

---

**FINTECH. TRASFORMAZIONI  
DEL SISTEMA BANCARIO**

Tecnologia, big data, regolazione e lavoro

---

di

**Maria Teresa Bianchi, Donato Faioli e Michele Faioli**



## ***Working Papers* della Fondazione Giacomo Brodolini**

### **Direttore scientifico della collana**

Anna Maria Simonazzi

*Professoressa di Economia politica e economia italiana ed europea,  
Facoltà di Economia, Sapienza Università di Roma*

### **Comitato scientifico editoriale**

Michele Faioli

*Professore associato di diritto del lavoro,  
Università Cattolica del Sacro Cuore*

Michele Raitano

*Professore in Politica Economica,  
Sapienza Università di Roma*

Giuseppe Fiorani

*Professore di Economia del lavoro,  
Università di Modena e Reggio Emilia*

Paola Mengoli

*Ricercatrice in Politiche formative,  
Università di Modena e Reggio Emilia*

Fondazione Giacomo Brodolini  
00185 Roma - Via Solferino, 32  
tel. 0644249625 fax 0644249565  
info@fondazionebrodolini.it  
www.fondazionebrodolini.it

Roma, Ottobre 2019

ISBN 9788895380483

**FINTECH. TRASFORMAZIONI  
DEL SISTEMA BANCARIO**

Tecnologia, big data, regolazione e lavoro

di

**Maria Teresa Bianchi, Donato Faioli, Michele Faioli**

# Fintech. Trasformazioni del sistema bancario

## Tecnologia, big data, regolazione e lavoro

*di* Maria Teresa Bianchi, Donato Faioli, Michele Faioli

**[Abstract]** La Banca è l'impresa che negli ultimi anni ha cambiato pelle più delle altre. Il sistema bancario è mutato ed è in continua evoluzione. Il presente lavoro ha lo scopo di analizzare le mutazioni sistemiche, le mutazioni tecnologiche e gli impatti sul lavoro. La prima parte dello studio affronta tale mutamento, la seconda si concentra sulle nuove modalità organizzative e sull'impatto del fintech, la terza prende in considerazione gli impatti di detti cambiamenti sul lavoro.

**Sommario** – 1. Osservazioni introduttive. – 2. La Banca: intermediario finanziario basato sulla fiducia. – 3. Le crisi bancarie ed il ripensamento del modello. – 4. La Banca: intermediario basato sulle informazioni. – 5. Banca e Fintech. Verso dove si muove la finanza del futuro. – 6 Verso l'open banking. Un nuovo modello di business per le banche. - 7. Nuove professionalità, classificazione del personale e contrattazione collettiva nel fintech

### 1. Osservazioni introduttive

La Banca, insegnavano i Maestri della tecnica bancaria degli anni sessanta, è l'unica azienda che può vivere, di fatto, senza capitale.

Affermazioni del genere oggi fanno inorridire dottrina, prassi e, soprattutto, i regolatori nazionali ed internazionali.

Queste due riflessioni sono sufficienti per poter affermare che la Banca è l'impresa che negli ultimi anni ha cambiato pelle più delle altre. Il sistema bancario è mutato ed è in continua evoluzione. Il presente lavoro ha lo scopo di analizzare le mutazioni sistemiche, le mutazioni tecnologiche e gli impatti sul lavoro.

---

\*Maria Teresa Bianchi (Sapienza Univ. di Roma) ha scritto i paragrafi 2, 3, 4; Donato Faioli (Master Big Data, Sapienza Univ. di Roma) ha scritto i paragrafi 5 e 6; Michele Faioli (Univ. Cattolica) ha scritto il paragrafo 7.

La prima parte dello studio affronta tale mutamento, la seconda si concentra sulle nuove modalità organizzative e sull'impatto del fintech, la terza prende in considerazione gli impatti di detti cambiamenti sul lavoro.

Il sistema bancario tradizionale si trova al centro di una profonda trasformazione che deve attuare per non perdere ulteriormente profittabilità, già bassa se in particolare facciamo riferimento al mercato europeo.

Oltre ai bassi tassi di interesse e nuova regolamentazione, la nuova minaccia per la profittabilità del sistema bancario è portata dalla digitalizzazione, che se da un lato potrebbe permettere di ridurre alcuni costi per effetto della automazione dei processi, dall'altro ridisegna il mercato, spostando i ricavi sugli operatori che si mostrano più abili nel rispondere alle esigenze dei clienti, che vivono un contesto che si sta digitalizzando sempre di più.

Digitale e cliente, o in altri termini digital first e user experience, questi i due aspetti fondamentali per ridefinire il business model delle banche che si deve realizzare all'interno della trasformazione digitale della società nel suo complesso.

Tutte le trasformazioni (radicali), come in questo caso, richiedono tempo e capacità di adattamento, e devono essere calate nell'ecosistema nelle quali si trovano e che purtroppo, da un punto di vista digitale, vede l'Italia tra gli ultimi posti in Europa.

C'è tanta strada da fare.

Quindi cambiamenti interni organizzativi e di business con lo sguardo sempre vigile su un mercato in continua evoluzione, dove le società del fintech, in grado di raccogliere finanziamenti sempre di maggiori importi, cercano di affermarsi con le loro proposte innovative.

Al momento, almeno per alcuni verticali (vedi i finanziamenti) e almeno in Europa (esclusa Gran Bretagna) le società del fintech non costituiscono una reale minaccia per il settore bancario tradizionale. Minaccia no, ma un campanello d'allarme sì.

Campanello d'allarme che si fa più forte se si sposta l'attenzione al settore dei servizi d'investimento e ancora di più a quello dei pagamenti.

È indubbio quindi che il sistema bancario tradizionale debba "cambiare pelle", valutando le migliori opzioni possibili e guardando alle società del fintech come possibili alleati con cui valutare eventuali partnership per offrire nuovi e innovativi servizi.

Non si può dimenticare che stiamo ragionando di un sistema, quello finanziario, iper regolamentato e, pertanto i cambiamenti, le novità, devono avvenire all'interno di un quadro regolamentare ben definito che tuteli quanto più possibile i consumatori.

Per tale motivo, tra gli altri, diventa centrale il tema della sicurezza, in modo che realmente l'uso del digitale possa migliorare il customer journey, rendendo la finanza digitale, open, interconnessa, trasformando la banca in bank as platform.

## 2. La Banca: intermediario finanziario basato sulla fiducia

Il Testo Unico Bancario<sup>1</sup> recita nel suo primo articolo al comma 1, lettera b: “<banca> indica l'impresa autorizzata all'esercizio dell'attività bancaria”. Secondo la definizione fornita dall'articolo 10 del Testo Unico Bancario, l'attività bancaria è: “la raccolta di risparmio fra il pubblico e l'esercizio del credito. Essa ha carattere di impresa”. L'articolo 11 fa, invece, espresso divieto di esercizio dell'attività bancaria e della raccolta del risparmio a tutti i soggetti diversi dalle banche. L'attività d'intermediazione si basa sulla fiducia del mercato. Se quest'ultimo smette di avere fiducia in questo o in quell'operatore, ne decreta il *default* o comunque la crisi; se il mercato smette di aver fiducia nell'intero sistema la crisi diventa sistemica e si assiste ad una crisi economica come quella del 2008.

Per poter identificare un'impresa come una banca è necessario che la stessa svolga contemporaneamente raccolta di risparmio ed esercizio del credito; per tale motivo, qualora un'impresa dovesse svolgere solo una di dette attività, non potrebbe essere più considerata come una banca, bensì come intermediario creditizio non bancario.

Il fine dell'attività bancaria è, come per qualsiasi altra impresa, la generazione di un profitto; quest'ultimo si realizza attraverso il conseguimento di un margine di interesse legato all'orizzonte temporale<sup>2</sup>.

---

1. TUB, Decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385, che riporta le leggi in materia bancaria e creditizia, aggiornato dal Decreto legislativo 21 aprile 2016, n.72.

2. Gli interessi sono infatti determinabili con una semplice formula matematica che moltiplica il capitale, il tasso di interesse e il tempo. ( $I = C \times i \times T$ ), dove C=capitale; i=tasso d'interesse; T=tempo). Cfr. M. BROGI, M. LA TORRE (2013), Manuale di Economia degli Intermediari Finanziari, Mc Graw Hill, USA.

Il recente sviluppo dei mercati finanziari ha portato le banche ad attuare delle politiche di accorpamento tramite operazioni di fusione e acquisizione con il fine di rispondere in maniera aggressiva all'accresciuta concorrenza. Tali aggregazioni hanno avuto il chiaro scopo di accrescere la presenza sul territorio e le quote di mercato detenute, integrando le diverse attività svolte dalle banche partecipanti alle operazioni di *merger and acquisition*.

L'accresciuta dimensione ha anche lo scopo di consentire una maggiore tenuta sul mercato globale. Il sistema bancario, infatti, può essere individuato sulla base di più livelli: locale, nazionale e internazionale, fornendo così la possibilità di effettuare un confronto tra il sistema bancario nazionale, europeo e infine mondiale, tale per cui il malfunzionamento di uno si ripercuote inevitabilmente sugli altri.

Il processo di globalizzazione e l'avanzare della forte integrazione del sistema monetario hanno comportato che il settore bancario italiano si è trovato a competere con importanti colossi internazionali nel contesto dell'Unione Europea. Da qui, sono emerse significative debolezze in termini di efficienza dimensionale, con una forte presenza del settore pubblico e bassissimi livelli di redditività<sup>3</sup>. Proprio per questo motivo, il Comitato di Basilea<sup>4</sup> e la SEBC<sup>5</sup>, per evitare distorsioni all'interno del mercato bancario, si sono poste come obiettivo quello di omogeneizzare la normativa a livello comunitario al fine di garantire una corretta concorrenza tra le banche.

Si è giunti gradualmente verso la creazione di un Mercato unico Europeo. Infatti, con l'avvio della Terza fase dell'Unione economica e monetaria, il 1° gennaio del 1999, si è dato inizio ad un nuovo capitolo nella storia dell'integrazione europea<sup>6</sup>. Ed è proprio con l'introduzione dell'euro, come moneta unica, che si costituisce l'identità europea, rafforzata maggiormente con la circolazione di banconote e monete, avvenuta nel 1° gennaio 2002. L'u-

---

3. F. PANETTA (2004), Il sistema bancario negli anni novanta: gli effetti di una trasformazione, il Mulino, Bologna.

4. Il Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria è un'organizzazione internazionale istituita dai governatori delle Banche centrali dei dieci paesi più industrializzati (G10) alla fine del 1974, che opera sotto il patrocinio della Banca dei Regolamenti Internazionali.

