

La ristrutturazione delle banche italiane e la sicurezza

Mario Dal Co¹

¹ Economista, G.S & Partners
già Direttore dell'Agenzia per l'innovazione della Presidenza del Consiglio

Abstract

La ristrutturazione del settore creditizio sarà al centro dell'attenzione degli operatori e degli investitori nei prossimi anni. Essa non potrà limitarsi al recupero della redditività immediata, con la riduzione dell'occupazione nel settore. Dovrà procedere con l'acquisizione di nuove competenze digitali, sul fronte della gestione e dei servizi, e soprattutto sul fronte della sicurezza, per poter gestire il cambiamento richiesto dall'incidenza crescente del rischio operativo sul capitale. Gli investimenti nel settore dei servizi on line, anche attraverso acquisizioni o partnership con le società FinTech, dovranno avvenire in concomitanza con il procedere della ristrutturazione. Ciò porrà sfide alla capacità manageriale e richiederà una visione di medio periodo degli azionisti. Ciò porterà ad un cambio generazionale anche nel top management delle banche e a processi di razionalizzazione della struttura produttiva e societaria, che potrebbero essere sospinti dalla diffusione delle assicurazioni su questo tipo di rischi operativi.

1 La ristrutturazione del settore creditizio

Nel 2010 all'assemblea dell'ABI Mario Draghi, allora Governatore della Banca d'Italia, concludeva il suo intervento incentrato sulla necessità di applicare le nuove regole di Basilea relative alla capitalizzazione delle banche, sollecitando le banche stesse a dotarsi di capacità di innovazione "fuori dall'ordinario":

"Tutta l'agenda è ambiziosa. Richiede analisi, conoscenze, disponibilità all'innovazione e al cambiamento fuori dell'ordinario. Attuata con determinazione ed equità avrà il sostegno dei mercati, dei cittadini" [Draghi 2010].

La lunga crisi dell'economia italiana ha portato ad un deterioramento del rating del credito del Paese, che è sceso nell'ultimo decennio da valutazioni High Grade, inferiori solo a Prime, a valutazioni Lower Medium Grade, un gradino sopra il Non Investment Grade-Speculative. A questo

deterioramento si aggiungono le incertezze determinate dalla Brexit e dai cicli elettorali di grandi paesi europei. Tali incertezze portano a previsioni di riduzione della crescita nel Regno Unito, con effetti negativi che si riflettono sul Continente, a previsioni di riduzione dei margini delle banche e aumento degli oneri di ristrutturazione, ad aumenti del costo del finanziamento del debito pubblico nei paesi maggiormente esposti, come l'Italia [Fitch Ratings 2016].

E' un passaggio difficile per le banche, non solo italiane. La crisi economica spinge a ridurre i costi e recuperare in questo modo margini che la competizione comprime. Le difficoltà gestionali di alcune banche territoriali e di alcune grandi banche aggravano la percezione di criticità presso il pubblico nel nostro Paese. Vi è una caduta della credibilità presso gli operatori, sia grandi sia piccoli, sia internazionali sia locali, presso i consumatori e presso gli investitori. Questa caduta della credibilità avviene, paradossalmente, in presenza di condizioni di accesso al credito straordinariamente convenienti, sia delle banche verso la banca Centrale Europea, sia dei clienti al credito immobiliare. Il rapporto tra banca e risparmiatori, quello tra banca e impresa manifestano tensioni che la sola crisi economica non basta a spiegare [Edelman 2016].

La crisi finanziaria del 2008, la crescente internazionalizzazione delle istituzioni creditizie e l'aumento dell'esposizione al rischio cyber, derivante dall'ampliamento dei servizi e delle transazioni on line, hanno modificato il profilo di rischio delle banche. Le tre classiche tipologie di rischio, il rischio di mercato, il rischio di credito e il rischio operativo, dopo la crisi (2013) rispetto a prima della crisi (2008), pesano in modo diverso sul capitale delle banche. La distribuzione del fabbisogno di fondi in media passa, infatti, dal 3% al 3,3% per il rischio di mercato, dal 1'89,5% all'87,2% per il rischio di credito, dal 7,6% al 9,5% per il rischio operativo, evidenziando che la quota assorbita dalla copertura del rischio operativo è crescente [Homolya 2016]. A testimoniare l'importanza crescente del rischio operativo, la cui componente più importante è proprio il rischio cyber, troviamo la recente apertura della consultazione da parte della European Banking Authority (EBA) sulle linee guida relative al reporting dei maggiori incidenti riportati a valle della Direttiva 2 sui servizi di pagamento. Le linee guida intendono utilizzare l'esperienza e gli standard definiti, per le telecomunicazioni, da ENISA [EBA 2016].

