



## Convegno SADIBA 41

Il sistema bancario tra lunga crisi e rivoluzione tecnologica

**“Sviluppi regolamentari e di vigilanza:  
nuove sfide per operatori ed istituzioni”**

Giovanni Sabatini - DG ABI

Perugia, 1 aprile 2017

## Congiuntura

- 1) Bassi tassi di interesse ma dinamiche differenziate USA-UE
- 2) UE – inizio progressivo alleggerimento misure non convenzionali politica monetaria (ultima TLTRO, Stress Test 2017 centrato su rischio di tasso su banking book) ?
- 3) Volumi di credito non torneranno a livelli pre crisi (debole dinamica investimenti – regole)
- 4) Forte competizione di prezzo su prenditori migliori con effetti redditività prospettica (spread tasso medio impieghi – tasso medio raccolta ai minimi storici e minimi dell'area Euro)

## Regole prudenziali

- Instabilità e incertezza del quadro normativo - primario e secondario - persistenti (completamento Basilea 3, Mrel/Tlac, Ifrs 9, Basilea 4 ??)
- Complessità vs Proporzionalità
- Requisiti di capitale Pillar 1 e Pillar 2 (Srep, Stress Test, AQR, TRIM)
- Requisiti liquidita'
- MREL

## Regole servizi di investimento

- Mifid 2 e regolamentazione secondaria

## Regole su sistemi di pagamento

- PSD2

**Regole che spingono verso forte apertura mercati e ampliano concorrenza non sempre su basi paritetiche**

## Rivoluzione Digitale

- cambiano i comportamenti
- si accorciano le catene distributive
- si incrementa la concorrenza, che proviene sempre più dal mondo low-cost
- operatori di altri settori hanno spazi crescenti in segmenti come il sistema dei pagamenti che sono stati per decenni appannaggio delle banche.

Questi cambiamenti sono e saranno sempre più rapidi

# Contesto 3.1

**I consumatori Italiani stanno dimostrando un'attitudine all'utilizzo dello smartphone, dell'home banking e dello shopping on-line**



Fonte: Osservatorio Mobile Payment & Commerce della School of Management del Politecnico di Milano