5. Il Sistema europeo delle banche centrali (SEBC), istituito dal trattato di Maastricht, è costituito dalla Banca centrale europea e dalle banche centrali nazionali dei 28 stati membri dell'Unione europea, a prescindere dall'adozione della moneta unica.

6. <https://www.ecb.europa.eu>

tilizzo di una moneta unica comporta vantaggi rilevanti, come l'eliminazione dei tassi di cambio fluttuanti e delle spese di cambio. Facilita il commercio transfrontaliero e si traduce in un'economia più stabile, sinonimo di crescita e di una scelta più ampia per i consumatori<sup>7</sup>. Con l'adozione della moneta unica, si assiste alla formazione di una banca sovranazionale, la Banca Centrale Europea (BCE), alla quale viene affidato il ruolo di mantenere la stabilità dei prezzi e preservare così il potere di acquisto della moneta unica, favorendo in tal modo la crescita e l'occupazione. La BCE, istituita sulla base della banca centrale tedesca, gode di autonomia decisionale rispetto a tutti i diversi governi nazionali e degli organi comunitari. Si è creato, così un sistema di supervisione sovranazionale che ha modificato il modello organizzativo bancario. In estrema sintesi, oggi le Banche si dividono in Banche "less significant", soggette alla supervisione della Banca Centrale Nazionale e in Banche di maggiori dimensioni, direttamente sotto la vigilanza della BCE. Alle Banche oggi è richiesta una maggiore dotazione patrimoniale perché si parte dal sinallagma: rischio coperto dal patrimonio. Quindi, più rischi l'istituto ha, più deve patrimonializzarsi.

Quest'ultimo assunto ha modificato il modo di agire della Banca. La concessione del credito, cioè il *core business* bancario, va parametrata al patrimonio, più la forma tecnica richiesta è rischiosa, minori sono le garanzie, più il patrimonio deve assorbire questi rischi.

I default bancari più recenti, anche in Italia, mostrano logiche di concessione del credito che si sono rivelate fallimentari, generando sofferenze sempre più ingenti, che hanno impedito agli istituti di proseguire con una gestione economicamente equilibrata.

Al di là del modello organizzativo, dunque, la Banca risulta essere un sistema complesso che offre servizi integrati.

I modelli che si sono affermati sono quello del gruppo bancario e della banca universale<sup>8</sup>.

Il primo assetto organizzativo nasce in Europa e si consolida grazie all'avvento dei grandi gruppi bancari, in un mercato in cui la domanda di capitali è particolarmente elevata.

---

7. [https://europa.eu/european-union/about-eu/money/euro\\_it](https://europa.eu/european-union/about-eu/money/euro_it)

8. Cfr. A. BANFI, M. BIASIN, M. ORIANI, G. RAGGETTI (2011), *Economia degli intermediari finanziari*, Isedi, Torino, p.116.

L'utilizzo di siffatto modello è relativamente recente e si può far risalire all'entrata in vigore della prima versione del TUB nel 1993.

La banca universale è un'impresa che si differenzia dalle altre per un'offerta estremamente variegata e completa, che non opera solo in un'ottica di breve periodo, bensì anche nel medio e lungo termine, rivolgendo i suoi servizi a una vastissima gamma di clientela in quanto svolge contemporaneamente tutte le attività previste per la banca tradizionale o commerciale, della *private bank* e della *investment bank*. I servizi offerti spaziano dai finanziamenti, all'emissione di strumenti di pagamento (esempio: carte di credito, assegni), gestione titoli, consulenza, concessione di garanzie, ed altri<sup>9</sup>.

Per l'alto livello di diversificazione dell'attività svolta e per la molteplicità di target di clienti a cui offre i suoi servizi, è possibile considerare questo intermediario, come un operatore *multibusiness* e *multiclient*.

Il modello del gruppo bancario, invece, è disciplinato dal Testo Unico Bancario, negli articoli 60 e seguenti. L'articolo 60 del TUB, in merito alla composizione del gruppo, recita: "Il gruppo bancario è composto alternativamente:

- a) dalla banca italiana capogruppo e dalle società bancarie, finanziarie e strumentali da questa controllate;
- b) dalla società finanziaria o dalla società di partecipazione finanziaria mista capogruppo italiana e dalle società bancarie, finanziarie e strumentali da questa controllate, quando nell'insieme delle società da essa partecipate vi sia almeno una banca italiana controllata e abbiano rilevanza determinante, secondo quanto stabilito dalla Banca d'Italia, le partecipazioni in società bancarie e finanziarie".

In funzione di quanto descritto dall'articolo citato, si comprende, dunque, che il gruppo bancario, così come i gruppi d'impresa, rappresenta un'aggregazione di due o più imprese, in questo caso banche, che svolgono un'attività in maniera congiunta, controllate da una impresa madre detta appunto capogruppo la quale, secondo la definizione dell'articolo 61 del TUB, può essere definita come la banca italiana o la società finanziaria (o di partecipazione finanziaria) con sede legale in Italia, a cui si affida il controllo delle società che compongono il gruppo bancario.

Prosegue l'articolo 61 ponendo un requisito essenziale per la capogruppo; questa per essere considerata tale, non può essere controllata a sua volta da un'al-

---

9. Cfr. [www.bancheitalia.it](http://www.bancheitalia.it)

tra banca o società finanziaria ovvero di partecipazione finanziaria con sede legale in Italia, che possa essere considerata come un gruppo.

Si possono, quindi, schematizzare i requisiti per considerare una banca capogruppo:

- nazionalità italiana;
- indipendenza da qualsiasi altro soggetto giuridico controllante.

L'assetto organizzativo in parola prevede un unico soggetto economico e una molteplicità di soggetti giuridici, coesistono, quindi, diverse realtà societarie e di intermediazione le quali debbono operare in modo coordinato secondo le strategie decise dalla capogruppo. A quest'ultima spetta il controllo delle società componenti il gruppo, l'esercizio di tutte quelle attività di direzione e coordinamento ritenute necessarie e la diffusione, a tutte le controllate, delle direttive emanate dall'autorità di vigilanza al fine di garantire stabilità al gruppo.

Il controllo è esercitato dalla società madre che è in grado di esprimere la maggioranza dei voti nell'assemblea ordinaria, o perché detiene la maggioranza del capitale o in virtù di specifici vincoli contrattuali, e si distinguono in tal caso tre tipologie di controllo in funzione dei diversi metodi di acquisizione dello stesso, rispettivamente controllo di diritto, controllo di fatto e controllo contrattuale (art. 2359 C.c. e art. 23, II co. TUB)<sup>10</sup>.

Il modello del gruppo nasce per rispondere, in maniera alternativa alla banca universale, all'esigenza di una maggiore offerta di servizi da parte delle banche ad una più vasta gamma di clientela. Con questo diverso assetto organizzativo è possibile fronteggiare la sempre maggiore concorrenza sul mercato, attraverso l'elevata specializzazione delle imprese e l'alto livello di diversificazione raggiungibile sia dal punto di vista dei servizi offerti che dal punto di vista dei target di clientela che si riescono a conquistare.

Uno dei principali elementi che può spingere il *management* a convergere verso il modello del gruppo bancario è il raggiungimento di economie di specializzazione e di diversificazione, le quali sono dovute al fatto che ogni unità che opera all'interno del disegno organizzativo, lo fa con un proprio grado di specializzazione in una determinata attività il che comporta contemporaneamente un elevato grado di diversificazione.

---

10. V. BUONOCORE (2018), Manuale di diritto commerciale, decima edizione, G. Giappichelli editore, Torino, p. 681.

Un ultimo, ma importante, aspetto da chiarire in questo ambito è quello del rischio; svolgendo un'attività prettamente unitaria, non è sempre possibile andare ad attribuire il rischio dell'attività svolta ad una o all'altra impresa appartenente al gruppo a maggior ragione perché spesso le singole operazioni si riferiscono ad una macro-operazione che le ricomprende tutte, pertanto si può concludere che nella maggior parte dei casi non è possibile isolare i rischi e attribuirli alle singole imprese.

La normativa prevede inoltre che sia, per i motivi citati, la capogruppo a rispondere con tutto il suo patrimonio alle obbligazioni assunte dalle banche controllate, questo porta alla chiara conclusione che la crisi di una delle componenti del gruppo può determinare un dissesto anche per tutte le altre<sup>11</sup>.

Ciò che emerge dalle pagine che precedono è che, al di là del modello prescelto, l'attività bancaria è diventata un'attività complessa che non si limita alla pura intermediazione, ma si è fortemente diversificata anche allontanandosi dal suo *core business*.

Tuttavia, quest'ultimo risulta sempre centrale, giacché l'attività di raccolta e di impiego risulta essere l'elemento da cui scaturiscono, poi, gli altri servizi.

Quindi, il tema delle modalità di raccolta e, soprattutto, di impiego è divenuto centrale all'esito degli scandali finanziari degli ultimi anni, da qui una serie di norme nazionali ed internazionali che hanno cercato di armonizzare e mettere in sicurezza tutto il sistema creditizio e finanziario.

Malgrado ciò, o forse a causa di ciò, in Italia si sono verificati negli ultimi due anni e mezzo una serie di crisi bancarie gestite in modo diverso, pur nell'alveo della normativa europea.

### **3. Le crisi bancarie ed il ripensamento del modello**

Prima di concentrarsi sull'analisi delle crisi bancarie occorre sottolineare come il rischio maggiore nelle crisi bancarie sia la generale perdita di fiducia nel settore. Ciò comporta la necessità di gestire le crisi, onde evitare uno scossone sistemico dal quale si potrebbe non riprendere se non con molta fatica e dopo molto tempo. Proprio per evitare un collasso del sistema, i principali *regulators*,

---

11. Cfr. A. BANFI, M. BIASIN, M. ORIANI, G. RAGGETTI (2011), *Economia degli intermediari finanziari*, Isedi, Torino p.122.

nazionali ed internazionali, hanno gestito le crisi recenti al fine di preservare il risparmio dei clienti e, quindi, il servizio bancario.

Le quattro principali crisi che hanno investito il settore bancario italiano hanno riguardato i seguenti istituti:

- CariFe, CariChieti, Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio, Banca Marche;
- Monte dei Paschi di Siena
- Veneto Banca e Banca Popolare di Vicenza
- Cassa di Risparmio di Rimini, di San Miniato e Cesena

La prima crisi risale al novembre del 2015, quando Banca Marche, CariFe, Carichieti e Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio, dopo un lungo periodo di amministrazione straordinaria, vengono poste in risoluzione.

Le quattro banche, che rappresentavano una quota del mercato nazionale dell'1% circa in termini di depositi, avevano fatto istanza al Fondo interbancario di tutela dei depositi per essere ricapitalizzate. Tale richiesta venne bocciata dalla DG Competition in quanto "lesiva della libera concorrenza".

