



BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

L'accelerazione digitale del sistema finanziario: nuove sfide per il mercato e per le autorità

Intervento di Alessandra Perrazzelli
Vice Direttrice Generale della Banca d'Italia

Webinar - Open finance: il futuro del banking a portata di mano
Associazione CIVITA - CBI

25 febbraio 2021

Dove siamo adesso

1. Il nostro Paese è interessato significativamente dalla diffusione delle tecnologie digitali nell'intermediazione finanziaria. Già prima della crisi pandemica, si era registrata una progressiva crescita nell'utilizzo degli strumenti di pagamento alternativi al contante – soprattutto carte – per effetto sia del rapido sviluppo tecnologico, sia degli interventi normativi a sostegno dell'efficienza e della sicurezza nei pagamenti.
2. L'emergenza sanitaria e i provvedimenti per contenere la diffusione del contagio da Covid-19 hanno inciso profondamente sul nostro modo di agire quotidiano e, quindi, anche sulle nostre abitudini di pagamento, intensificando in modo persistente l'utilizzo di strumenti elettronici e contribuendo a ridurre il *gap* dell'Italia nel confronto con gli altri Paesi dell'area dell'Euro in termini di numero di transazioni pro capite regolate con mezzi diversi dal contante.
3. In particolare, oltre a un maggior uso relativo della carta al POS rispetto all'ATM, l'emergenza sanitaria ha facilitato una crescita rapida delle modalità di pagamento "senza contatto". Le transazioni *contactless* con carta sono infatti passate dal 35 per cento del periodo *pre-lockdown* a oltre il 55 per cento delle transazioni effettuate con dispositivi abilitati.
4. Con riferimento alle operazioni di *e-commerce* con carta sul totale, le transazioni passano dal 25 per cento in media prima del *lockdown* a oltre il 40 per cento nel mese di aprile 2020 (consentendo alle imprese che hanno saputo tempestivamente integrare canali di vendita tradizionali e *online* di gestire l'emergenza), per oscillare nella rimanente parte dell'anno su livelli simili a quelli *pre-lockdown* (25-30 per cento). Anche i bonifici *online* (via Internet o tramite collegamenti telematici) hanno registrato una crescita importante dall'inizio della pandemia (+8 per cento nel numero di transazioni rispetto al 2019).

5. Una parte dell'aumento della quota di servizi finanziari fruiti attraverso canali digitali potrà essere riassorbita quando le misure di contenimento della diffusione del virus (in particolare le misure di distanziamento sociale) verranno allentate; tuttavia, possiamo ritenere il processo di digitalizzazione ormai irreversibile, come anche mostrano alcune recenti *survey* sulle nuove abitudini di pagamento dei cittadini europei (e italiani).
6. Di fronte a questi cambiamenti straordinari le Autorità devono essere capaci di ampliare il proprio angolo di osservazione aprendo dei canali con cui dialogare nel continuo con il mercato, nell'intento di rafforzare la capacità di analisi dell'evoluzione dei settori bancario e finanziario.
7. La Banca d'Italia non si sottrae a questa sfida. Sono infatti state intraprese diverse iniziative per dare maggiore intensità allo sviluppo digitale della nostra industria finanziaria anche rafforzando i canali di dialogo con il mercato. In particolare, il "Canale FinTech" della Banca d'Italia costituisce un punto di contatto (uno spazio sul sito Internet dell'Istituto) attraverso il quale gli operatori possono prospettare iniziative innovative che riguardino l'ambito bancario e finanziario. Tramite "Canale FinTech" siamo in grado di rispondere alle diverse esigenze degli operatori, che, ad esempio, possono contattarci per avere chiarimenti sulla normativa applicabile ad una particolare forma di operatività a carattere innovativo. La numerosità ed eterogeneità dei progetti presentati tramite il Canale (dal 2017 ad oggi circa 90) confermano quanto l'iniziativa sia apprezzata dal mercato.
8. Le nostre iniziative di supporto e promozione dello sviluppo dell'innovazione sono state potenziate con il lancio, lo scorso dicembre, di "Milano Hub", il Centro di innovazione della Banca d'Italia che intende rappresentare un luogo, fisico e virtuale, di incontro e collaborazione con diversi portatori di interesse (operatori di mercato, Accademia, Pubblica Amministrazione, altre Istituzioni) per la promozione di iniziative innovative e con importanti ricadute di sistema. L'interesse con cui è stato accolto il lancio, testimoniato dalle numerose richieste informali di contatto pervenute, dimostra come "Milano Hub" possa costituire davvero una dimensione di progettualità a servizio del sistema Paese.

