muovendo da una situazione presumibilmente avvantaggiata. Ciò in quanto essa gode, per tradizione, di un rapporto fiduciario del tutto unico con la propria clientela. Ad esempio, se la sensibilità che la clientela bancaria ha sempre manifestato sul tema della riservatezza circa i propri rapporti bancari è ancor oggi un dato reale, è lecito supporre che un cliente accetti l'intermediazione di una banca nell'accesso ad altri prodotti e servizi molto più volentieri del caso opposto.

Anche sulla base di queste considerazioni l'obiettivo iniziale di taluni che avviano l'utilizzo del nuovo canale può non essere quello di conseguire un'immediata redditività, ma quello di affermarsi in esso come uno dei *leader* riconosciuti, attraverso il raggiungimento di una significativa quota di mercato. Questo elemento, infatti, va considerato per l'acquisizione di una visibilità sulla rete soprattutto al fine di mantenere con la propria clientela un rapporto immediato e diretto, evitando di essere intermediati da altre banche. Si tratta, ovviamente, di una strategia inattuabile se tante banche o al limite tutte desiderano raggiungere lo stesso obiettivo.

In ultimo osservo che, si è già verificato, all'estero, il caso di banche che vendono, su rete, prodotti di altre banche, essendo le prime riuscite a conquistare clientela, guadagnando spazi che le altre, stentando nel recupero, si accontentano di colmare offrendo i propri prodotti indirettamente, per il tramite delle banche affermate. Questa seconda opzione, vendere propri prodotti tramite altre banche, presuppone, peraltro, una forte capacità competitiva nella loro produzione.

La banca, nel procedere all'attivazione del canale telematico, sarà pertanto chiamata anche a questa valutazione, individuando nel *cybermercato* le alleanze più idonee e redditizie con operatori del proprio settore o di altri settori,

anche allo scopo di creare le condizioni per il potenziale ampliamento della propria base di clienti. Così come è importante la scelta circa il miglior posizionamento di uno sportello tradizionale, rilevante risulterà la corretta individuazione della *cyberstrada* per essere presenti sul *web*.

CONCLUSIONI

Il sistema bancario italiano ha avviato una profonda opera di rivisitazione dei suoi *economics*, allo scopo di raggiungere una crescita adeguata della redditività che negli anni passati era spesso risultata decisamente inferiore a quella riscontrabile nel medesimo settore, negli altri paesi industrializzati nostri *partner* e *competitor* al contempo.

L'iniziativa, che non poteva e non può prescindere anche da una corretta individuazione ed eliminazione delle asimmetrie competitive a danno del settore bancario italiano rispetto ad altri settori nel nostro paese e rispetto al settore bancario di altri paesi, sta cominciando a produrre i suoi frutti. Il guadagno di redditività conseguente a tale operazione che non è ancora stata completata, tuttavia, dopo aver iniziato a restituire all'impresa bancaria italiana la necessaria competitività, necessiterà di essere sempre mantenuto grazie ad una costante attenzione che la banca dovrà porre alle esigenze della clientela, alla ricerca di nuovi prodotti da offrire ad essa e ad un incessante innalzamento dei livelli di servizio prestati, ad un continuo e molto attento controllo dei costi.

* * *

La scelta di *se, quando* e *come* entrare a pieno titolo nell'offerta via *internet*, del solo sito di pubblicità o di veri servizi di banca e di quali fra essi, è un momento importante nel percorso decisionale della banca relativamente alla propria attività *retail*. Un investimento senza successo comporterebbe onerose perdite ed in questo caso una mancata entrata sarebbe assai più vantaggiosa; mentre la scelta opposta, in una fase di così accentuata evoluzione della tecnologia, è condizionata dall'effettivo cambiamento delle abitudini e delle preferenze dei consumatori, cioè dei clienti delle banche, e dal successo dei nuovi servizi offerti.