Gli interventi richiesti prevedevano che il Fondo interbancario sottoscrivesse i necessari aumenti di capitale, ponendo le basi per il superamento delle crisi delle banche ed evitando così la procedura di risoluzione. Ciò non fu possibile per la preclusione manifestata dalla Commissione Europea, che ha assimilato ad aiuti di Stato gli interventi del FITD (Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi). Questa considerazione non ha consentito di ricorrere al suddetto meccanismo di salvataggio, a fronte del rapido deterioramento delle situazioni aziendali. L'Unità di Risoluzione della Banca d'Italia ha dovuto attivare, a seguito della pubblicazione del decreto legislativo 16 novembre 2015, n. 180, gli strumenti introdotti dal nuovo quadro normativo europeo in materia di gestione delle crisi<sup>12</sup>. Dopo il diniego al ricorso al FITD per la ricapitalizzazione dei 4 istituti, negli uffici di Banca d'Italia si cerca il piano B, chiamato "Piano di Risoluzione": un'anticipazione del *Bail-in*, facendo partecipare alle perdite della banca azionisti e subordinatisti, salvando così i depositanti. Il ricorso alle azioni e alle obbligazioni subordinate per coprire le perdite è espressamente richiesto come condizione per la soluzione ordinata delle crisi bancarie dalla legislazione europea, come sancito dalle norme europee contenute nella "*Bank*

---

12. Sito Banca d'Italia: <https://www.bancaditalia.it/media/approfondimenti/2015/salva-banche/index.html#faq8761-5>

*Recovery and Resolution Directive*”, recepite nell’ordinamento italiano dal 16 novembre con il decreto legislativo 16 novembre 2015, n. 180.

La soluzione adottata, compatibile con le norme europee sugli “aiuti di Stato”, si articola secondo il seguente schema:

- 1) Per ciascuna delle 4 banche la parte “buona” è stata separata dalla parte “cattiva” del bilancio.
- 2) Alla parte buona (o *Bridge Bank*), sono state conferite tutte le attività diverse dai crediti “in sofferenza”; a fronte di tali attività vi sono i depositi, i conti corrente e le obbligazioni ordinarie. Il capitale è stato ricostituito a circa il 9% del totale dell’attivo (ponderato per il rischio) dal “Fondo Nazionale di Risoluzione”, amministrato direttamente dall’Unità di Risoluzione della Banca d’Italia. La banca buona viene provvisoriamente gestita da amministratori appositamente designati dall’Unità di Risoluzione stessa. Agli amministratori viene affidato il preciso compito di vendere la banca buona in tempi brevi al miglior offerente, con procedure trasparenti e di mercato, e quindi retrocedere al Fondo di Risoluzione i ricavi della vendita.
- 3) Si è inoltre costituita una “banca cattiva” (*bad bank*) in cui sono stati concentrati i prestiti in sofferenza che residuano una volta fatte assorbire le perdite dalle azioni e dalle obbligazioni subordinate e, per la parte eccedente, da un apporto del Fondo di Risoluzione<sup>13</sup>.

All’interno del Piano, il Fondo Nazionale di Risoluzione ricopre senza dubbio un ruolo chiave: il FNR è l’unico socio delle “*bridge bank*”, all’interno delle quali sono state fatte confluire tutte le attività diverse dai prestiti in sofferenza, ed è anche il soggetto preposto a fornire la necessaria dotazione di capitale alla “*bad bank*” creata appositamente (REV Gestione Crediti S.p.A.).

Il Fondo Nazionale di Risoluzione è finanziato dalle banche italiane, quindi non si tratta di capitali pubblici. I Finanziatori del FNR sono tre grandi banche italiane: Unicredit, Intesa e Ubi. L’anticipo assume nei fatti la forma di due linee di credito distinte: una a lungo termine di 1,6 miliardi e una a breve termine di 2 miliardi.

La parte più consistente del finanziamento è stata concessa, quindi, tramite finanziamenti a tassi di mercato e con scadenza entro 18 mesi; una parte dei fi-

---

13. Informazioni sulla soluzione delle crisi di Banca Marche, Banca Popolare dell’Etruria e del Lazio, CariChieti e Cassa di Risparmio di Ferrara, Banca d’Italia, 22 novembre 2015.

nanziamenti erogati è assistita da una garanzia assunta dalla Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. La funzione della garanzia è di consentire al Fondo Nazionale di Risoluzione di rimborsare i finanziamenti ottenuti nell'eventualità che la dotazione del Fondo stesso si riveli insufficiente alla scadenza<sup>14</sup>. Tuttavia la garanzia rilasciata da CDP in favore del Fondo è onerosa e non libera il Fondo stesso dall'obbligo di rimborsare quanto la Cassa dovesse essere chiamata a pagare alle tre banche erogatrici del prestito.

Inizialmente il Piano aveva previsto la possibilità di recuperare risorse per rimborsare i finanziamenti ricevuti attraverso la cessione sul mercato delle Nuove banche, contenenti ormai solo crediti *in bonis*. Come reso noto da Banca d'Italia, però, il 10 maggio 2017 si è perfezionata la cessione ad Ubi di Nuova Banca Marche, Nuova Banca dell'Etruria e del Lazio e Nuova Cassa di Risparmio di Chieti al prezzo simbolico di 1 euro, facendo venir meno la speranza di recupero di risorse mediante questa operazione. Allo stesso modo, il Fondo Nazionale di Risoluzione ha ceduto successivamente anche la partecipazione totalitaria di Nuova Cassa di Risparmio di Ferrara a Banca Popolare dell'Emilia Romagna in data 30 giugno 2017 ricevendo un corrispettivo simbolico di 1 euro. Tutte le speranze di recupero sono ora in capo alla *bad bank* (REV) che detiene i crediti deteriorati appartenenti precedentemente alle banche in dissesto per un ammontare di 10,3 miliardi di euro espresso al valore di libro.

La seconda crisi, in termini temporali, è quella della Banca del Monte dei Paschi di Siena ed affonda le sue radici nell'ultimo decennio. Nel 2009 ricevette un prestito pubblico (i c.d. Tremonti bond), e poi un secondo prestito, sempre da parte dello Stato, nel 2012 (i c.d. Monti bond). Entrambi i prestiti vennero successivamente ripagati corrispondendo i relativi interessi.

Il Monte dei Paschi di Siena possiede ancora 27 miliardi di crediti deteriorati ed ha continuato a versare in una situazione difficile, diventando un vero e proprio "sorvegliato speciale" del sistema bancario europeo. Tra febbraio e luglio 2016 l'Autorità Bancaria Europea, in cooperazione con la Banca Centrale Europea e le autorità di vigilanza nazionali, ha sottoposto il Monte dei Paschi di Siena ad uno stress test per valutarne la solidità in condizioni critiche. Il risultato è stato che, in uno scenario ipotetico, alla fine del 2018 MPS avrebbe mostrato un significativo peggioramento della propria situazione patrimoniale.

---

14. C. BUCICCO, R. D. COGLIANDRO (2017), Il futuro del sistema bancario tra riforma del credito cooperativo concentrazioni bancarie e fiducia dei consumatori, Giapeto Editore, Napoli.

Alla luce di questo risultato, la BCE ha chiesto al Monte dei Paschi di Siena l'adozione di misure idonee a risolvere i problemi della banca e, in particolare, quello della qualità creditizia.

La banca ha così predisposto un piano (Project Charles), secondo quanto previsto dalla Direttiva europea 2014/59, con il quale si richiedeva al mercato il capitale necessario al rafforzamento patrimoniale; il piano non è stato però portato a compimento perché non è stato possibile reperire sul mercato le risorse necessarie per completare la ricapitalizzazione.

A seguito del fallimento del Project Charles, il 23 dicembre 2016 il Governo ha adottato il Decreto salva risparmio, contenente misure di sostegno pubblico alla liquidità e al capitale delle banche. Lo stesso giorno MPS ha richiesto le forme straordinarie di supporto alla liquidità<sup>15</sup> (ovvero la garanzia pubblica su nuove emissioni di passività) e il successivo 30 dicembre ha trasmesso al MEF, alla BCE e alla Banca d'Italia l'istanza per accedere alla ricapitalizzazione precauzionale ai sensi dell'art. 14 del Decreto salva risparmio<sup>16</sup>.

Il capo II del Decreto salva risparmio è dedicato proprio alla possibilità per lo Stato di sottoscrivere aumenti di capitale di banche. Come previsto dalla Direttiva europea 2014/59, un intervento pubblico "precauzionale" di rafforzamento patrimoniale è ammesso in presenza di un'esigenza emersa nello scenario avverso di una prova di stress condotta a livello nazionale, europeo o del meccanismo di vigilanza unico, per rimediare ad una grave perturbazione dell'economia di uno Stato membro e preservare la stabilità finanziaria<sup>17</sup>. Attraverso questo strumento si vogliono risolvere i casi in cui le asimmetrie informative non permettono il corretto funzionamento dei meccanismi di mercato, facendo percepire un intermediario eccessivamente rischioso da parte del mercato, generando rischi per l'intera stabilità finanziaria.

Per quanto riguarda il Monte dei Paschi, la BCE ha definito l'entità della ricapitalizzazione precauzionale del gruppo, fissandola in 8,8 miliardi. Successivamente la Commissione Europea, il 4 luglio 2017, ha approvato il progetto di ricapitalizzazione precauzionale del Monte dei Paschi di Siena del valore finale di 5,4 miliardi di euro. Nella determinazione di questo importo, la Commis-

---

15. Decreto legge 23 dicembre 2016, n. 237.

16. Sito Banca d'Italia: <https://www.bancaditalia.it/media/approfondimenti/2017/ricapitalizzazione-precauzionale-mps/index.html#faq8761-1>

17. C. BARBAGALLO (2017), Audizione sul decreto legge 23 dicembre 2016 n. 237, Disposizioni urgenti per la tutela del risparmio nel settore creditizio, Roma.

sione Europea ha infatti sottratto dal fabbisogno patrimoniale emerso nello scenario avverso dello stress test (quantificato dalla BCE in 8,8 miliardi) le perdite d'esercizio contabilizzate dal gruppo successivamente alla data di riferimento dello stress test e fino al 31 marzo 2017, pari a 3,4 miliardi totali. Di tale importo massimo:

- 3,9 miliardi sono destinati all'aumento di capitale della banca;
- fino a 1,5 miliardi sono riservati al ristoro degli investitori *retail* che detengono le passività subordinate della banca oggetto di conversione in azioni nell'ambito del *burden sharing*, come previsto dal decreto<sup>18</sup>.

La ricapitalizzazione precauzionale del Monte dei Paschi da parte dello Stato è stata sì accettata, ma ad un certo numero di condizioni:

- la banca deve essere solvibile, oggetto di un piano di ristrutturazione efficace;
- la banca deve riorientare il suo modello di business verso la clientela *retail* e le piccole-medie imprese;
- la banca dovrà cedere, a condizioni di mercato, un portafoglio di *Non Performing Loans* di 26,1 miliardi di euro ad una società veicolo, finanziata con fondi privati.