In un recente intervento del Direttore Generale della Banca d'Italia sono delineate le esigenze della radicale trasformazione del sistema bancario nei prossimi anni, che già alcune banche hanno cominciato da affrontare, ma in ritardo nel nostro Paese, come sistema nel suo insieme:

“Due fattori stanno guidando il cambiamento: la riforma delle regole di gioco della finanza, che ormai da tempo vengono quasi tutte stabilite a livello sovranazionale; il formidabile sviluppo della tecnologia, anch'esso su scala globale”.[Rossi 2016].

La riforma delle regole del gioco è resa necessaria dalla crisi finanziaria del 2008, mentre l'innovazione tecnologica sospinge la trasformazione delle attività bancarie tradizionali con lo stimolo formidabile dei nuovi strumenti di comunicazione e dei nuovi servizi on line che premono, in modo competitivo sulle banche. Ancora Rossi nota che:

“Tra il 2003 e il 2015 la quota dei bonifici disposti per mezzo di canali telematici (per telefono o via internet) è più che raddoppiata, dal 20 al 42 per cento. Viene così eliminato il limite all'offerta di questi servizi posto dalla distanza fisica tra la banca e il cliente: un modo completamente nuovo di competere. Non è un caso che nel comparto dell'offerta dei servizi di pagamento le opportunità dischiuse dalla digitalizzazione vengono colte, ormai da tempo, anche da concorrenti esterni al tradizionale mondo bancario, che sfruttano il loro vantaggio comparato sul fronte tecnologico per offrire anche questi servizi alla loro clientela. L'impatto dello sviluppo tecnologico sul mercato dei prestiti è per il momento meno forte. Anche se esistono già oggi numerosi portali specializzati nell'individuare direttamente da casa i finanziamenti più adatti alle esigenze del cliente alle condizioni più vantaggiose, la stipula del prestito avviene ancora in quasi

tutti i casi allo sportello. Tuttavia è solo questione di tempo: i progressi inesorabili nell'identità digitale e nella firma elettronica consentiranno ben presto di informatizzare interamente l'erogazione di un prestito, almeno se standardizzato. La concorrenza portata alle banche propriamente dette da aziende di altro tipo, non regolamentate, rischia di diventare irresistibile”.

Da questa analisi e dalla considerazione che il problema centrale delle banche italiane è la redditività, il Direttore Generale della Banca d'Italia ricava le sue indicazioni positive, che si possono riassumere in tre punti:

1. rafforzamento della governance societaria e dell'accesso al mercato dei capitali;
2. razionalizzazione produttiva, con riduzione delle filiali e del personale;
3. sviluppo della componente equity e obbligazionaria nel finanziamento delle imprese.

Rossi si concentra sulla ristrutturazione delle banche e, pur avendo delineato la pressione competitiva dei servizi digitali, non entra nel merito del loro sviluppo. Rimane sullo sfondo il tema della concorrenza dei nuovi protagonisti digitali nella gestione dei pagamenti e, in prospettiva, l'altro tema -ancor più penetrante- dello sviluppo di società non bancarie capaci di erogare credito.

2. Due spinte al cambiamento

La digitalizzazione porta vantaggi competitivi per i clienti e potenziali riduzioni dei costi.

L'innovazione accresce la soddisfazione del cliente: i pagamenti con sistemi mobili e via internet sono percepiti con maggiore fiducia rispetto a quelli bancari tradizionali: 63% contro 59% delle carte di credito, 57% delle banche tradizionali e 51% delle assicurazioni [Edelman 2016].