Evoluzione in termini di investimenti e valorizzazione risorse

1. Il ruolo degli intermediari nelle economie moderne e in contesti di mercato in rapido cambiamento, come quello che stiamo attualmente vivendo, è al centro delle riflessioni della Banca d'Italia. I supervisor sono infatti costantemente chiamati a fornire valutazioni sulla sostenibilità dei modelli di *business* degli operatori finanziari, sull'adeguatezza della dotazione patrimoniale, sull'efficienza operativa, profili che possono essere sensibilmente influenzati dalle innovazioni regolamentari, così come dalla necessità di investimenti in nuove tecnologie.
2. Non vi sono dubbi che l'innovazione possa portare a profondi mutamenti nel modo di "fare banca" di molti intermediari creditizi e, in termini più vicini al gergo della Vigilanza, a una rivisitazione del modello di *business* bancario. In ottica aziendale,

il rafforzamento dell'offerta commerciale consente alle banche di raggiungere una redditività stabile e sostenibile nel tempo e, per tale via, irrobustire la propria posizione patrimoniale; ciò sia per via interna, attraverso l'autofinanziamento, sia per via esterna, attraendo investitori terzi in grado di apportare nuovi capitali freschi adeguatamente remunerati, in grado di sostenere investimenti strategici e tecnologici, innescando un circolo virtuoso che non può che essere visto positivamente dalla Vigilanza.

3. La sensibilità delle banche rispetto all'importanza dell'innovazione è certamente in crescita ma il panorama rimane fortemente eterogeneo. Nel 2019 gli investimenti in Italia erano ancora relativamente contenuti e concentrati in un numero molto ristretto di intermediari. La necessità del cambiamento organizzativo necessario a gestire la trasformazione in atto non era pienamente avvertita. Il 2020 ha reso fin troppo evidente che serve fare di più: da un lato, l'impatto che la pandemia ha avuto sulla redditività delle banche sottolinea l'esigenza di accrescere l'efficienza operativa; dall'altro, si va consolidando il mutamento delle abitudini dei clienti, sempre più propensi all'uso di servizi digitali evoluti e attenti a velocità e semplicità dell'esperienza d'uso. È aumentata la consapevolezza, da parte degli intermediari, delle potenzialità della tecnologia anche sull'organizzazione interna.
4. Una visione completa e aggiornata dello stato degli investimenti in tecnologia sarà disponibile tra pochi mesi, quando avremo i dati della terza edizione dell'Indagine FinTech, rivolta a gran parte del sistema finanziario e lanciata alcuni giorni fa. Si tratta di informazioni per noi sempre più importanti. La sostenibilità dei modelli di *business* delle banche è anche una delle priorità su cui si concentrerà nel 2021 l'azione di vigilanza del *Single Supervisory Mechanism*; la capacità di cogliere i benefici della digitalizzazione e gestirne i rischi ha un ruolo importante in questa valutazione.
5. I dati disponibili mostrano che non tutte le banche dispongono delle competenze necessarie ad affrontare una radicale evoluzione dei processi produttivi e dei canali distributivi. Per questo investire in nuove competenze è un fattore abilitante per cogliere i benefici della tecnologia. Oggi molto spesso tali competenze vengono ricercate all'esterno; in questa ottica va interpretato il crescente ricorso ad accordi con società FinTech che offrono nuove competenze, nuove capacità, prima ancora che soluzioni tecnologiche. È la struttura stessa del sistema finanziario a mutare, arricchendosi di reti di relazioni, *partnership*, rapporti commerciali sempre più fitti; l'ecosistema delle piattaforme originato dalle soluzioni di *open banking* accresce lo spessore di questa dimensione e rende cruciale la consapevolezza e il governo delle interdipendenze. Ecco che la capacità di integrazione diventa preziosa anche sul piano competitivo: i sistemi *legacy* chiaramente non la favoriscono e possono essere un ostacolo per il cambiamento.
6. Riguardo alla composizione del *management*, gli ultimi dati disponibili, relativi all'esercizio 2019, ci confermano che è limitata, soprattutto nelle banche di minori dimensioni, nell'organo di indirizzo la presenza di competenze specifiche su tematiche di natura tecnologica, con potenziali impatti negativi sull'efficacia

dell'azione del *board* nella definizione delle linee di indirizzo strategico, nella valutazione generale del rischio operativo e strategico nonché nella individuazione di un adeguato assetto quali-quantitativo delle funzioni di controllo di secondo e terzo livello. Una situazione pressoché analoga si registra con riferimento alle funzioni di controllo di secondo livello, con impatti negativi sull'indipendenza e sull'efficacia dell'attività di *risk management*.