Per quanto riguarda la cessione degli NPL, questa è prevista nel primo semestre del 2018. Inizialmente si tratterà di un'autocartolarizzazione sotto il controllo stesso della banca, attraverso un'architettura molto complessa a cui partecipano diversi attori: materialmente il 50% dei crediti deteriorati rimarrà in capo alla piattaforma Sirio, gestita nei fatti da Quaestio (SGR collegata al Fondo Atlante II) e Cerved, il 30% verrà assegnata a doBank, mentre il restante 20% è stato ripartito tra diversi operatori.

Il prezzo a cui verranno successivamente trasferiti i crediti è stato prefissato al 21% del valore nominale, senza possibilità di modifica successiva. Il piano di pulizia delle sofferenze prevede la cessione successiva di titoli senior coperti da Gacs (Garanzia cartolarizzazione sofferenze) ad investitori di mercato ad un prezzo di 3,8 miliardi, mentre a Quaestio rimarranno titoli per un valore netto di 1,7 miliardi.

Un'altra crisi bancaria che investito il nostro Paese dal 2015 ad oggi ha visto protagoniste Veneto banca e Banca Popolare di Vicenza; questa, al pari delle

---

18. Sito Banca d'Italia: <https://www.bancaditalia.it>

crisi analizzate in precedenza, trae origine sia dalla gravissima recessione che ha colpito il Paese e sia da comportamenti opportunistici posti in essere da amministratori e dirigenti dei due istituti. Per quanto concerne Veneto Banca, accertamenti ispettivi condotti nel 2013 avevano messo in luce il fenomeno delle “azioni finanziate”. La banca era venuta meno all’obbligo di dedurre dal patrimonio di vigilanza il capitale raccolto a fronte di finanziamenti erogati ai sottoscrittori delle sue azioni. Agli inizi del 2015 un’ispezione di vigilanza condotta da Banca d’Italia (sotto indicazione del *Single Supervisory Mechanism*) aveva rilevato lo stesso abuso anche per la Banca Popolare di Vicenza.

L’impatto patrimoniale negativo derivante dalla necessità di dedurre dal patrimonio di vigilanza la componente legata ai finanziamenti ai soci è stato estremamente rilevante, portando con sé una grave crisi fiduciaria e reputazionale. Il 10 febbraio 2017 le due Banche Venete hanno sottoposto al vaglio della Banca Centrale Europea un articolato piano quinquennale di ristrutturazione (progetto Tiepolo) fondato sulla fusione dei due istituti in dissesto. Il progetto Tiepolo prevedeva un fabbisogno patrimoniale pari a 4,7 miliardi di euro, necessari a far fronte alle perdite conseguenti alla pulizia del portafoglio crediti e ai costi di ristrutturazione. Le banche fecero appello al mercato per cercare di reperire le risorse private necessarie al finanziamento del piano, ma il tentativo fallì e il 17 marzo 2017 le banche presentarono istanza di ricapitalizzazione precauzionale (ex art. 32 Direttiva Europea 2014/59) al Ministero dell’Economia e delle Finanze. Dopo mesi di confronto sul tema, la Commissione Europea ha ritenuto che non sussistessero le condizioni per l’autorizzazione a procedere con la ricapitalizzazione precauzionale, poiché la normativa europea in tema di gestione delle crisi prevede espressamente la copertura di perdite “probabili nel futuro prossimo” mediante capitali privati. A seguito di questa decisione, il 25 giugno 2017 le Banche sono state poste in liquidazione.

Dopo il fallimento della ricapitalizzazione tentata nel 2016 da Veneto Banca e Banca Popolare di Vicenza, si era paventata la possibilità di mettere in risoluzione i due istituti e renderli soggetti al *Bail-in*. L’11 aprile 2016 nasce però il fondo Atlante, veicolo creato appositamente per far fronte alle crisi bancarie e finanziato dalle banche stesse, che ha rilevato la proprietà delle due banche sottoscrivendo aumenti di capitale complessivi per 3,5 miliardi di euro. Agendo da prestatore di ultima istanza, il fondo ha evitato una liquidazione “atomistica” che avrebbe comportato costi molto elevati per l’intero sistema, ma ha anche distribuito il rischio nei bilanci di tutto il settore bancario italiano. Alcune delle banche aderenti al fondo hanno, nei fatti, già iniziato a svalutare il valore delle loro azioni in Atlante iscrivendole a bilancio come perdite. In ogni

caso, il fondo non è riuscito a risolvere i problemi delle due Banche Venete, vista la necessità di reperire nuovo capitale manifestata nuovamente nel 2017. Dopo che la Commissione Europea ha confermato che l'aiuto pubblico straordinario consentito in termini di ricapitalizzazione precauzionale non può essere utilizzato per compensare le perdite in cui un istituto incorrerà in un "prossimo futuro" in assenza di iniezione di capitale privato, restava in vigore l'opzione della risoluzione, che avrebbe però causato il coinvolgimento dei detentori di titoli *senior*.

La difficile situazione venutasi a creare è stata risolta da Intesa San Paolo, che, nel rispetto di una procedura aperta, concorrenziale e non discriminatoria (in conformità con le indicazioni dettate dalla Commissione Europea), ha avanzato l'offerta vincolante risultata vincente per l'acquisizione di un compendio aziendale delle due banche che include gran parte delle loro attività e passività.

Così come avvenuto già per le 4 banche, anche le parti "buone" di Banco Popolare di Vicenza e Veneto Banca sono state cedute, in questo caso ad Intesa Sanpaolo, al prezzo simbolico di 1 euro, mentre le attività e le passività non oggetto della transazione sono rimaste in pancia delle due banche in liquidazione. Rimarranno, tra l'altro, in capo a Banca Popolare di Vicenza in liquidazione e a Veneto Banca in liquidazione:

- le azioni di responsabilità nei confronti degli ex esponenti aziendali delle due banche venete;
- le azioni;
- gli strumenti di capitale;
- le passività subordinate;
- le partecipazioni in BIM e Farbanca;
- i crediti deteriorati (sofferenze, inadempienze probabili ed esposizioni scadute)<sup>19</sup>.

Sarà compito dei commissari liquidatori condurre la liquidazione di questi attivi e provvedere a rimborsare i creditori attraverso la ripartizione del ricavato, secondo l'ordine di priorità previsto dalla legge. SGA (Società per la Gestione di Attività) è una sorta di *bad bank* creata nel 1997 per farvi confluire tutte le sofferenze bancarie del Banco di Napoli, al fine di massimizzare il recupero dei crediti in sofferenza, e nel 2016 è stata acquisita dal Ministero dell'Economia e delle Finanze.

---

19. Sito Banca d'Italia: <https://www.bancaditalia.it>

I crediti deteriorati delle due Banche Venete verranno trasferiti a SGA e gli accordi prevedono che fin quando non verrà emanato un decreto ministeriale necessario per perfezionare la cessione sarà Intesa Sanpaolo ad occuparsi della gestione dei crediti deteriorati.

L'ammontare dei crediti che verranno trasferiti a SGA corrisponde a circa 18 miliardi di euro, tra cui 9,6 miliardi di sofferenze da recuperare e 8,9 miliardi di inadempienze probabili, crediti formalmente *in bonis* in cui il sottostante ha ancora margini di ripresa.

La gestione da parte dei NPL da parte di SGA appare senza dubbio delicata, perché collegata sostanzialmente all'esborso finale che i contribuenti dovranno sostenere per l'operazione di salvataggio delle due banche, con lo Stato ad oggi esposto per una cifra che potenzialmente potrebbe arrivare a 16 miliardi di euro.

Il problema è sempre lo stesso: prestiti in sofferenza che nel tempo hanno finito per affossare i bilanci anche di Cassa di Risparmio di Rimini, Cassa di Risparmio di San Miniato e Cassa di Risparmio di Cesena.

I manager delle tre banche sono stati costretti ad invocare l'aiuto di un salvatore; questa volta il Fondo Interbancario di Tutela dei Depositanti (che peraltro già controlla la Cassa di Risparmio di Cesena) aveva deciso in prima battuta di non partecipare alla ricapitalizzazione, evitando così una possibile risposta negativa da parte della BCE. Proprio da qui nasce la necessità di guardare ad altri investitori, su tutti spunta il nome di Cariparma, *branch* italiana del gruppo Crédit Agricole. Dopo mesi di trattative, nella fine di settembre 2017 si è concretizzato il passaggio delle Casse di Risparmio di Cesena, Rimini e San Miniato in favore di Cariparma. Le 3 banche andranno però prima ricapitalizzate (operazione a carico del FITD) e svuotate di 3,5 miliardi di NPL. Prende il nome di "progetto Fellini" il piano elaborato da Crédit Agricole per l'acquisizione dei tre istituti, che individua il Fondo Atlante come pivot dell'operazione. L'istituto francese ha infatti posto come condizione all'acquisizione che il fondo gestito da Quaestio Sgr investa più di 600 milioni nell'acquisto di NPL.

Da questa analisi della risoluzione delle ultime crisi bancarie che hanno visto protagonisti proprio gli istituti del nostro Paese è chiaro come lo Stato abbia scelto un approccio caso per caso.

Riassumendo sinteticamente gli interventi applicati nei casi citati in precedenza, lo Stato ha evitato il fallimento delle 4 piccole banche del centro Italia coinvolgendo i creditori subordinati, è intervenuto attraverso lo strumento

della ricapitalizzazione precauzionale nei confronti del Monte dei Paschi ed ha promosso la creazione del Fondo Atlante per garantire la ricapitalizzazione delle 2 banche Venete.

La sintesi che precede ha lo scopo di sottolineare come il sistema bancario, in particolare quello italiano, abbia vissuto e stia ancora vivendo un momento di tensione acuito da un lato dalla crisi economica e, dall'altro, dalle nuove regole europee.

In questo contesto si sono registrati due fenomeni: la soluzione non sistematica delle crisi, ma regolata caso per caso, ed il secondo fenomeno è una diffusa sfiducia del mercato nel sistema tradizionale.

Quest'ultimo aspetto sta facendo virare il sistema verso nuove forme di attività richieste dal mercato.