4

## Contesto 3.2

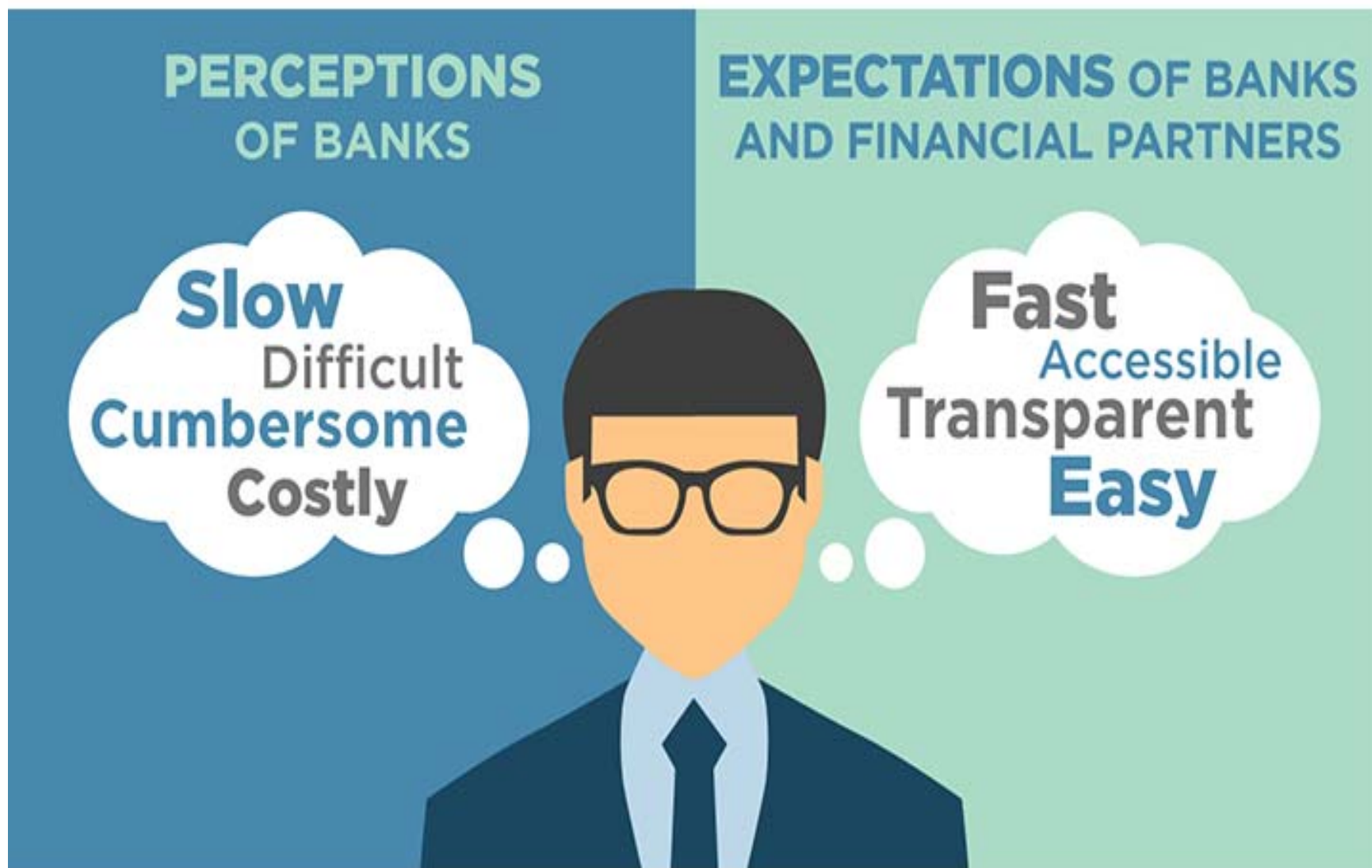
### Questi cambiamenti sono particolarmente evidenti nel settore dei pagamenti



Fonte: Domestic schemes in 2016: A global status Report

3

## Contesto 3.3



# Conseguenze 1

## **Approccio strategico e pro-attivo alla regolamentazione 3 esempi:**

### 1. NPLs

Linee guida BCE eccessive (dettaglio – sconfinano nella gestione, ma...

### 2. PSD2

Da minaccia a opportunità' ... non facciamo come i tassisti di fronte a UBER

### 3. MIFID 2

Interazioni con disciplina prudenziale (es. MRELeigible liabilities)

# Esempio 1: NPLs

- 1) Linee guida BCE eccessive (dettaglio – sconfinano nella gestione, ma aprono la strada a alternative alla semplice cessione forzata → Definizione di una strategia)
- 2) Una strategia richiede:
  - A. Valutazione delle alternative possibili (differenti a seconda del livello di NPLs)
  - B. Definizione degli obiettivi
  - C. Organizzazione per implementare la strategia
  - D. Sistema informativo e procedure IT
  - E. Monitoraggio
- 3) Da logica da ufficio legale a logica di asset management

- **Obiettivi**

- apre il mercato dei pagamenti a nuovi operatori
- introduce maggiore concorrenza
- dando maggiore tutela agli utenti dei servizi.
- pone le basi di un piano di gioco livellato, secondo il principio “stesse regole per gli stessi servizi” indipendentemente dalla natura del soggetto che li offre... ma *il diavolo è nei dettagli* !

- **Standard armonizzati di comunicazione**

- in buona parte dovranno essere definiti da iniziative libere e autonome, in competizione tra loro, che raccordino la domanda all'offerta.
- Creare standard di comunicazione per l'accesso ai conti può aprire efficacemente il mercato ad operatori, la cui dimensione non è determinante per il successo. Basti pensare ai prodotti e servizi su tecnologie *mobile*.

La PSD2 consente ai diversi attori del processo di offrire servizi che vanno a soddisfare **specifici bisogni su porzioni della catena del pagamento**.