7. Dati più recenti, relativi al 2020 e ai ruoli assunti dalle diverse funzioni aziendali nell'ambito del processo di valutazione dei rischi operativi e di sicurezza nei servizi di pagamento, confermano che la funzione di *business* risulta significativamente coinvolta come responsabile del processo prevalentemente nelle banche di maggiori dimensioni, meno nelle banche più piccole e ancor meno presso gli intermediari non bancari; è significativo che per una parte di tali intermediari la funzione di *business* sia solo informata oppure non sia affatto coinvolta nel processo di valutazione dei rischi nei pagamenti.
8. È necessario che gli organi con funzione di supervisione strategica e di gestione siano in grado di individuare ed implementare strategie in grado di realizzare gli obiettivi economici e reddituali, sfruttando le opportunità offerte dalla tecnologia ma anche presidiando adeguatamente i rischi; il coinvolgimento delle funzioni di *business*, più vicine ai bisogni della clientela, è fondamentale.
9. Data la pervasività che l'innovazione tecnologica e l'*open banking* possono avere sulle principali grandezze che influenzano la solidità degli intermediari, la Banca d'Italia segue da vicino le scelte degli intermediari; ciò nella consapevolezza che, per gli *incumbent*, un approccio del tipo "*wait-and-see*" difficilmente consentirebbe di difendere i loro – già spesso esigui – margini reddituali.
10. La ricerca del "punto di equilibrio" tra rischi e opportunità è il perno delle valutazioni della vigilanza micro-prudenziale sul tema, valutazioni che devono essere ancorate al rispetto della sana e prudente gestione, principio cardine dell'attività di vigilanza, ma fondamentalmente *technology-neutral*. Questo principio pone il supervisore di fronte alla valutazione del raggiungimento di un'ulteriore sintesi, oltre a quella tra rischio/opportunità: una gestione che sia "sana" – quindi ispirata al concetto dell'equilibrio economico, reddituale e patrimoniale, nell'ottica del quale molte iniziative *open* vengono presentate – ma allo stesso tempo "prudente", che non comporti cioè l'assunzione di un livello di rischio eccessivo.
11. Valutare il punto di equilibrio tra rischio e opportunità, tra sana e prudente gestione non è sempre agevole nel caso delle iniziative FinTech, soprattutto alla luce del loro carattere fortemente innovativo e non-routinario. È un equilibrio che deve essere valutato dalla Vigilanza ma che deve essere ovviamente trovato in primo luogo dalla banca stessa, in ragione della propria autonomia imprenditoriale. Si consideri peraltro che il supervisore è per natura e formazione tendenzialmente avverso al rischio e quindi in teoria orientato a valorizzare maggiormente canoni di prudenza. Per fornire indicazioni al mercato occorre conoscerlo e comprenderlo a fondo. Interpretare i *trend* di mercato, capire quanto le nuove tecnologie modificano

l'esposizione al rischio non è d'altra parte cosa semplice; sia per il carattere fortemente inedito di molte iniziative (in alcuni casi vere e proprie *start-up*, di difficile *assessment* economico anche per le metodologie di valutazione aziendale più complesse e affermate), sia perché molti supervisori si sono spesso formati in contesti fondamentalmente "analogici".

12. La sfida culturale è quindi probabilmente quella più ardua per il supervisore: investire in capitale umano, incrementare le proprie conoscenze e competenze in una logica di apprendimento continuo – anche attraverso un confronto franco con l'industria e con le altre Autorità nazionali e internazionali – resta probabilmente il modo più efficace per affrontare tale sfida.