#### **4. La Banca: intermediario basato sulle informazioni**

La ragione delle menzionate crisi bancarie è da ricercarsi, in ultima istanza, in una scorretta politica di concessione del credito che ha cagionato crediti in sofferenza non più "assorbibili" dai patrimoni delle aziende bancarie coinvolte. Il tema è, dunque, la concessione del credito basata su informazioni non adeguate e, verosimilmente, non aggiornate e coltivate nel tempo. L'esperienza degli ultimi anni ha insegnato che il modo di fare banca deve cambiare. Oggi la Banca deve assumere informazioni per poter erogare il credito e deve sempre essere in grado di gestire i set informativi sia per essere *compliant*, si pensi alle segnalazioni antiriciclaggio e ai questionari di adeguata verifica o verifica rafforzata, ma deve essere in grado di capire se le garanzie offerte dai clienti sono sempre idonee a coprire il valore dei crediti. Ciò postula un continuo aggiornamento del set informativo.

La Banca, come si è cercato di chiarire, ha creato delle strutture complesse cercando di fornire il servizio del credito a trecentosessanta gradi, al fine di dare un servizio completo al cliente. Tuttavia, in questa offerta di servizi molto diversificati si sono sacrificate le informazioni e le analisi sul cliente. Più che la conoscenza del cliente si è preferito cercare di collocare tutte le tipologie di servizi a prescindere dal soggetto cui si offrivano.

Oggi il vero patrimonio è l'informazione ed i data base che le contengono. Del resto i recenti scandali sui principali operatori dei social, dimostrano che in qualsiasi campo la sfida è sul patrimonio informativo. Anche la gestione dei cre-

diti in sofferenza, è facile dimostrarlo, viene operata in base alle informazioni disponibili ed è noto che il valore di un Npl è tanto maggiore, quanto le informazioni sullo stesso sono complete ed esaustive.

In questo senso, anche le nuove forme di finanza si basano sul patrimonio informativo e questo spiega che la Banca non può continuare ad operare secondo linee strategiche e strutture organizzative ormai obsolete, ma deve aprirsi alle nuove opportunità partendo proprio dal patrimonio informativo. In una recente intervista il Direttore Generale della Banca d'Italia<sup>20</sup> ha osservato che

«La struttura finanziaria italiana, che ha visto per decenni le imprese molto dipendenti del credito bancario, mostra la corda. Oggi le imprese più dinamiche emettono bond, anche alcune piccole: strumenti come i Pir sono un successo. È ovviamente necessario un attento rispetto delle norme sul collocamento di questi prodotti perché convogliano il risparmio verso imprese meno conosciute»

ciò comporta l'esigenza di implementare i sistemi e informativi, perché chi ha il set informativo più completo riesce a compiere scelte più corrette. Non può essere taciuto, tuttavia, che le informazioni possono essere oggetto di manipolazioni e di incursioni da parte di pirati informatici, come ha sottolineato nella Relazione Annuale il Governatore della Banca d'Italia<sup>21</sup>:

“Un numero crescente di attività produttive, finanziarie e di consumo dipende dalle tecnologie digitali ed è pertanto esposto al rischio di attacchi informatici. La sicurezza cibernetica non è solo un problema tecnologico; le vulnerabilità dipendono spesso da una sottovalutazione dei rischi e da falle organizzative. Il quadro normativo internazionale, europeo e italiano sta rapidamente mutando per rafforzare le difese di istituzioni, imprese e cittadini, ma la limitata conoscenza della diffusione degli attacchi e del loro impatto è un ostacolo al disegno di politiche di contrasto efficaci.”...

“La Banca d'Italia è chiamata a contribuire alla sicurezza cibernetica del sistema finanziario sia direttamente, come gestore di infrastrutture critiche quali il sistema dei pagamenti, sia indirettamente, nello svolgimento dell'attività di vigilanza sugli intermediari che riguarda in misura crescente aspetti di sicurezza informatica.”

La consapevolezza, dunque, che il sistema dalla fiducia sta migrando verso le informazioni è patrimonio dei principali *regulators* e questo significa che lo sviluppo delle tecnologie, che non può essere arginato in alcun modo, deve invece essere correttamente governato a tutela dei consumatori e dei lavoratori.

---

20. Intervista a Salvatore Rossi, Corriere della Sera del 18 giugno 2018.

21. Considerazioni finali del Governatore della Banca d'Italia, Ignazio Visco, nella Relazione Annuale sul 2017, presentate a Roma il 29 maggio 2018.

In questa prospettiva possiamo andare ad analizzare cosa sta accadendo nel mondo del fintech e di come lo stesso, oggi, debba essere necessariamente preso in considerazione dal sistema bancario per affrontare la crisi e il profondo cambiamento oggi in atto.

## **5. Fintech e banca. Verso dove si muove la finanza del futuro**

Nei precedenti paragrafi è stata descritta la crisi del sistema bancario, anche dovuta a una scorretta politica del credito, e dell'importanza di avere informazioni aggiornate e adeguate anche per una migliore conoscenza del cliente.

Nell'era della informazione, pertanto, la sfida è sicuramente sul patrimonio informativo, sulla gestione e analisi dello stesso, e le nuove tecnologie, se opportunamente usate, possono sicuramente aiutare il sistema bancario a percorrere un sentiero che si inserisce in un macrocosmo meglio identificato con il nome di fintech.

Si potrebbe, pertanto, affermare che il futuro della finanza è fintech.

Dalla generica definizione di fintech, tecnologia applicata alla finanza, si comprende come il mondo che abbraccia il fintech stesso è molto vasto e comprende il settore bancario, il settore finanziario e quello assicurativo<sup>22</sup>.

La tecnologia ha da sempre accompagnato lo sviluppo dei servizi finanziari (nascita delle carte di credito, introduzione degli ATM, SWIFT, electronic trading, internet banking, ecc.), ma nonostante tutto oggi si parla sempre più insistentemente di fintech e gli investimenti in questo settore hanno raggiunto volumi molto consistenti e in continua crescita.

Per spiegare il fenomeno è opportuno sottolineare il forte sviluppo tecnologico degli ultimi anni che non solo ha permesso l'ulteriore sviluppo dei servizi finanziari offerti, ma sta influenzando in modo "distruttivo" e rivoluzionario il rapporto tra i soggetti che operano nel sistema finanziario nel suo complesso.

Quindi banche, intermediari finanziari non bancari e compagnie di assicurazione devono gestire il profondo cambiamento in atto e comprendere come interagire con i nuovi "operatori finanziari" tecnologicamente avanzati, che stanno modificando il modo di "fare finanza".

---

22. Nel presente lavoro non faremo riferimento al settore assicurativo (insurtech).

Per capire la portata del settore del fintech è bene analizzare un po' di numeri. Secondo dati riportati dall'Osservatorio Fintech&Digital Finance della School of management del Politecnico di Milano, le società del fintech a livello mondiale dal 2014 al 2017 hanno ricevuto finanziamenti per circa 25,7 miliardi di dollari, di cui circa il 60% diretti a società che offrono servizi bancari, il 19% a società che propongono soluzioni per investimenti, il 5% a società del settore assicurativo, mentre il restante 16% a società di servizi a supporto del finance<sup>23</sup>.

Il settore del fintech è popolato, e si sta popolando sempre di più, anche di società del Big Tech, pronte ad utilizzare le nuove tecnologie, la massa di clienti di cui dispongono e la capacità di user experience per aggredire il settore finanziario.

Anche in Italia il mondo delle startup del fintech sta aumentando anche se il loro ruolo è ancora estremamente marginale, con volumi non ancora rilevanti se confrontati con quelli degli istituti bancari/finanziari tradizionali. Nonostante tutto, in questo contesto di cambiamenti in atto, l'Osservatorio Fintech&Digital Finance della School of management del Politecnico di Milano ha messo in evidenza che il 16% degli italiani ha utilizzato almeno un servizio fintech nel corso del 2017 e il 56% dei clienti bancari è già attivo da pc, tablet e smartphone.

Una prima riflessione che emerge dalla sommaria lettura dei numeri sopra riportati è che i cambiamenti indotti dalla rivoluzione digitale portano a una nuova competizione tra gli operatori finanziari e a una completa ridefinizione del modello di business degli operatori già esistenti del mondo finanziario, in particolare per le banche.

La nostra analisi si focalizzerà sul sistema bancario, con particolare attenzione sul settore retail e, analizzando gli impatti della digitalizzazione sullo stesso, cercheremo, per quanto possibile, di ipotizzare le tendenze future e in continua evoluzione, gli impatti sul business model, sull'organizzazione e sul capitale umano.

Bill Gates nel 1994 diceva “the world needs banking not banks”. La banca del futuro sarà fintech. Tutto il sistema finanziario sarà fintech.

---

23. URL [https://www.osservatori.net/it\\_it/osservatori/executive-briefing/fintech-digital-finance-quale-modello-per-la-italia](https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/executive-briefing/fintech-digital-finance-quale-modello-per-la-italia)

Il cambiamento del contesto e dello scenario di riferimento, l'evoluzione tecnologica, dei bisogni degli utenti sta cambiando radicalmente il modo di "fare banca" o in senso più ampio di "fare finanza" e il modello di banca così come siamo stati abituati a vedere fino a oggi non sarà più così.

Ci troveremo molto probabilmente ad interagire con realtà bancarie e finanziarie che faranno un utilizzo massivo di intelligenza artificiale, Big Data, Cloud computing, blockchain-DLT, internet of things.

Attraverso una ridefinizione del business model degli attuali players, o grazie alla nascita di nuovi players del fintech, si arriverà molto probabilmente al c.d. marketplace banking, al banking as a platform, all'open banking, anche attraverso un processo di integrazione.

Viene da chiedersi se le banche saranno eliminate o ridimensionate dalle nuove realtà del fintech. Sicuramente non eliminate, forse alcune ridimensionate, tutte le banche saranno però trasformate.

Andiamo per gradi e vediamo quali sono sommariamente i problemi del banking attuale a livello mondiale e il perché, come già messo in evidenza nei precedenti paragrafi che hanno analizzato il contesto italiano, sia necessario operare un forte cambiamento.

Un recente studio svolto da McKinsey&Company<sup>24</sup> ha messo in evidenza le forze che agiscono negativamente sulla profittabilità del sistema bancario attuale:

1. nuova regolamentazione;
2. crescita lenta e bassi tassi di interesse;
3. digitalizzazione.

**Nuova regolamentazione.** Gli adempimenti normativi dovuti al rispetto della nuova regolamentazione, sono aumentati in modo importante negli ultimi anni, anche in risposta alla crisi del 2007, e ciò ha comportato nuovi e importanti costi, in costante aumento, per il settore bancario.

Secondo lo studio condotto da McKinsey, la nuova regolamentazione incide e inciderà sui profitti del sistema bancario almeno in due modi: addizionali costi operativi che continueranno ad aumentare per il rispetto dei sempre maggiori

---

24. McKinsey&Company (2016), A Brave New World for Global Banking McKinsey Global Banking Annual Review 2016.

obblighi regolamentari; nuove regole che probabilmente imporranno nuovi requisiti patrimoniali.