- La PSD2 rende ancor più evidente **l'importanza della relazione col cliente**,
- Le opportunità che derivano dal **possesso dell'informazione** che le banche hanno sui propri clienti.
- Stimola a considerare **nuovi modi per soddisfare le esigenze dei clienti in modo innovativo** (tutti i nuovi servizi di accesso ai conti regolati dalla PSD2 possono essere prestati dalle banche ed esse possono farlo senza dover chiedere ulteriori autorizzazioni).
- Le banche possono cogliere le opportunità aperte dalla PSD2 attraverso **collaborazione tra loro e le partnership con soggetti non bancari**, in particolare con Fintech e provider specializzati, innovando nei modelli di business e nel ruolo che si ritagliano sul mercato

# Esempio 3: Mifid

**CONSULENZA IN MATERIA DI INVESTIMENTI:** le banche dovranno scegliere se avviare servizi di consulenza su base indipendente, sulla base di ragioni di opportunità commerciale e/o competitiva. Punto di attenzione: modalità di remunerazione del servizio. Anche il servizio di consulenza tradizionale necessiterà di adeguamenti per continuare ad essere offerto (offerta di prodotti più ampia).

**PRODUCT GOVERNANCE:** impatto molto importante sulle banche, sia come emittenti sia come distributori. Necessità di instaurare tra emittente e distributore una continua relazione (accordo distributivo) al fine di consentire il corretto scambio informativo. In assenza di una relazione, sono necessarie alcune semplificazioni nell'applicazione di tali obblighi.

**INFORMATIVA ALLA CLIENTELA SUI COSTI ED ONERI DEGLI INVESTIMENTI:** impatto procedurale molto rilevante per l'elevata onerosità delle elaborazioni (anche per SGR/SICAV per gli OICR distribuiti dagli intermediari). Numerose questioni aperte interpretative. Opportuno un approccio pragmatico, volto a ricercare alcune semplificazioni in grado di contenere gli oneri implementativi, senza tuttavia ridurre l'efficacia dell'informativa resa ai clienti.

**REQUISITI DI CONOSCENZA E COMPETENZA DEL PERSONALE DELLE BANCHE ADDETTO AI SERVIZI DI INVESTIMENTO:** Requisiti molto stringenti con impatto generalizzato sulle banche: sia ex-ante, per analisi iniziale delle conoscenze e competenze del personale che attualmente svolge i servizi di consulenza e/o informativi alla clientela, sia a regime, relativamente alla valutazione annuale delle conoscenze e delle competenze del personale.

**OBBLIGHI DI TRASPARENZA PER I TITOLI DIVERSI DALLE AZIONI:** il nuovo regime di trasparenza non-equity della MiFID II è più stringente e meno flessibile di quello MIFID I (opzione nazionale). Necessità per le banche di effettuare una analisi costi-benefici per valutare il mantenimento dello status di internalizzatore sistematico sulle proprie obbligazioni, anche alla luce della recente raccomandazione CONSOB sulla distribuzione dei prodotti finanziari su piattaforme di negoziazione.

# Conseguenze 2

**Pochissimi potranno offrire tutti i prodotti/servizi e coprire tutti i segmenti di clientela**

- 1) Differenziazione (oggi messaggi simili – abbiamo il prodotto adatto , siamo vicini al territorio, abbiamo un'esperienza di 100 anni)
- 2) Scegliere nicchia
  - A. Clientela
  - B. Prodotti/servizi
  - C. Canali distributivi
- 3) Sfruttare vantaggi competitivi
  - A. Market «intimacy»
  - B. Variabili qualitative
  - C. ....

# Conseguenze 3

## Focus sui bisogni del cliente

- 1) Storicamente logica di product push (aumentare l'obiettivo delle vendite), logica delle campagne prodotto – rischio casi di mis-selling
- 2) Il focus sui bisogni del cliente deve diventare una parte essenziale della strategia aziendale
- 3) Etica degli affari
  - A. Art. 21 TUF (principi generali) comportarsi con diligenza correttezza e trasparenza per servire al meglio l'interesse del cliente e l'integrità dei mercati
  - B. Non vincolo regolamentare ma filosofia di business per (ri)conquistare variabile strategica LA FIDUCIA DEL CLIENTE
  - C. Dunque COMPLIANCE INTELLIGENTE E STRATEGICA --> INPUT DA VERTICE

## Banks in the drivingseat

€62.000.000.000

European banks are major investors in IT infrastructure and services, pouring billions of euros every year into innovation, research, as well as maintenance.