Nell'arco di 3 anni le banche si attendono una riduzione dei clienti che operano in agenzia del 25%, di quelli che operano per telefono del 13%, a fronte di una crescita del 37% di quelli che operano on line, del 56% di quelli che operano tramite social network e del 64% di quelli che operano attraverso mobile app [PWC 2013].

Il contante, la cui gestione è più costosa, è pari ai cambi attuali (ottobre 2016) a circa 1.600 euro a testa nel Regno Unito, 3.200 in Europa, 3.800 negli USA. La differenza delle dotazioni di cash dipende sia dal grado di digitalizzazione dei pagamenti, sia dal fatto che le divise in questione hanno diversa penetrazione al di fuori dell'area di circolazione legale. Alle banche rimane la gestione del contante e l'erogazione dei prestiti, questa più rischiosa e anche la più redditizia, ma nell'area ampia dei pagamenti la loro posizione cambierà rapidamente.

Un fattore prospettico di forte pressione competitiva per il settore finanziario viene così a sommarsi all'ancora non superato crollo della redditività e della capitalizzazione successivo alla crisi del 2008, quando cominciò la resa dei conti sul credito facile. Secondo la Banca dei Regolamenti Internazionali:

“Persistenti sfide strutturali per la redditività della banca stanno rafforzando l'effetto di questi fattori ciclici. Una di queste sfide è il passaggio in atto nell'intermediazione verso operatori non bancari, che, a medio termine, potrebbero essere ulteriormente amplificata dalle nuove tecnologie finanziarie. Il mantenimento della redditività sarà affidato ad una politica equilibrata tra interventi di riduzione dei costi dovuti ad eccesso di capacità, e ricerca dei guadagni di efficienza dovuti all'innovazione tecnologica” [BRI 2016].

Lo sviluppo della digitalizzazione dei sistemi di pagamento e della moneta mette in discussione il tradizionale ruolo delle banche. Nuovi soggetti si affacciano nell'offrire sistemi di pagamento digitale che erodono i volumi di attività delle banche tradizionali. Soprattutto i giganti di internet e le

cosiddette FinTech sono percepiti dalle carte di credito e dalle stesse banche come una potenziale minaccia.

“Consumer banking and payments, will be the most exposed in the near future, followed by insurance and asset management” [PWC 2016].

Entro il 2020 la stima PWC è di un'area di rischio del 28% nei pagamenti e del 22% nell'asset management. Questo porta gli investitori ad essere ancora più prudenti nella valutazione delle performance a medio termine delle quotazioni dei titoli bancari

La strategia difensiva di alcune banche prevede di acquisire o sviluppare le FinTech, spesso start up che offrono servizi di pagamento on line innovativi; ma questa strategia difensiva potrebbe rivelarsi un fattore di accelerazione della crisi del management tradizionale delle banche e del loro azionariato. Mentre gli investimenti nelle start-up FinTech sono raddoppiati dal 2014 al 2015, superando i 12 miliardi di dollari [PWC 2016], gli investimenti in innovazione e cybersecurity delle banche hanno segnato il passo negli ultimi anni. Gli operatori finanziari tradizionali (banche, assicurazioni) nel trattare con le nuove FinTech hanno al primo posto la preoccupazione per la sicurezza (oltre il 50%), seguita da quella per la regolazione (50%) poiché non sanno a quale sistema e autorità di regolazione le FinTech stesse debbano attenersi. Dall'altro lato, il management delle FinTech vede come primo problema quello della cultura manageriale delle società tradizionali, e la diversità dei processi operativi: questa diversità di percezione reciproca è sicuramente un ostacolo alla collaborazione tra le due aree, ma al tempo stesso dimostra in modo evidente che vi è un complementarità che le società incumbent, ossia le banche e assicurazioni tradizionali, dovrebbero esplorare e su cui dovrebbero fare leva per affrontare l'arena competitiva dei prossimi anni [PWC 2016].

3. La sicurezza

La digitalizzazione delle transazioni e la moneta digitale sono due cose diverse. La prima è il processo di dematerializzazione delle transazioni, che ha nelle applicazioni mobili delle banche un esempio tra i più diffusi. La moneta digitale rappresenta invece una innovazione nel modo di creare moneta: a differenza della cosiddetta moneta legale o fiat currency, essa non è creata da una autorità sovrana né dalle banche a fronte di depositi espressi nella, ma viene creata dal mercato e il suo valore si basa sulla fiducia.