Anche in Italia il sistema bancario ha definito e sta definendo il nuovo contesto di mercato a seguito della profonda revisione regolamentare seguita alla crisi.<sup>25</sup>

L'obiettivo di questa nuova regolamentazione è quella di rendere in prospettiva le banche meno rischiose, con più capitale, con maggiore liquidità e un minor grado di leva.

Come già evidenziato dallo studio condotto da McKinsey, le nuove e più stringenti norme regolamentari introdotte come conseguenza della crisi finanziaria stanno incidendo profondamente sul sistema bancario, innalzando i requisiti patrimoniali, limitando la leva finanziaria, e stabilendo più severi requisiti di liquidità.

Il rispetto di queste nuove normative comporta per il sistema bancario un costo che si riflette, da un lato, direttamente sui conti del sistema bancario, con effetti sulla redditività dello stesso, e, dall'altro sull'economia reale in relazione alla gestione del credito che, come già successo negli ultimi anni, potrebbe subire una ulteriore limitazione con ripercussioni importanti, in particolare, sul sistema delle PMI.

**Crescita lenta e bassi tassi di interesse.** Lo studio di McKinsey evidenzia che le aspettative di crescita nei maggiori Paesi sviluppati (USA, UK, Giappone e Europa), sono state riviste al ribasso (con proiezione fino al 2020), in quanto non si è registrata l'espansione che le banche centrali si aspettavano.

Con riferimento all'anno 2016, l'economia mondiale ha continuato a registrare una ripresa graduale ma lenta, in conseguenza del rallentamento dei paesi avanzati.

La crisi finanziaria iniziata nel 2007 come conseguenza delle insolvenze sui mutui con basso merito di credito negli Stati Uniti (c.d. subprime) ha avuto effetti importanti sul mercato interbancario mondiale determinando una crisi di liquidità e una conseguente stretta creditizia verso le famiglie e le imprese, con impatto rilevante sull'economia reale.

---

25. F. PANETTA (2017), Il sistema bancario italiano e l'uscita dalla crisi -Intervento del Vice Direttore Generale della Banca d'Italia- Associazione Bancaria Italiana Unione Bancaria e Basilea 3 – Risk & Supervision 2017- Roma.

Inoltre, i bassi tassi di interesse<sup>26</sup> hanno avuto un effetto negativo sul margine da interessi nel sistema bancario.

Altro importante effetto diretto della crisi, tra gli altri, è costituito dalla crescita generalizzata dei crediti deteriorati (Non Performing Loan – NPL) del settore bancario, che vede il settore bancario italiano registrare tra la più alta percentuale di crediti deteriorati sul totale dei prestiti concessi<sup>27</sup>.

Le elevate quote di NPL, che riflettono alcuni fattori strutturali nei differenti Paesi, quali, tra gli altri, l'elevato indebitamento delle imprese, hanno avuto e hanno effetti negativi sulla profittabilità delle banche in quanto da un lato incidono negativamente sul margine di interesse, e aumento dei costi per effetto dell'aumento degli accantonamenti, dall'altro comportano un maggior fabbisogno di capitale.

La naturale conseguenza di quanto esposto comporta che la bassa redditività e patrimonializzazione delle banche gravate da un numero importante di crediti deteriorati (NPL), ha ridotto la loro operatività nel settore dei crediti con conseguenze dirette sugli investimenti e, quindi, sullo sviluppo.

**Digitalizzazione.** Le pressioni della digitalizzazione sul sistema bancario stanno crescendo a livello globale, anche se in modo differente tra i vari Paesi.

In particolare nei Paesi delle economie sviluppate, la digitalizzazione sta “facendo pressione” sul sistema bancario tradizionale almeno in tre modi: i regolatori, inizialmente più conservatori per quanto riguarda l'ingresso delle società fintech in servizi finanziari, si stanno gradualmente aprendo, creando in alcuni casi delle “sandbox” dove possono operare le società del fintech<sup>28</sup>; un certo numero cre-

---

26. Il 18% dell'economia mondiale in termini di interscambio, opera in un contesto in cui i tassi di riferimento delle banche sono negativi e per il 40% dei Paesi, i tassi sono compresi tra lo 0% e l'1%, Presidente della BCE, Mario Draghi, Francoforte sul Meno, 2 maggio 2016.

27. Secondo i dati riportati nel Rapporto annuale 2016 – Banca Centrale Europea, il rapporto tra crediti deteriorati e crediti lordi vede l'Italia al terzo posto in Europa con una media pari al 17,5% (i livelli più alti appartengono a Cipro con 47% e la Grecia con 37%). Per confronto in Germania non si arriva al 3%, in Austria e Francia si va poco sopra il 4,5%, in Spagna sopra il 5%. A livello europeo il dato è pari al 7,7% (pag. 78-80).

28. Ad esempio in Gran Bretagna nell'ottobre del 2014 è partito il progetto “Project Innovative” presso la Financial Conduct Authority per creare un “ambiente” in cui le nuove realtà del

scente di banche sta collaborando o valutando partnership con le società del Fintech<sup>29</sup>; molte banche sono state in grado di digitalizzare ulteriormente alcuni processi che hanno avuto effetti positivi sulla riduzione dei loro costi.

Il processo di digitalizzazione ha effetti diretti sui profitti del sistema bancario non solo per l'ingresso nel sistema dei nuovi concorrenti, ma perché obbliga la banca stessa a ridisegnare il proprio business model.

In particolare la digitalizzazione impatterà sugli economics degli istituti tradizionali perché porterà alla riduzione dei costi grazie un più alto grado di automazione e sposterà i ricavi verso gli operatori che in modo più efficiente ed efficace saranno in grado di soddisfare i bisogni dei clienti.

Gli effetti combinati sul sistema bancario mondiale di bassi tassi di interesse e digitalizzazione sono stati analizzati da McKinsey. I risultati hanno messo in evidenza che<sup>30</sup> il sistema bancario USA con profitti relativi all'anno 2015 pari a 173 miliardi di dollari potrebbe passare, nello scenario peggiore, a 138 miliardi di dollari al 2020; il sistema bancario europeo con profitti relativi all'anno 2015 pari a 88 miliardi di dollari potrebbe passare, nello scenario peggiore, a 37 miliardi di dollari<sup>31</sup>; il sistema bancario giapponese con profitti relativi all'anno 2015 pari a 77 miliardi di dollari potrebbe passare, nello scenario peggiore, a 65 miliardi di dollari; il sistema bancario UK con profitti relativi all'anno 2015 pari a 23 miliardi di dollari potrebbe passare, nello scenario peggiore, a 7 miliardi dollari.

In altri termini, e in particolare con riferimento all'Europa, bassi tassi di interesse e processo di digitalizzazione potrebbero avere un impatto significativo sul ROE delle banche, già complessivamente basso.

Le proiezioni di McKinsey, in sostanza, delineano una prospettiva obbligatoria di cambiamento per il sistema bancario che deve ripensare il complesso di regole organizzative e operative con le quali presentarsi sul mercato, partendo dalla digitalizzazione e mettendo al centro il cliente.

---

fintech possono testare i nuovi e innovativi prodotti e servizi senza incorrere immediatamente nella norme regolamentari richieste per alcune attività.

29. Alcune collaborazioni tra banche e società del Fintech sono date da TD Bank e Moven, BBVA e Holvi, Bank of America e ModoPayments.

30. McKinsey, op. cit. pag. 29-30.

31. Il sistema bancario europeo e quello Gran Bretagna si trovano al momento tra i paesi più deboli con un ROE medio attestato nel 2015 a 3,8%.

Si tratta di una vera e propria rivoluzione culturale per il sistema bancario tradizionale.

La trasformazione “imposta” al sistema bancario tradizionale e al suo modello di business richiede un certo tempo. Il nuovo disegno organizzativo dovrà necessariamente prevedere una fase di transizione, incentrata principalmente sulla riqualificazione del capitale umano, le cui attuali competenze non possono che risultare inadeguate specialmente se confrontate con le start-up del fintech che hanno già a disposizione competenze adeguate per affrontare la sfida<sup>32</sup>.

La portata innovativa delle società del fintech e la loro operatività deve essere valutata anche in considerazione del contesto normativo all'interno del quale le società stesse operano.

Per valutare se e in che modo la digitalizzazione, anche grazie alle nuove società del fintech, possa da un lato “fare concorrenza” al sistema bancario tradizionale e dall'altro spingere lo stesso a ridefinire il proprio business model in ottica digitale, possiamo analizzare gli effetti della digitalizzazione stessa su tre verticali importanti del sistema bancario rappresentati dai pagamenti, finanziamenti e servizi di investimento<sup>33</sup>.

**I pagamenti.** Il pagamento può essere definito come “l'atto con cui un soggetto si libera da un'obbligazione pecuniaria”<sup>34</sup>. In altri termini rappresenta l'atto

---

32. Secondo quanto riportato nel “Rapporto 2017 sul mercato del lavoro nell'industria finanziaria” Rapporti ABI n.24, la digitalizzazione in Italia e in Europa sta provocando profondi mutamenti nel settore bancario, cambiamenti che vanno dalla riduzione degli sportelli fisici alla riorganizzazione della rete, in favore dei canali telematici. Una dinamica che sta producendo “positivi effetti sulla flessibilità dell'organizzazione del lavoro”, con la “crescita del numero di lavoratori impiegati nelle attività commerciali, di consulenza specializzata, di customer service anche fuori sede; una diminuzione del numero di lavoratori impiegati allo sportello e al back office; lo sviluppo di modalità alternative di relazione con il cliente, anche a 'domicilio' e basate sull'utilizzo di strumenti di comunicazione a distanza”. Nel rapporto viene segnalato inoltre che il mondo bancario è “tra i più coinvolti nella sfida della digitalizzazione, in competizione, tra l'altro, con operatori non bancari che offrono servizi senza i vincoli, anche regolamentari, che invece gravano sulle banche”.

33. Secondo il report di McKinsey&Company credito al consumo (finanziamenti), pagamenti e gestioni patrimoniali (investimenti) sono settori in cui sono già presenti numerose società del fintech con inevitabili impatti sui ricavi del sistema bancario tradizionale.

34. C. GIANNINI (1988), L'evoluzione dei sistemi di pagamento: una sintesi teorica, in *Moneta e Credito*, p. 189.

con il quale un debitore adempie a una obbligazione pecuniaria che ha ad oggetto una somma di denaro.

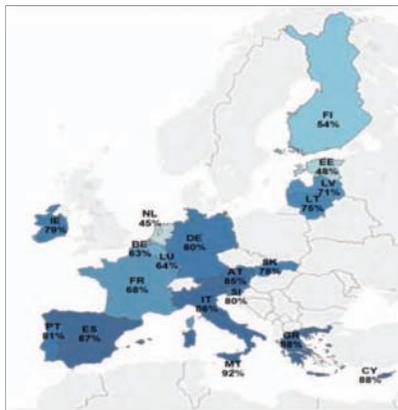
In relazione alla evoluzione dei pagamenti che si è avuta nel corso degli anni, oggi dobbiamo parlare più propriamente del sistema dei pagamenti, definiti da Banca d'Italia come il “complesso degli strumenti e delle procedure volti ad agevolare lo scambio di risorse”<sup>35</sup>.