Research among banks conducted in 2015 by Celent shows that European banks in 2018 expect to invest some €62 billion in IT.

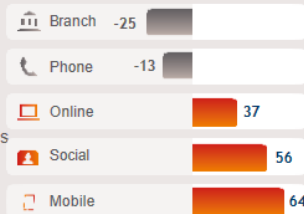
*"New technology is changing the face of financial services. It will be an important driver of the integration of capital markets."*

**Jonathan Hill**  
European Commissioner  
for Financial Stability and  
Capital Markets Union

### Anticipating disruption

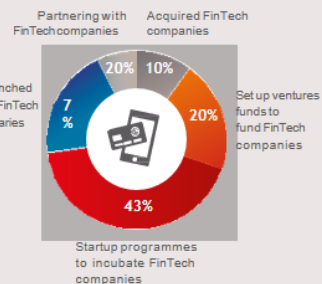
Bankers have been expecting major changes in customer channels

This survey among bankers by PWC estimates the approximate percentage change of the activities on various customer channels in 2013 and 2016:



### Banks embrace the FinTech opportunity

European banks lead the engagement with FinTech companies, according to analysis by blogger Avinash Swamy, as reported by thefinanser.co.uk:



## Customers at the centre

214.000.000

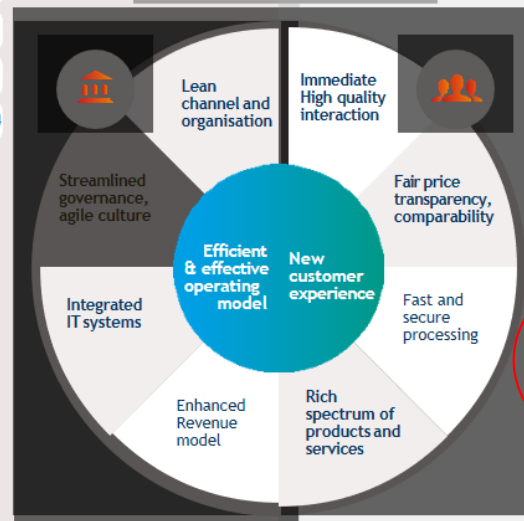
Some 214 million people in Europe will use mobile banking services by 2018 according to Forrester Research.

Approximately 185 million Europeans expect to use a mobile payment app instead of cash in 2016. The value of mobile payments worldwide is set to exceed €207 billion in 2015, according to an Ipsos survey conducted on behalf of a bank.

*"Helping customers understand their money... will instill a level of control and confidence."*

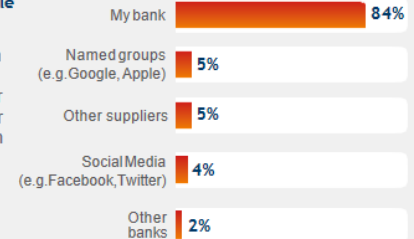
**Benjamin Ensor**  
Forrester Research

## Benefits for both

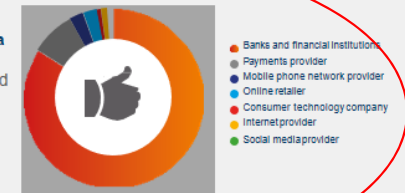


### Preference for mobile payments

Most respondents in a 2015 ING survey said they prefer their own bank over other online services when conducting mobile payments:



**Customers trust banks with their data**  
Banks are the type of company most trusted to securely manage customer data, according to a study by Accenture:



# Conseguenze 4

## Cybersecurity

### Nuovi trend per le minacce cyber

| PRINCIPALI MINACCE                                                               | PRIORITÀ E NUOVI ADEMPIMENTI                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FRODI INFORMATICHE</b><br>(phishing e malware)                                | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Utilizzo strumenti di <b>autenticazione forte degli accessi</b> e di <b>monitoraggio</b>, attività di <b>formazione e sensibilizzazione</b></li><li>➤ Percorso di <b>adeguamento</b> alla <b>PSD2</b> e agli <b>RTS</b></li></ul>                    |
| <b>SOTTRAZIONE DI INFORMAZIONI</b><br>(furto d'identità e data breach)           | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Verifiche rafforzate</b> dei presidi di sicurezza per gli <b>organi apicali</b> della banca e del <b>pool di soggetti a supporto e sensibilizzazione</b> degli utenti</li><li>➤ <b>Adeguamento</b> al <b>Regolamento Privacy (GDPR)</b></li></ul> |
| <b>INDISPONIBILITÀ DEL SERVIZIO</b><br>(attacchi a reti, applicazioni e sistemi) | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Attività periodiche di <b>valutazione delle vulnerabilità e test di penetrazione</b></li><li>➤ <b>Adeguamento</b> alla <b>NIS EU Directive (Security of Network and Information Systems)</b></li></ul>                                               |

# La strategia di risposta per la Cybersecurity

## DIFFONDERE LE COMPETENZE E FARE AWARENESS

- **Approfondire** temi di **sicurezza informatica** e **normative di riferimento**
- Sviluppare **campagne di sensibilizzazione** sulla cybersecurity
- Svolgere **esercitazioni** e **simulazioni su scenari cyber**

## SVILUPPARE E RAFFORZARE L'INFORMATION SHARING

- **Incrementare l'infosharing** su minacce/ vulnerabilità/ incidenti
- **Svolgere analisi evolutive delle minacce cyber**
- **Studiare il dimensionamento** e l'evoluzione dei fenomeni

## STABILIRE UN CORDINAMENTO CENTRALIZZATO DEGLI INCIDENTI INFORMATICI

- **Svolgere attività di coordinamento** centrale in caso di **incidente**
- **Supportare operativamente** le strutture di presidio delle **single realtà**
- **Definire e aggiornare** a livello di settore le lessons learned e le strategie di risposta

Il **CERT Finanziario** Italiano, governato da ABI e Banca d'Italia e operato da ABI Lab, risponde all'esigenza di **innalzare la capacità** del settore di **gestione dei rischi cyber** e di **coordinamento** in caso di attacchi



[www.certfin.it](http://www.certfin.it)

## Le sfide future per la cybersecurity anche a livello europeo:

- **Potenziamento** dei **canali** di comunicazione e di dialogo
- **Rafforzamento dell'infosharing** secondo **regole efficaci** e comuni
- **Collaborazione operativa** tra tutti i **centri di cyber security** bancari europei