Nel caso dei nuovi canali ad intenso utilizzo di tecnologia e basso impiego di risorse umane, la valutazione, a livello di sistema, sugli sviluppi della redditività del *business* bancario nella sua globalità è resa particolarmente complessa dalla difficoltà nel prevedere il tasso di sostituzione fra costi e ricavi

nel nuovo scenario, essendo il *pricing* applicato dagli operatori già attivi sul canale elettronico ancora largamente promozionale.

Il problema della scelta sulle modalità di relazione reciproca fra i diversi canali non è affatto irrilevante, ove si consideri il rischio che un'azione di successo da parte del canale innovativo determini lo “svuotamento” di clientela particolarmente profittevole dal canale tradizionale, magari lasciandogli il trattamento di quella meno redditizia, con grave nocimento, se i costi dovessero rimanere immutati.

Il mio invito conclusivo è quello di sempre: sulle questioni di sistema agire nel migliore dei modi cooperando attraverso CIPA ed ABI per i problemi italiani e, tramite quest'ultima, con la Federazione Bancaria Europea per quanto riguarda l'attività *cross-border*: è della scorsa settimana la pubblicazione da parte della BCE di un documento sui pagamenti *cross border* che invita il settore bancario ad intensificare in modo significativo la propria azione nello specifico segmento; e il settore dovrà farlo anche ricordando che *internet* e la forte e crescente competizione hanno reso molto più brevi i tempi di reazione a disposizione delle Banche e che le nuove tecnologie stanno rapidamente riducendo molte delle preesistenti barriere di ingresso nel settore.

Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione
(CIPA)

Assemblea annuale

Le banche nell'era della “network economy”

Intervento di Antonio Finocchiaro
Vice Direttore Generale della Banca d'Italia

Frascati, 21 settembre 1999

Signore e Signori,

sono lieto di prendere la parola nell'odierna Assemblea della CIPA: al piacere personale per il ritorno in un contesto a me familiare si affianca l'interesse istituzionale per i temi dell'"automazione" interbancaria. Continuo a usare questa espressione pur essendo consapevole che essa ha ormai valore "storico". Oggi lo sviluppo dell'Information and Communication Technology (ICT) propone un mondo nuovo: quello della "network economy".

Inizierò il mio intervento con alcune riflessioni proprio sulla "network economy", allo scopo di sottolineare le novità che essa comporta per la produzione e lo scambio di beni e servizi. Mi soffermerò quindi sulle principali conseguenze che essa determina per l'attività delle banche. Accennerò, infine, agli aspetti di maggior interesse per le banche centrali.

La "network economy"

A livello mondiale, le imprese operanti nel campo dell'ICT hanno fatto registrare, nel 1998, un fatturato pari a 1.532 miliardi di dollari, con una crescita del 7,3 per cento sull'anno precedente. Con riferimento all'Unione Europea viene stimato che nel 2005 il fatturato del settore risulterà del 70% superiore a quello attuale, con la possibilità di creare 300.000 posti di lavoro.

La convergenza tra informatica e telecomunicazioni sta influenzando radicalmente i modi di funzionamento dei sistemi economici; essa promuove lo

sviluppo di un mercato integrato su scala mondiale in ogni settore, da quello finanziario a quello dell'informazione, dall'educazione all'intrattenimento.

Sul piano tecnologico la spinta propulsiva proviene dallo sviluppo di "reti aperte", prima fra tutte Internet, capaci di mettere tra loro in contatto cittadini, imprese, istituzioni: di qui l'espressione "network economy" o "Internet Economy".

Secondo un recente studio del Centro per le Ricerche sul Commercio Elettronico dell'Università del Texas, negli Stati Uniti l'Internet Economy avrebbe generato nel 1998 un volume di affari di oltre 300 miliardi di dollari, creando 1.200.000 posti di lavoro; un terzo del fatturato sarebbe riconducibile all'"e-commerce". Tra il 1995 e il 1998 l'Internet Economy avrebbe registrato una crescita di oltre il 170%.

Oggi è necessario confrontarsi con la "network economy", tenendo conto che essa si caratterizza non soltanto per la rapidità dello sviluppo ma, e forse soprattutto, per le innovazioni che introduce nelle modalità tradizionalmente utilizzate per analizzare, inquadrare e regolare i processi produttivi e le attività di scambio.