Bitcoin, la più celebre moneta digitale, ha attraversato oscillazioni molto forti nella sua quotazione in dollari, che ben rappresentano la sua natura intrinsecamente fiduciaria, come si vede nella figura 1.

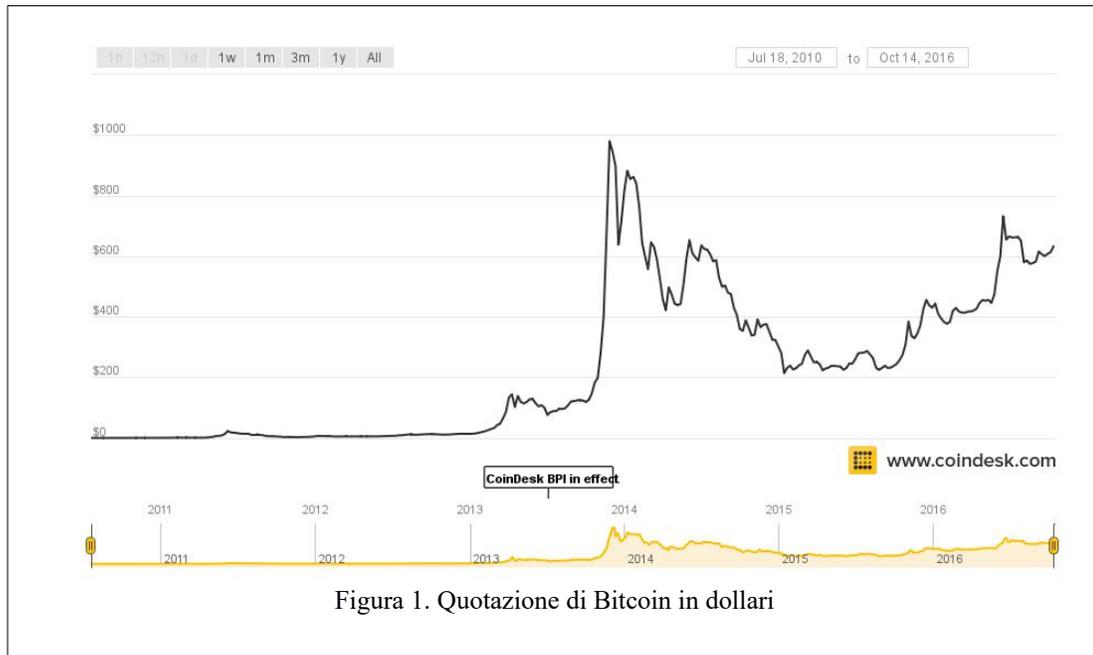


Figura 1. Quotazione di Bitcoin in dollari

Bitcoin contiene la blockchain, il sistema di controllo diffuso della solvibilità della transazione, che introduce l'aspetto più innovativo della moneta crittografica, ossia la dissoluzione della funzione di certificazione e di controllo della banca. Tale certificazione, il cosiddetto mastro distribuito (distributed ledger) ha applicazioni di carattere generale al tema del controllo di integrità delle transazioni e dei processi [Ajgaonkar, Patmaik 2016]. La tecnologia offre soluzioni per una serie di problemi, che vanno al di là della moneta crittografica Bitcoin, di cui per altro continua a costituire il sistema di certificazione:

“Le tecnologie con libro mastro distribuito hanno il potenziale per aiutare i governi a raccogliere le tasse, distribuire sovvenzioni, rilasciare passaporti, registrare i dati catastali, record, garantire la catena delle forniture e in generale assicurare l'integrità dei documenti governativi e dei servizi” [Government Office for Science 2016].

Senza entrare nel dettaglio dei limiti che caratterizzano Bitcoin, come la possibilità di ricostruire in modo induttivo i titolari delle transazioni nonché la possibilità di scardinare le chiavi di sicurezza, va ricordato che vi sono diversi esempi di applicazioni governative e non governative della block chain, riportati per l'Estonia, la Russia, la Svezia, per citare alcuni casi [Key4biz 2016].