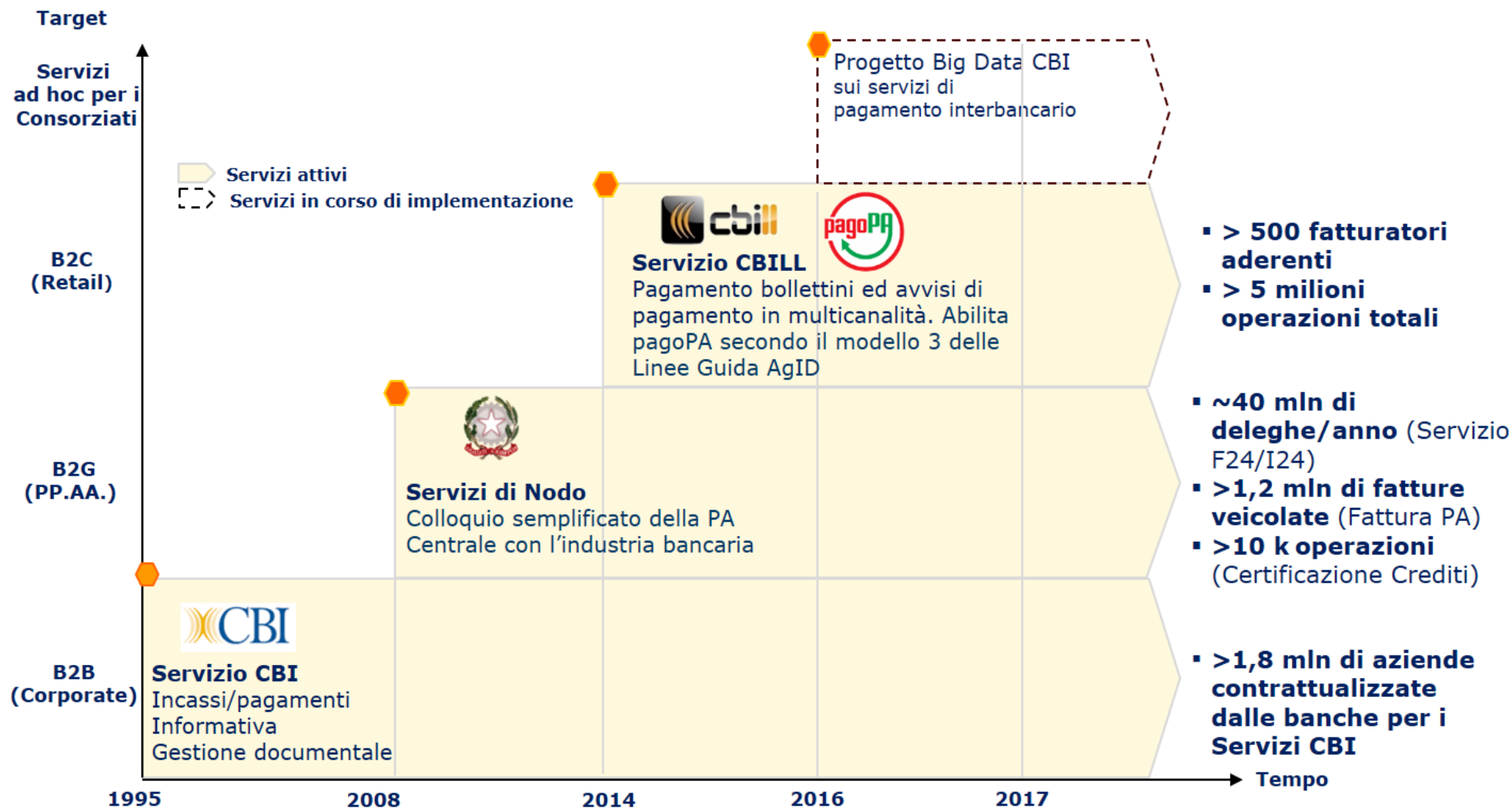


## Gestione dei costi

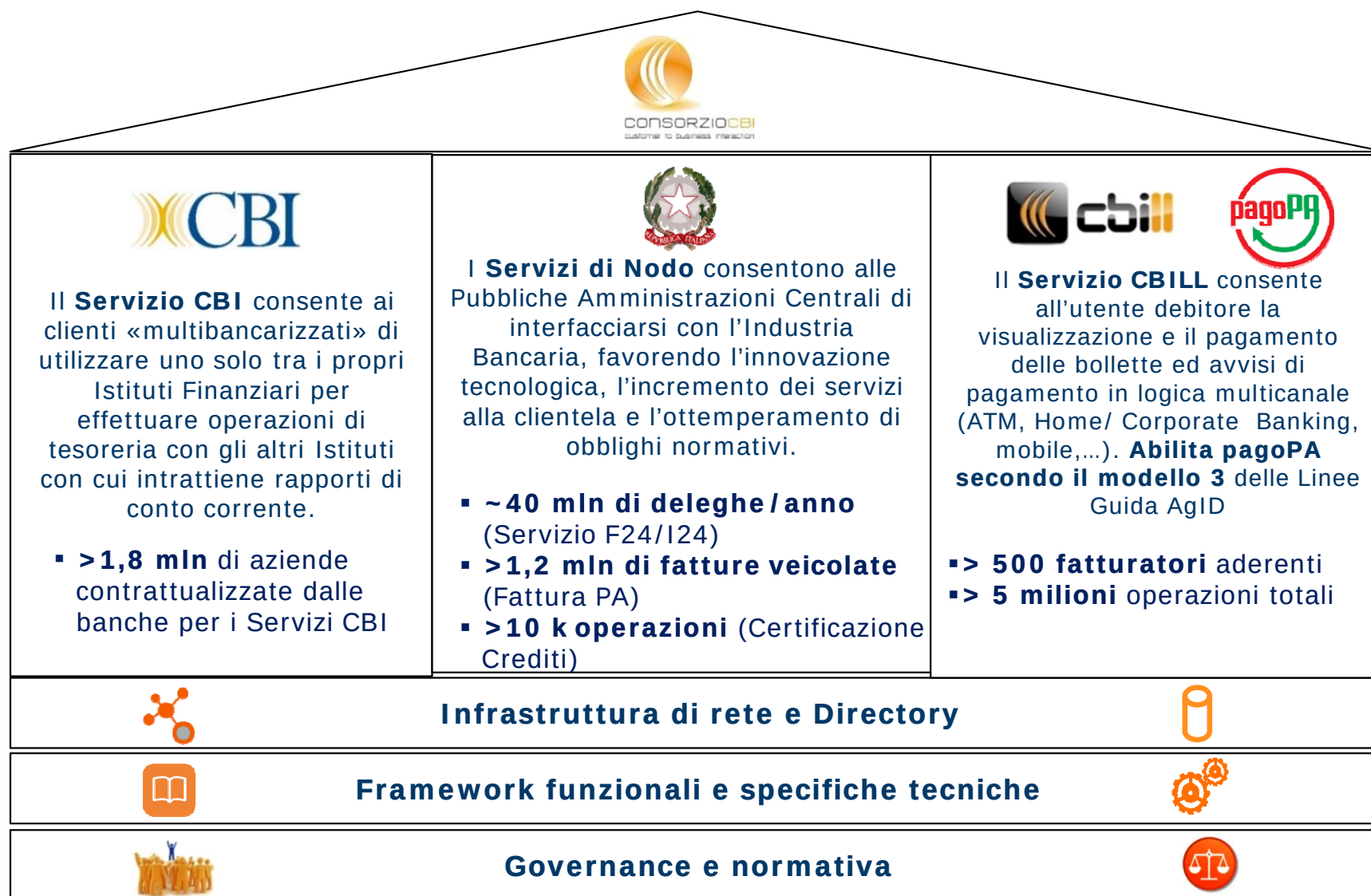
- 1) Non solo costo del personale
- 2) Non solo tema della rete distributiva fisica
- 3) Valorizzare strutture comuni ruolo consorzi
  - A. CBI
  - B. Bancomat

# Evoluzione attività del Consorzio CBI, creato sotto l'egida dell'ABI (1/2)

Il Consorzio CBI gestisce l'infrastruttura cooperativa per 500 intermediari finanziari per lo sviluppo di servizi strategici nel mercato dei pagamenti, sempre preservando l'area competitiva di ciascuna banca aderente



# Evoluzione attività del Consorzio CBI, creato sotto l'egida dell'ABI (2/2)



# Il Consorzio BANCOMAT® OGGI E LE PROSPETTIVE FUTURE



## I PROGETTI ATTUALI

**Contactless:** ha l'obiettivo di colmare il gap tecnologico maturato, garantendo al Circuito Domestico lo sviluppo di una user experience in linea con le future possibili evoluzioni in ambito Proximity Payment.

**PagoBANCOMAT web:** ha l'obiettivo di estendere la possibilità ai possessori di carte di debito e prepagate **PagoBANCOMAT®** la possibilità di fare acquisti on line.

## I PROGETTI FUTURI

**Mobile:** progetto che rappresenta il massimo livello di facilitazione dei servizi attraverso l'uso dello strumento più diffuso: lo smartphone sia in mobilità proximity payment sia web.

## IL PROGETTO DI SOCIETARIZZAZIONE DEL CONSORZIO BANCOMAT®

E' in corso un processo di societarizzazione volto a dare al Consorzio una governance adeguata al processo evolutivo in atto in ottica di valorizzazione complessiva degli asset esistenti.