Sul piano economico, cambiamenti radicali interessano la configurazione dei mercati, i modelli di impresa, il comportamento della clientela per:

- l'attenuarsi, in un contesto sempre più "globalizzato", dell'importanza della collocazione geografica degli operatori (produttori e consumatori);

- il sostanziale venir meno di molte delle tradizionali demarcazioni tra comparti di attività economica e la crescente sovrapposizione tra mercati di prodotti/servizi diversi;
- l'accelerazione del processo di creazione di nuovi prodotti e servizi in uno con l'evoluzione di quelli esistenti;
- la diffusione di modelli organizzativi e produttivi diversi, sempre più integrati a rete, all'interno e all'esterno dell'azienda, e l'attivazione di canali innovativi di contatto, sia con i fornitori sia con la clientela;
- l'emergere di un'utenza più evoluta, pronta a cogliere le opportunità offerte dai servizi di rete.

Ne consegue l'intensificarsi della concorrenza tra imprese, tra settori, tra sistemi economici.

Sul piano conoscitivo, la “network economy” richiede nuovi metodi di rilevazione per la rapidità con la quale evolvono i fenomeni, per la difficoltà di “localizzarli” correttamente, per l'emergere di formule commerciali innovative (ad esempio, l'apparente gratuità nella fornitura di taluni servizi).

Sul piano giuridico, la sfida riguarda il modo nuovo di considerare la certezza dei rapporti nelle comunicazioni sulla rete, il rispetto della riservatezza, la tutela del diritto d'autore, la salvaguardia del consumatore, il raccordo tra le diverse discipline giuridiche nazionali, il riparto della giurisdizione tra i diversi Stati.

In sintesi, la “network economy” sollecita istituzioni, imprese, consumatori a modificare profondamente i propri comportamenti; si presenta particolarmente impegnativa per le istituzioni creditizie.

Le banche verso la “network economy”

I sistemi bancari dei diversi paesi sono avviati verso la “network economy” con passo differenziato.

Secondo i risultati di una recente ricerca, condotta dalla Banca Centrale Europea, sugli effetti che l’innovazione comporta per i sistemi bancari dell’Unione Europea, nel prossimo futuro le banche dell’Unione, oltre a sfruttare gli sviluppi dell’ICT per migliorare i processi interni di gestione delle informazioni, intensificheranno l’utilizzo degli strumenti di “remote banking”. Tra i canali di contatto a distanza con la clientela, l’utilizzo di Internet sembra essere quello con maggiori potenzialità di crescita.

E’ stato recentemente stimato in circa tre anni il ritardo dei paesi europei nei confronti degli Stati Uniti per quanto concerne il numero di utenti di Internet sul totale della popolazione (nel 1998, il 9 per cento circa contro il 37 degli Stati Uniti). Rispetto alla media europea, l’Italia presenterebbe un ritardo di uno-due anni (la percentuale si collocherebbe intorno al 4 per cento).

Sarebbe tuttavia rischioso trarre il convincimento che il “processo di virtualizzazione” delle banche in Europa si collocherà in un orizzonte temporale medio-lungo.

Anche per i continui sviluppi delle tecnologie, la diffusione di Internet nei singoli paesi potrà risultare più rapida rispetto a quanto ipotizzabile sulla base delle esperienze delle nazioni più avanzate. Un esempio, a tale riguardo, è costituito dalla diffusione della telefonia mobile nel nostro Paese.

In tal senso fanno riflettere i risultati di una recente ricerca, secondo cui l'Europa, pur essendo in ritardo rispetto agli USA nella diffusione di Internet, risulterebbe avvantaggiata dalla maggiore disponibilità del pubblico a utilizzare servizi bancari a distanza: il 22 per cento della clientela risulterebbe favorevole a effettuare transazioni bancarie via telefono (rispetto al 12 per cento negli USA); maggiore la disponibilità anche verso altre tecnologie come "chioschi" (24 per cento in Europa e 16 negli USA), smart card (17 per cento contro il 5) e call center abilitati al Web (18 per cento contro il 5).