Il complesso mondo dei pagamenti, punto centrale del sistema bancario, rappresenta la seconda fonte di ricavi del sistema stesso, ed è oggi al centro di un grande cambiamento portato dal maggior progresso tecnologico e dall'entrata nel settore di molte società del fintech.

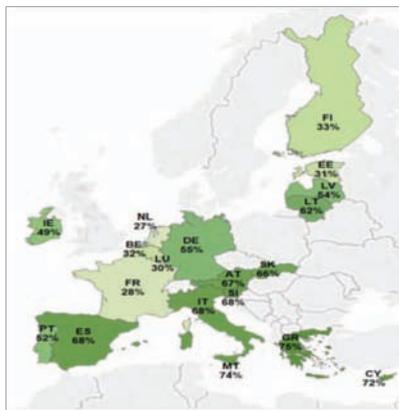
Digital payments e new digital payments si stanno diffondendo sempre di più, anche se, almeno con riferimento all'Europa, l'utilizzo del contante costituisce ancora il mezzo di pagamento più diffuso.

Per dare una idea di quanto sia ancora prevalente questa forma di pagamento si possono osservare le figure di seguito riportate che descrivono in volume e in valore l'uso del contante in Europa.

**Fig. 1 - Percentuale di utilizzo di contante per numero di transazioni**



**Fig. 2 - Percentuale di utilizzo di contante per valore**

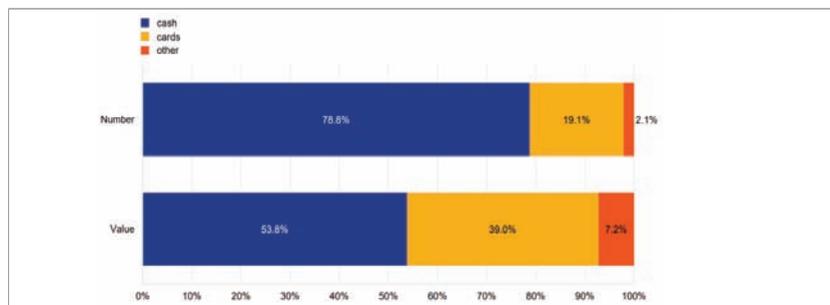


Fonte: ECB, Deutsche Bundesbank and De Nederlandsche Bank

35. Cfr. Banca d'Italia (1999), Libro bianco sulla sorveglianza dei sistemi di pagamento, Roma.

Inoltre sempre con riferimento al mercato europeo il confronto in volume e valore dell'utilizzo del contante con le altre forme di pagamento mette in evidenza quanto segue:

**Fig. 3 - Quote di mercato degli strumenti di pagamento nell'area euro**



Fonte: Ecb, Deutsche Bundesbank e De Nederlandsche Bank

Dall'analisi congiunta delle figure sopra riportate emerge che l'utilizzo del contante sia in termini di volumi che di valore rappresenta la forma di pagamento più utilizzata in Europa e, con il progressivo sviluppo della digitalizzazione, ci sono ancora enormi spazi di crescita per i pagamenti digitali.

Proprio in ragione degli enormi spazi di crescita e dello sviluppo del digitale molte società del fintech hanno deciso di entrare in gioco.

Modificare le modalità di pagamento rappresenta un cambiamento culturale non immediato, il cui successo dipende dal grado di attrazione della proposta in termini di usabilità. L'utente, in altri termini deve essere "catturato" dalla nuova forma di pagamento che deve percepire come più facile da usare, più pratica, più immediata, in una parola più frictionless.

In ogni caso l'incremento degli acquisti fatti online, e la maggiore diffusione di device mobili garantiscono una sicura evoluzione verso i pagamenti digitali e ancora di più verso i new digital payments<sup>36</sup>.

36. Un recente studio di Pwc ([www.pwc.com/it/psd2](http://www.pwc.com/it/psd2)) ha messo in evidenza che il settore dei pagamenti crescerà a un tasso stimato del 5% nei prossimi 5 anni e potrebbe raggiungere il valore di circa € 2.400 miliardi.

Al di là del più o meno consolidato uso delle carte di pagamento, e quindi di pagamenti già digitali, vogliamo in questa sede porre l'attenzione alla categoria dei new digital payments che si sta sviluppando in questi ultimi anni anche grazie alla sempre maggiore diffusione dei portafogli elettronici (e-wallet)<sup>37</sup> che permettono, tra l'altro, attraverso l'uso di dispositivi elettronici (computer, tablet, smartphone), di eseguire transazioni sia online che in un negozio fisico in modo più immediato, con migliore user experience, e con maggiore soddisfazione dell'utente.

L'utilizzo di e-wallet eleva i vantaggi dei pagamenti digitali, già oggi esistenti, in quanto permette di poter vivere l'esperienza di acquisto in modo più frictionless, potendo, tra l'altro, monitorare la cronologia delle transazioni e il saldo, acquistare prodotti e servizi; caricare fondi attraverso altri strumenti di pagamento; inviare e ricevere pagamenti; trasferire fondi.

L'obiettivo, quindi, è quello di utilizzare uno strumento di pagamento immediato e facile da usare<sup>38</sup>.

La trasformazione in atto nel mondo dei digital payments, e che molto probabilmente sarà di maggiore impatto nei prossimi anni, anche per l'entrata nel settore dei big del web, è quella legata allo sviluppo del mobile payment&Commerce (remote e proximity, dove con il termine remote ci si riferisce alla fattispecie di acquisto e pagamento a distanza, mentre con proximity ci si riferisce alla fattispecie di acquisto e pagamento diretto mediante l'uso del mobile device).

La direzione verso il mobile sarà guidata dalla crescente necessità di user experience (payment experience) in quanto le nuove soluzioni andranno a soddisfare le esigenze dei clienti che potranno utilizzare il proprio device per pagare gli acquisti effettuati sia nei negozi fisici che online, ricevere ed inviare denaro in

---

37. Da un punto di vista tecnologico possiamo distinguere due tipologie di e-wallet: 1) E-wallet device based che fa riferimento a portafogli elettronici utilizzati da dispositivi elettronici (smartphone); 2) E-wallet internet based che fa riferimento a portafogli elettronici che permettono agli utenti di aprire un proprio account cui associare strumenti di pagamenti (c/c bancario, carte di credito), per effettuare acquisti on-line. L'esempio più conosciuto di questo tipo di e-wallet è dato da Paypal.

38. Secondo lo studio svolto da Worldpay che ha confrontato i dati dei metodi globali dell'online payments del 2016 con quelli previsionali 2021 emerge, tra l'altro, che il tasso di utilizzo delle carte di credito pari al 29% nel 2016 passerà al 15% nel 2021, mentre la percentuale di e-wallet pari al 18% nel 2016 passerà a ben il 46% nel 2021.

tempo reale e senza costi, inviare e ricevere bonifici bancari mediante la disponibilità di un IBAN collegata alla propria applicazione, essere abilitati al prelievo di denaro contante presso gli ATM, avere la dashboard delle proprie spese.

Il passaggio al mobile-payment non sarà immediato, in quanto anche in questo caso, è necessario considerare diversi elementi quali l'abitudine, la cultura, il senso di fiducia dell'utente nel nuovo strumento di pagamento, visto che ancora oggi si utilizza (con riferimento al mercato europeo) il contante come maggior mezzo di pagamento. Il mobile-payment rappresenta però la direzione verso cui tendere.

Forse la migliore forma di user experience, per quanto riguarda il pagamento fisico, potrebbe essere rappresentata dall'inserimento di microchip sottopelle che, identificando il soggetto, permette allo stesso di effettuare il pagamento. A tal proposito, in Svezia hanno sperimentato l'utilizzo di un microchip sottopelle utilizzato per pagare i biglietti del treno. La tecnologia al momento non rappresenta un ostacolo alla diffusione del microchip, in quanto in questo caso i temi da considerare sono di altro genere.

Il cambiamento normativo. La trasformazione in atto nel verticale oggetto di analisi non è provocata solo da uno sviluppo tecnologico, ma anche da un cambiamento della normativa di riferimento, in particolare dall'entrata in vigore della nuova normativa c.d. PSD2 (Payment Service Directive 2).

In sintesi la PSD2<sup>39</sup> definisce una serie di norme con lo scopo di promuovere la crescita del mercato dei pagamenti al dettaglio in modo sicuro, trasparente, efficiente, e competitivo, per rafforzare la tutela di chi utilizza i servizi di pagamento e, allo stesso tempo, promuovendo l'innovazione.

La nuova normativa nasce dalla necessità per un verso di dare delle regole a un mercato che in questi ultimi anni ha visto l'ingresso delle società del fin-tech e, per altro verso, di armonizzare un quadro regolamentare a livello europeo.

Analizziamo nel dettaglio alcune importanti novità introdotte dalla nuova normativa.

Innanzitutto, la nuova direttiva introduce per gli utenti titolari di un c/c online la possibilità di effettuare pagamenti tramite PISP (Payment initiation ser-

---

39. La nuova normativa va ad abrogare la precedente Direttiva 2007/64/CE (PSD).

vice provider)<sup>40</sup>, accedere alla rendicontazione bancaria attraverso software realizzati da terze parti autorizzate AISP (Account information service provider)<sup>41</sup>, controllare fondi tramite CISP (Card Issuer Service Provider)<sup>42</sup>.

La conseguenza più immediata dovuta alla introduzione della nuova normativa, che tocca direttamente il sistema bancario, è che lo stesso deve “aprirsi” a nuovi operatori abilitati e autorizzati, creando nuove infrastrutture<sup>43</sup> all’interno delle quali possano operare i TPPs<sup>44</sup>.

Per il sistema bancario questo significa innanzitutto procedere con la revisione dei modelli di risk&compliance e con investimenti in digital innovation per condurre la banca all’open banking.

La banca comincia a strutturarsi come una piattaforma.

Quali allora gli effetti della nuova normativa sull’utente e sul sistema bancario oltre gli aspetti sopra ricordati. Per gli utenti, in aggiunta a quanto già detto, si tratta di “vivere” l’esperienza del pagamento in modo più dinamico, con la possibilità di effettuare il monitoraggio degli investimenti, categorizzare la spesa, avere il supporto nel budgeting e nella pianificazione finanziaria.

Il sistema bancario tradizionale, sia per effetto del progresso tecnologico, sia per il cambiamento normativo, è “minacciato” dai nuovi player del fintech<sup>45</sup>.