L'11 ottobre 2016 nella riunione in Giappone il G7 ha elaborato gli elementi fondamentali della cybersecurity nel settore finanziario. Sono 8 punti, ragionevoli e chiaramente disegnati, per i quali merita rinviare al breve documento che rappresenta un invito ad agire, a coordinarsi e a fornire maggiori garanzie al mercato. Occorre però osservare che, a nostro giudizio, il punto 3, dedicato al controllo del rischio e alla verifica, è formulato in modo debole. Qui tra le risposte che possono essere intraprese per mitigare il rischio, vi è anche quella di non avviare determinate attività. Questa formulazione, anch'essa in apparenza di buon senso, rappresenta un invito implicito ad evitare di intraprendere strade innovative, che nell'immediato possono comportare maggiori rischi marginali, ma che spesso sono scelte necessarie per fronteggiare rischi di maggiore e più generale portata [G7 2016].

Ricordiamo due considerazioni dell'indagine PWC: la necessità per le banche tradizionali di avvalersi delle competenze e delle tecnologie portate avanti dalle FinTech e la resistenza di quelle stesse banche a confrontarsi con quelle realtà, proprio per la preoccupazione riferita alla scarsa sicurezza di quelle nuove attività. L'invito alla prudenza da parte del documento del G7, per lo meno nella formulazione dell'elemento 3 che abbiamo citato, può disincentivare la presa di consapevolezza da parte delle banche della necessità di affrontare la sfida posta dalla digitalizzazione dei servizi.

Secondo l'annuale Rapporto Clusit sulla sicurezza ICT in Italia, presentato durante il Security Summit 2016, in relazione a quanto avvenuto nel 2015 e nei primi mesi del 2016, il settore banking/finance ha registrato un incremento di vittime del 28% rispetto al 2014; ma nel primo semestre del 2016 l'aumento sul semestre precedente è del 97%! Il danno per il settore finanza nel 2015 è stimato in oltre 2,5 miliardi di euro [CLUSIT 2016]. Lo sviluppo del CERT bancario darà un contributo significativo, con la presenza di ABI e Banca d'Italia, per fronteggiare le sfide che lo sviluppo del mobile banking pone. La presenza attiva delle maggiori banche che hanno esperienza internazionale è essenziale per farlo funzionare in modo efficace. Ma ci sono vari fattori frenanti: le remore, richiamate anche più sotto, a dare evidenza pubblica agli attacchi, le resistenze sollevate dall'adozione di tecnologie biometriche per l'autenticazione, le difficoltà di porre in essere il monitoraggio intelligente dei comportamenti degli utenti delle app, la scarsità di competenze per lo sviluppo di data analytics finalizzati all'individuazione delle frodi e all'analisi delle anomalie comportamentali [Carminati, Maggi, Zanero 2016] Sono richieste capacità professionali che devono entrare ed essere inserite nell'organizzazione in parallelo al processo di ristrutturazione dei costi [He, Tian, Shen, Li 2015]: uno sforzo fuori dall'ordinario, come preconizzava nel 2010 Mario Draghi.

Un ruolo importante per lo sviluppo delle competenze e per adeguare il capitale umano, possono svolgere le assicurazioni nel predisporre schemi di copertura del rischio cyber. Ciò vale sia per le aziende, sia per le banche. Ma uno degli aspetti critici rimane la mancanza di dati relativi alle perdite causate dagli attacchi, poiché le aziende, ed in particolare le banche, sotto attacco, tendono a minimizzare l'impatto negativo dell'attacco stesso per non deteriorare la propria immagine presso i clienti e i competitori. [Malhotra 2015].

Mentre il settore bancario nel nostro paese si organizza per predisporre linee difensive ancora troppo poco fondate sulla collaborazione e lo scambio di informazioni tra le diverse banche, negli Stati Uniti la previsione di spesa per cybersecurity è di un aumento di 2 miliardi di dollari nei prossimi due anni [Howarth 2016].