Questi dati indicano l'esistenza in Europa di un terreno fertile per il processo di "virtualizzazione" dell'attività bancaria: l'utilizzo degli strumenti di "remote banking" - inizialmente da parte di un limitato segmento di clientela più sensibile all'innovazione - si estende sempre più, profilandosi come una componente essenziale, non solo per acquisire nuovi clienti, ma anche per conservare le attuali quote di mercato a fronte delle iniziative dei concorrenti.

Nell'utilizzo delle opportunità offerte dall'ICT per il contatto a distanza con gli utenti, il sistema bancario italiano, nonostante i progressi degli ultimi anni, si presenta ancora in una posizione di relativo ritardo rispetto ai sistemi di altri paesi europei.

Pur nella consapevolezza che la struttura della distribuzione commerciale può riflettersi sulla diffusione dei POS, va rilevato che alla fine del 1997 il

nostro sistema, con 4.896 POS installati per ogni milione di abitanti, si collocava dietro la Spagna (16.691), la Danimarca (11.923), il Lussemburgo (11.071), la Finlandia (10.506), la Francia (9.555), il Regno Unito (8.984), la Svezia (7.778), l'Olanda (7.715), il Belgio (6.284) e il Portogallo (6.022).

Quanto alla diffusione degli ATM, l'Italia, con la presenza, sempre a fine 1997, di 444 apparecchiature per ogni milione di abitanti, era preceduta in Europa dalla Spagna (863), dal Portogallo (631), dal Lussemburgo (613), dall'Austria (533), dalla Germania (504), dal Belgio (492), dalla Francia (462) e dalla Finlandia (445).

Sensibilmente più basso, rispetto alla media dell'Unione Europea, risultava in Italia, a fine 1997, il numero delle carte di credito-debito per abitante (426 ogni 1.000 abitanti, contro 786 nella media dell'Unione).

Nell'Unione Europea, l'Italia si colloca nelle ultime posizioni per quanto attiene al canale telefonico e al collegamento on line. Secondo una indagine svolta tre anni orsono, il nostro Paese presenterebbe il più basso tasso di penetrazione del "telephone banking"; in base alle proiezioni allora effettuate, nel 2001 solo il 7,3 per cento della clientela al dettaglio utilizzerà questo canale, a fronte del 15 della Spagna, penultima in tale graduatoria, e del 27 dei paesi scandinavi, che guidano la graduatoria stessa.

Situazione non molto dissimile caratterizza il cosiddetto "on line PC banking": la quota di clienti al dettaglio che nel 2001 si avvarrà di questo canale risulterebbe inferiore all'1 per mille, a fronte dell'1 per cento circa in Spagna (penultima in graduatoria) e del 7 per cento nei paesi scandinavi, ancora primi in graduatoria.

Nella fase attuale si registra peraltro un fervore di iniziative, a livello di singole aziende e di sistema.

Si espande la presenza delle banche italiane nella rete delle reti: nel corso del 1998 circa 70 banche hanno aperto siti Internet. Le aziende attualmente ivi presenti sono all'incirca 300, non solo con servizi di natura informativa, ma - in una ventina di casi - anche offrendo servizi di natura operativa; prime iniziative interessano le transazioni di Borsa.

Anche nel nostro Paese si intensifica quindi il processo di diversificazione dei canali di contatto con la clientela mediante un più ampio utilizzo dell'ICT. Il modello finora privilegiato appare quello della integrazione dei nuovi canali a distanza all'interno delle strutture già operanti.

Nuovi modelli di produzione e di scambio nell'attività bancaria

Il quadro delineato prospetta dunque una rapida trasformazione dell'attività bancaria. I mutamenti si rifletteranno in un aumento della concorrenza e in un'accelerazione dei processi di integrazione con altri operatori, bancari e non; in una maggiore articolazione della rete distributiva; in un ampliamento della gamma dei prodotti e dei servizi offerti; in un miglioramento della gestione dei rapporti con la clientela; in un innalzamento del profilo professionale della compagine aziendale.