Evoluzione normativa e stabilità del mercato

1. L'accelerazione tecnologica sta abbattendo le barriere all'ingresso e all'operatività transfrontaliera nel mercato dei servizi di pagamento. Questo contesto si sta dimostrando particolarmente favorevole sia all'affermazione di *start-up* attive nel settore FinTech, svincolate da *legacy* ereditate dal passato e con strutture organizzative snelle, sia all'ingresso nel mondo dei pagamenti dei giganti dell'*information technology*, che sfruttano la loro connaturata capacità di creare innovazione e possono contare su un bacino, pressoché globale, di utenti.
2. Dopo un primo effetto "spiazzamento", anche in conseguenza delle novità normative introdotte con la PSD2, stiamo assistendo a un progressivo superamento della dicotomia *incumbents* vs nuovi operatori e all'affermazione di dinamiche di tipo cooperativo grazie all'integrazione dell'offerta di servizi da parte di intermediari tradizionali e realtà FinTech che insistono sulla medesima "piattaforma": il cliente finale, con un unico accesso, ha la possibilità di beneficiare, in maniera integrata, di servizi finanziari e non, grazie proprio a quelle logiche "*open*" introdotte dalla PSD2.
3. L'aumento dell'interconnessione derivante dall'adozione di logiche di "piattaforma" costringe gli intermediari a uno sforzo significativo in materia di sicurezza informatica; le Autorità sono, a loro volta, fortemente impegnate nel supportare gli sviluppi di mercato presidiandone i relativi rischi, inclusi quelli di natura tecnologica, sia mediante l'azione di sorveglianza che di regolamentazione.
4. Anche la Banca d'Italia sta rafforzando le attività di *oversight* sulle piattaforme di *open banking*, al fine di tenere adeguatamente conto dell'evoluzione, delle opportunità e dei rischi legati alla loro diffusione (anche di natura non esclusivamente finanziaria).
5. Le due Strategie pubblicate dalla Commissione Europea lo scorso settembre, sui pagamenti *retail* e sulla finanza digitale, sono il segno di una volontà di accelerazione rispetto alle intenzioni dichiarate nel FinTech Action Plan del 2018. Tali Strategie mirano l'una ad ampliare funzionalità e sicurezza dei pagamenti elettronici tradizionali e l'altra ad indirizzare e fronteggiare nuovi strumenti come le crypto-attività e sono per questo strettamente correlate.

6. La prima intende prevedere – mediante la modifica e l'armonizzazione delle normative di settore – tutele e requisiti appropriati a servizi di pagamento tradizionali che aspirano ad essere più veloci, accessibili e potenzialmente globali; la seconda vuole stabilire presidi regolatori che consentano di rispondere adeguatamente e in sicurezza alle medesime esigenze di velocità, accessibilità, raggiungibilità *cross-border* attraverso nuovi strumenti digitali, scambiati e detenuti su tecnologie decentralizzate, che sfruttano le potenzialità della disintermediazione.
7. In questo modo la regolamentazione da un lato punta a cogliere le opportunità offerte dall'innovazione nel mondo dei servizi finanziari e a rendere l'innovazione "sostenibile" in termini di rischi, dall'altro lato crea le basi per un settore più competitivo in cui intermediari tradizionali, nuovi operatori specializzati e *Big Tech* potranno concorrere su un piano di gioco livellato.
8. L'interazione tra ciò che appartiene al mondo dei servizi tradizionali e ciò che si presenta come novità nel mondo dei pagamenti ha trovato espressione anche nei lavori dell'Eurosistema volti a predisporre il nuovo quadro di sorveglianza sugli strumenti di pagamento che ricomprenderà anche le cripto-attività con funzione di pagamento, proiettando questa nuova dimensione anche in una prospettiva di presidio dei rischi per la stabilità finanziaria.
9. In tali contesti, la Banca d'Italia offre supporto tecnico al Ministero dell'Economia e Finanze nella predisposizione presso la Commissione Europea delle proposte di regolamentazione e nei negoziati presso il Consiglio Europeo; partecipa inoltre come Autorità Nazionale Competente alla definizione dei quadri di sorveglianza e alle relative attività di controllo.
10. Naturalmente, non si può trascurare il fatto che l'accelerazione del mercato può non coincidere con i tempi degli iter normativi e che intanto è quindi necessario continuare a presidiare le nuove soluzioni finanziarie con gli strumenti normativi già a disposizione a livello europeo e nazionale, attraverso un approccio alle norme che sia in grado di interpretarle, anche in chiave evolutiva, per accompagnare i mutamenti di contesto.