4. Conclusioni

Fattori ciclici e fattori strutturali rendono necessario una trasformazione a tappe forzate della struttura del settore del credito nel nostro Paese. Autorevoli indicazioni a livello nazionale e internazionale delineano la strada maestra del recupero di efficienza e di margini, con sacrifici significativi di tipo occupazionale e sottolineano l'importanza dell'innovazione, che passa per la digitalizzazione delle transazioni nel senso ampio.

Il cambiamento organizzativo delle banche determinato dalla ristrutturazione non deve produrre semplicemente una riduzione quantitativa degli addetti, ma anche un cambiamento del mix, delle specializzazioni interne alla banca. Le analisi internazionali prevedono che questo porterà ad uno svecchiamento del management, per consentire alle banche di portare avanti questa trasformazione e di affrontare il processo di digitalizzazione in modo efficace.

La digitalizzazione significa sia transazioni on line, sia moneta digitale: quest'ultima non è ancora diffusa in modo tale da minacciare già oggi il ruolo centrale delle banche. Ma le tecnologie che essa ha sviluppato e l'attività innovativa sia dei colossi di internet, sia delle FinTech, impongono una attenzione e, come avviene nei paesi più avanzati, una propensione ad investire in queste società

piccole e innovative. Gli investimenti nella digitalizzazione dei servizi devono essere sostenuti e non ridotti per sostenere gli oneri di ristrutturazione: è il momento di porre in campo risorse straordinarie. In questo quadro occorre anche investire nella cybersecurity, sia nelle tecnologie, sia nelle competenze, rafforzando in parallelo la collaborazione pubblico-privato. Il governo ha dato impulso, e deve continuare a darlo. La cybersecurity, infatti, è come una infrastruttura soft, come un prerequisito affinché questi sviluppi prendano corpo, sia affermino nel nostro Paese in modo rapido e deciso, per consentire al settore di affrontare il mercato globale con maggiore sicurezza.

References

- Ajgaonkar, Patmaik 2016: Ajgaonkar K., Patmaik S. K., Blockchain in Investment Banking: Simplification of Systems and Processes, 12 October 2016.
- BRI 2016: Banca dei Regolamenti Internazionali, 86° Rapporto annuale, 2016.
- Carminati, Maggi, Zanero 2016: Carminati M., Maggi F., Zanero S., BankSealer: A Decision Support System for Online Banking Fraud Analysis and Investigation, 23 settembre 2016.
- CLUSIT 2016: CLUSIT, Rapporto CLUSIT 2016 sulla sicurezza ICT in Italia, 2016.
- Draghi 2010: Draghi M., Intervento del Governatore della Banca d'Italia, Associazione Bancaria Italiana Assemblea Ordinaria, 2010.
- Edelman 2016: Edelman, Trust in Financial Services, Edelman Trust Barometer, 2016.
- EBA 2016: European banking Authority, Trust in Financial Services, Edelman Trust Barometer, 7 September 2016.
- Fitch Ratings 2016: Fitch, EMEA Banks: Chart of the Month , September 2016.
- G7 2016: G7, G7 fundamental elements of cybersecurity for the financial sector, 2016.
- Government Office for Science 2016: Government Office for Science, Distributed Ledger Technology: beyond block chain, 2016.
- He, Tian, Shen, Li 2015: He W., Tian X., Shen J., Li Y., Understanding Mobile Banking Applications' Security risks through Blog Mining and Workflow Technology, 2015.
- Homolya 2016: Homolya D., Risk management Approaches and Bank Size, Financial and Economic Review, vol 15 n2, June 2016.
- Howarth 2016: Howarth F., Sabotage: The Latest Threat to the Financial/Banking Industry, august 30, 2016.
- Key4biz 2016: Key4biz, Blockchain, oltre il bitcoin. Ecco come la usano Stati e Governi, 2016.
- Malhotra 2015: Malhotra Y., Cybersecurity and Cyber-Finance Risk Management, September 15, 2015
- PWC 2016: PWC, Blurred lines: How FinTech is shaping Financial Services, 2016.
- PWC 2013: PWC, PwC's Global Digital Banking Survey, 2013.
- Rossi 2016: Rossi S., Dimensione e organizzazione delle banche nel nuovo contesto regolamentare e tecnologico: riflessi sul sistema produttivo, 2016.