L'attenuazione dei vincoli di localizzazione geografica, conseguente alla diffusione dei canali di contatto a distanza, fa intravedere un'intensificazione delle spinte competitive tra gli operatori bancari e finanziari nell'ambito dei singoli sistemi nazionali nonché tra i sistemi dei diversi paesi.

L'innovazione nel campo dell'ICT riduce i costi di ingresso nel mercato di nuovi operatori. Nei sistemi tecnologicamente più avanzati gli intermediari bancari subiscono una crescente concorrenza - nei servizi di pagamento e in particolare in quelli collegati all'“e-commerce” - da parte di operatori non bancari (gestori di reti telefoniche e telematiche, fornitori di servizi sulla rete, società produttrici di software, grandi catene di distribuzione).

Emerge nel contempo la tendenza verso più stretti rapporti tra intermediari bancari e altri operatori, quali società operanti nel campo dell'informatica e delle telecomunicazioni, per l'approntamento in comune di applicazioni funzionali allo sviluppo delle rispettive attività, con significative economie nei costi di ricerca, sviluppo e realizzazione.

Crescente è la tendenza delle aziende di credito a offrire prodotti e servizi di natura non esclusivamente finanziaria; nelle realtà più avanzate si attivano sulla rete accessi attraverso i quali la clientela può entrare in veri e propri “supermercati virtuali” ed effettuare acquisti, avvalendosi di procedure per l'esecuzione di pagamenti sicuri per via telematica.

Infine non va sottovalutata la redistribuzione delle quote di mercato conseguente al crescente ruolo dei mercati e degli strumenti di investimento diretto da parte dei risparmiatori che utilizzano canali telematici.

Per le banche, si intensificheranno le spinte alla razionalizzazione della loro articolazione territoriale e allo sviluppo dei nuovi canali distributivi. Elemento decisivo a tale riguardo sarà la loro capacità di indirizzare la domanda verso nuovi prodotti e nuovi canali. Ampi spazi di crescita di domanda aggiuntiva sono stati individuati per i servizi informativi e di consulenza ad alto

valore aggiunto, per le transazioni in titoli e per altri servizi di gestione di attività finanziarie.

Dato il diverso grado di apertura all'innovazione della clientela suddivisa per fasce di età, è probabile che le banche si inducano, per un periodo non breve, ad affiancare i nuovi canali a quelli tradizionali, con la conseguenza di ritardare il conseguimento delle economie di costo consentite dalle nuove tecnologie. A livello di sistema, potranno anche determinarsi eccessi di capacità produttiva.

La diffusione di canali di distribuzione telematici (in particolare, Internet) consente agli utenti di avere accesso rapido ed economico a una gran mole di informazioni sui prodotti, sui servizi e sui prezzi praticati da ciascuna banca. La facilità con cui è possibile effettuare confronti può attenuare la fidelizzazione della clientela, accentuando la concorrenza di prezzo e stimolando l'offerta di servizi di qualità più elevata. Nel rapporto con il cliente, risulterà cruciale lo sviluppo di servizi sempre più personalizzati.

Il maggior peso che in futuro acquisiranno i nuovi canali distributivi porrà alle banche il problema di intensificare i processi di riconversione professionale di una parte del personale, da compiti di carattere prevalentemente amministrativo a funzioni commerciali, quali la consulenza, il marketing, la vendita di prodotti finanziari. Si richiederà una maggiore flessibilità interna, anche per estendere l'arco di tempo a disposizione della clientela per il contatto diretto (sportello) o a distanza (canale telematico). Ne deriveranno impegnative sfide per la funzione preposta alla gestione delle risorse umane, ma anche importanti opportunità di crescita professionale per il personale.

Nel nuovo scenario della “network economy”, le banche italiane rischiano di essere penalizzate da una più pronta capacità di risposta di altri paesi in termini di diversificazione dei canali di contatto con la clientela.

Il rischio è particolarmente rilevante nella fase attuale, che vede nella crescente competizione tra i sistemi bancari dei Paesi dell’Unione Europea le premesse per l’eliminazione delle residue segmentazioni di mercato legate alla diversa denominazione monetaria dei prodotti finanziari offerti.

Al sistema finanziario nazionale si pone l’impegnativo compito di coprire la distanza che lo separa dagli altri paesi per sfruttare al meglio il vantaggio riveniente dalla rilevante formazione di risparmio che caratterizza il nostro Paese.

Profili di interesse per le banche centrali

Nella “network economy” molteplici sono i profili che sollecitano l’interesse delle istituzioni. Lo sviluppo dei sistemi economici sarà condizionato dalla capacità di adattare il quadro normativo e organizzativo alle opportunità offerte dall’innovazione tecnologica. Prevarranno i sistemi che sapranno soddisfare la crescente domanda di risorse dotate di elevata competenza; quelli che riusciranno a promuovere i migliori assetti in termini di regole per il mercato del lavoro, la fluidità dei commerci, l’imposizione fiscale, la disciplina dell’impresa.

Con riferimento al nostro Paese va sottolineato l’intendimento, che emerge nel Documento di Programmazione Economico-Finanziaria per gli anni

2000-2003, di recuperare i ritardi con una iniziativa forte che coinvolga tutti i principali attori, pubblici e privati.

Anche le banche centrali sono chiamate a riflettere sulle aree di più diretto interesse istituzionale. Mi limiterò ad alcune notazioni di carattere generale.

Nel campo della ricerca economica, diventa più importante il tema dei rapporti fra tecnologie dell'informazione e della comunicazione, produttività e sviluppo economico.

Devono essere aggiornati i modelli di rilevazione dei fenomeni direttamente influenzati dall'ICT: livelli di inflazione, efficienza produttiva, crescita.

L'attualità di questo tema è confermata dal dibattito in corso negli Stati Uniti, dove l'eccezionale evoluzione dell'ICT viene considerata da molti analisti tra i principali fattori esplicativi della crescita economica registrata negli ultimi anni; non manca tuttavia chi ritiene non ancora dimostrata una diretta e significativa connessione tra diffusione dell'ICT e crescita della produttività nel complesso dell'economia. Altri sono propensi a ritenere che gli incrementi di produttività finora registrati riguardino essenzialmente l'industria direttamente operante nel campo dell'ICT, ma non abbiano interessato in misura apprezzabile gli altri settori economici.

Per quanto attiene alla Vigilanza nelle sue diverse espressioni, l'innovazione tecnologica - in particolare la diffusione di Internet e delle "reti aperte" - delinea nuovi scenari derivanti:

- dal confronto nel mercato di nuovi soggetti che possono influenzare la stabilità del sistema finanziario (banche, società finanziarie, imprese di telecomunicazione, società di servizi per la trasmissione dati, imprese di software, ecc.);
- dall'introduzione di prodotti e strumenti innovativi (dai “derivati” alle contrattazioni su rete, dalle carte a microcircuito alla moneta elettronica);
- dalla mancanza di norme giuridiche e fiscali condivise dall'intera comunità internazionale.

In questo quadro, si registra un'evoluzione dei profili di rischio dell'attività bancaria. Con la diffusione delle nuove tecnologie, assumeranno maggior rilievo le tipologie di rischio connesse con l'assunzione di decisioni strategiche concernenti l'attuazione di onerosi progetti per lo sviluppo di nuovi prodotti o per l'attivazione di nuovi canali di contatto con la clientela (rischio strategico), con i possibili malfunzionamenti dei sistemi informativi (rischi operativi), con la complessità e l'insufficienza del quadro normativo (rischi legali); essi possono costituire fonti di instabilità per le quali si impongono presidi prudenziali di tipo qualitativo, fondati su adeguati meccanismi organizzativi e di controllo interno.

Il livello di complessità dell'attività di vigilanza tenderà ancora a crescere. L'evoluzione delle tecniche impiegate dagli operatori postula un continuo adeguamento delle professionalità e delle conoscenze; sono necessari modelli di analisi degli aspetti qualitativi della gestione, in grado di interagire con i sistemi di controllo interno adottati dagli stessi operatori.

Importanza maggiore che in passato assumono l'ampliamento dei canali informativi a disposizione delle autorità di vigilanza nonché il coordinamento e il tempestivo scambio di esperienze tra le diverse autorità dei vari paesi. In particolare, l'attività bancaria su Internet travalica i tradizionali confini territoriali, rendendo più complessa la cura della stabilità degli intermediari e dei mercati finanziari.

Al fine di evitare alterazioni della concorrenza tra operatori soggetti a diversi regimi di regolamentazione, cresce l'esigenza di forme adeguate di vigilanza per gli operatori non bancari che offrono servizi finanziari.

Si diffonde la consapevolezza dell'opportunità di definire politiche di vigilanza armonizzate a livello sovranazionale per molti aspetti collegati con lo sviluppo tecnologico. Il corretto funzionamento dei mercati richiede l'applicazione delle medesime regole di comportamento ai diversi operatori.

La necessità di controllare il rischio sistemico derivante dalla crescente integrazione operativa delle banche propone, tra l'altro, il tema della rilevanza di eventuali situazioni di dipendenza generalizzata delle banche stesse da singoli fornitori (ad esempio, servizi di telecomunicazione) suscettibili di riflettersi sull'intero sistema in caso di interruzione del servizio.

Nel sistema dei pagamenti, la "network economy" prospetta ambiziosi traguardi, quali la diffusione degli schemi di regolamento contestuale delle operazioni in titoli e la piena integrazione nel circuito telematico delle amministrazioni pubbliche.

Adeguata attenzione va dedicata alle modalità di pagamento consentite dallo sviluppo tecnologico; la moneta elettronica, seppure ancora a uno stadio iniziale, pone problemi potenzialmente rilevanti sotto diversi profili: la restrizione del “signoraggio” sull’emissione di moneta; il controllo degli aggregati monetari; la sicurezza tecnica degli strumenti utilizzati; i pericoli di riciclaggio dei capitali di provenienza illecita.

Crescenti sono, anche in questo campo, le esigenze di coordinamento e di cooperazione tra le autorità dei diversi paesi per evitare forme indesiderate di “concorrenza tra ordinamenti”.

Nel nostro Paese, un ulteriore profilo di interesse per la banca centrale attiene al ruolo che la cooperazione interbancaria potrà svolgere, in prospettiva anche a livello sovranazionale, nella produzione e nella distribuzione dei servizi, attraverso iniziative che, salvaguardando la concorrenza, siano volte a: favorire l’adozione di modalità tecniche uniformi; agevolare l’utilizzo delle infrastrutture comuni; promuovere l’uso di strumenti giuridici idonei ad attribuire certezza alle transazioni sulla rete; accrescere il livello di accettazione delle innovazioni nel sistema.

Sono certo che la CIPA - come sempre in stretto raccordo con l’ABI - continuerà a mettere a disposizione del sistema il patrimonio di conoscenze e di esperienza accumulato in oltre trenta anni di attività.

Signore e Signori,

alla fine degli anni '60 un eminente filosofo del diritto, Sergio Cotta, in un saggio dal titolo "La sfida tecnologica", individuava nel "rapporto continuo di *interazione propulsiva*" tra scienza, tecnica e produzione l'origine di un fenomeno di "accelerazione della storia".

A trent'anni di distanza, nel contesto della "network economy", il concetto filosofico di "accelerazione della storia" assume, per ognuno di noi, l'evidenza di un processo di cambiamento che non ha forse precedenti per la velocità, l'entità, l'estensione dei suoi sviluppi.

Sul piano professionale, questa sfida si traduce nella necessità di un crescente impegno nell'analisi dei fenomeni e delle reciproche interrelazioni, nella valutazione dei loro riflessi sulle realtà nelle quali operiamo, nella formulazione di idonee strategie innovative.