---

40. I pagamenti possono essere effettuati, anziché direttamente dalla propria banca, attraverso un Payments initiation service provider che trasmette le istruzioni alla banca che detiene il conto del debitore-pagatore.

41. L’AISP permette al cliente di accedere a informazioni quali depositi detenuti presso differenti banche, saldi di c/c e carte di credito attraverso una unica applicazione.

42. Il CISP permette di controllare la disponibilità dei fondi.

43. Una delle tecnologie abilitanti per permettere la connection tra banche e TPPs è costituita dalle API che garantiscono scalabilità, sicurezza e riusabilità del codice.

44. Un esempio di funzionamento è rappresentato dal caso in cui un utente debitore può predisporre un pagamento tramite PISP a condizione che il PISP non entri mai in possesso dei fondi dell’utente debitore e il prestatore dei servizi di pagamento (ASPSP) dove si trova il conto corrente dell’utente debitore garantisca l’accesso al PISP al conto corrente dell’utente debitore.

45. Secondo uno studio di PwC (PwC Global Fintech Report 2017) si stima che nel settore dei pagamenti circa l’84% dei consumatori stia già utilizzando servizi di payments offerti da società del fintech.

Nel settore dei pagamenti è in atto un profondo cambiamento e il sistema bancario tradizionale deve capire come poter gestire il cambiamento stesso e, una possibile risposta può essere data dagli instant payments (real time payments) che permetterebbero di effettuare un pagamento immediato, che può avvenire in qualsiasi momento sette giorni su sette e 24 ore su 24<sup>46</sup>. In questo modo il sistema bancario tradizionale può dare ai propri clienti uno strumento agile e veloce che permette di velocizzare gli scambi.

**I Finanziamenti.** Secondo McKinsey il mondo del lending complessivamente fornisce la principale fonte dei ricavi del settore bancario, circa il 40%.

Per definire il perimetro delle nostre valutazioni, e per meglio comprendere l'impatto delle nuove società del fintech sul settore bancario tradizionale, è bene precisare che il settore dei finanziamenti attualmente interessato in modo più importante dall'impatto del digitale riguarda il finanziamento ai privati (consumer) e alle PMI (business).

Partiamo da alcune considerazioni sull'intero ecosistema riguardante le PMI, la cui importanza nel tessuto economico mondiale è argomento abbastanza conosciuto. Il World Economic Forum in un recente lavoro<sup>47</sup> ha parlato della importanza delle piccole e medie imprese come motore trainante dell'economia e forza nella creazione di posti di lavoro. In numeri, le PMI a livello mondiale producono circa la metà del PIL e impiegano quasi due terzi della forza lavoro complessiva<sup>48</sup>. Purtroppo una delle sfide più importanti che le PMI affrontano a livello globale, così come in Italia, è l'accesso ai finanziamenti che nel corso degli ultimi anni ha subito una restrizione a causa, tra l'altro, della

---

46. In Italia il Gruppo Banca Sella, Intesa Sanpaolo e UniCredit sono state le prime banche a mettere a disposizione dei loro clienti il servizio di pagamento basato sul nuovo schema SEPA Instant Credit Transfer "SCT Inst" dello European Payment Council (EPC). I bonifici istantanei possono essere eseguiti in pochi secondi permettendo al beneficiario di avere immediatamente a disposizione i fondi. L'operazione può avvenire in qualsiasi momento, sette giorni su sette, ventiquattr'ore su ventiquattro, con accredito immediato sul conto del beneficiario. L'importo massimo per ciascun bonifico è attualmente fissato a quindicimila euro.

47. World Economic Forum (WEF), *The Future of FinTech A Paradigm Shift in Small Business Finance*, 2015.

48. In Italia il numero di PMI comprensivo inoltre delle microimprese è pari al 99,9% delle imprese totali e occupano circa l'80% della forza lavoro complessiva.

crisi globale del 2007-2008 e della maggiore regolamentazione successivamente intervenuta per il sistema bancario.

Per capire la portata del fenomeno, la difficoltà per le PMI di accedere al canale dei finanziamenti, riportiamo i numeri di uno studio condotto dall'International Finance Corporation che ha stimato per le PMI (comprese le microimprese) un fabbisogno finanziario non soddisfatto a livello mondiale in una forchetta di valori che va da 3,2 a 3,9 trilioni di dollari (da 2,1 a 2,6 trilioni di dollari per i Paesi in via di sviluppo)<sup>49</sup>. Sono numeri importanti. Globalmente si stima che circa la metà delle PMI non riesce ad ottenere i finanziamenti di cui necessita. Oltre le problematiche esogene date dalla crisi internazionale e dalla maggiore regolamentazione intervenuta, le PMI hanno una difficoltà ad accedere ai finanziamenti almeno per altre tre ragioni: sono più complesse da capire rispetto a imprese di maggiori dimensioni, causa della limitata disponibilità di dati per l'analisi. Il tentativo di colmare l'asimmetria informativa tra prestatori e prenditori di fondi comporta un processo di valutazione più complesso e, spesso, un finanziamento più oneroso; spesso richiedono finanziamenti di importo non rilevante; a differenza delle grandi aziende, spesso nelle PMI non ci sono figure interne specializzate in area finance, con il compito non solo di ottimizzare la struttura finanziaria della singola impresa, ma anche quello di ricercare le migliori forme di finanziamento offerte dal mercato<sup>50</sup>.

Vista, pertanto, la necessità di trovare una soluzione al soddisfacimento del fabbisogno finanziario non soddisfatto delle PMI e, anche grazie allo sviluppo tecnologico degli ultimi anni, sono emerse nell'ampio servizio dei finanziamenti alle PMI una moltitudine di società del fintech, che si sono strutturate per intercettare e soddisfare in modo più snello i bisogni di questo importantissimo segmento di mercato. Innanzitutto le società del fintech partono da un punto diverso rispetto alle banche tradizionali non avendo, per il momento e comunque in misura inferiore, costi organizzativi, di processo, distributivi e regolamentari.

Le nuove società del fintech sono dotate di strutture più snelle, nascono attorno a un progetto che vede già al centro il digitale e i bisogni del cliente,

---

49. International Financial Group, *Closing the Credit Gap for Formal and Informal Micro, Small, and Medium Enterprises*, 2013.

50. È importante, al fine di rendere meno difficoltosa l'accesso delle PMI alle varie forme di finanziamento oggi offerte dal mercato, affiancare le PMI in modo da permettere lo sviluppo della cultura finanziaria d'azienda.

hanno una fortissima capacità di analizzare dati<sup>51</sup> e permettono di finanziare le PMI stesse per importi non rilevanti, in un tempo ragionevole, e anche, in relazione al prestatore, a costi competitivi.

Pertanto, anche grazie alle nuove tecnologie digitali, si è sviluppata, con modalità differenti tra i vari Paesi del globo, un filone di finanza alternativa, la online alternative finance, che mediante piattaforme dedicate, eroga servizi per clienti consumer e business (PMI).

Affinché la online alternative finance possa aiutare il sistema delle PMI a ricevere maggiori finanziamenti, secondo quanto riportato nel lavoro del WEF<sup>52</sup>, sono necessarie almeno tre componenti: numero maggiore di piattaforme ben gestite che possano far aumentare la concorrenza; maggiore intervento di investitori istituzionali che devono vedere nei prodotti delle piattaforme una nuova asset class; maggiore consapevolezza e conoscenza di strumenti di finanziamento alternativi da parte dei mutuatari.

Per definire meglio il perimetro della online alternative finance<sup>53</sup> e, data la molteplicità di definizioni in uso, useremo la tassonomia pubblicata dall'università di Cambridge in un recente studio<sup>54</sup>.

---

51. Ad esempio, nell'analisi del rischio di credito, oltre ai criteri per la determinazione del rischio di credito, definiti hard (credit score, debiti esistenti, lavoro, reddito), utilizzano anche informazioni così dette soft (relazioni sociali, endorsements, group affiliation).

52. Il WEF ha identificato 5 categorie importanti dell'online alternative finance da sviluppare: 1- marketplace lending, 2- Merchant e ecommerce finance, 3- Invoice finance, 4- Supply chain finance, 5- Trade finance.

53. L'università di Cambridge, vista l'importanza della finanza alternativa, ha aperto un dipartimento esclusivamente dedicato alla finanza alternativa -Cambridge centre for alternative finance. Nel corso degli ultimi anni il dipartimento dell'università di Cambridge ha prodotto diversi studi sulla finanza alternativa che di seguito elenchiamo: 1-The rise of Future Finance: UK Alternative Finance Benchmarking Report (2013); 2- Understanding Alternative finance: the second UK Alternative Finance Industry report (2014); 3- Moving mainstream: The European Alternative Finance Benchmarking Report (2015); 4- Pushing Boundaries: the third UK Alternative Finance Industry report (2016); 5- Harnessing Potential: the Asia-Pacific and China Alternative Finance benchmarking report (2016); 6- Breaking new ground: the Americas Alternative finance benchmarking report (2016); 7- Sustaining momentum: the second european alternative finance industry report (2016).

54. University of Cambridge, Expanding horizons, the 3rd European Alternative finance industry report, 2017.

Fig. 4 - Tassonomia della online alternative finance

<b>Online Alternative finance model</b>	<b>Definizione</b>
<b>Peer to peer consumer lending</b>	Finanziatori individuali o istituzionali finanziano consumatori
<b>Peer to peer business lending</b>	Finanziatori individuali o istituzionali finanziano società
<b>Peer to peer property lending</b>	Finanziatori individuali o istituzionali finanziano (garantiti dalla proprietà) consumatori o società
<b>Equity based crowdfunding</b>	Finanziatori individuali o istituzionali acquistano quote di società
<b>Reward based crowdfunding</b>	Sostenitori finanziano progetti individuali o di società in cambio di un premio non monetario
<b>Invoice trading</b>	Finanziatori individuali o istituzionali acquistano fatture o note di credito da società
<b>Real estate crowdfunding</b>	Finanziatori individuali o istituzionali forniscono equity o finanziamenti di debiti subordinati per il real estate
<b>Donation based crowdfunding</b>	Donatori forniscono finanziamenti per progetti individuali o di società senza alcun ritorno materiale
<b>Debt based securities</b>	Finanziatori individuali o istituzionali acquistano titoli di debito (tipicamente bond)
<b>Balance sheet business lending</b>	La piattaforma fornisce un finanziamento direttamente alla società richiedente con mezzi propri, gestendo internamente il rischio di credito
<b>Balance sheet consumer lending</b>	La piattaforma fornisce un finanziamento direttamente al consumatore con mezzi propri, gestendo internamente il rischio di credito
<b>Balance sheet property lending</b>	La piattaforma fornisce un finanziamento garantito dalla proprietà. Direttamente a consumatori o imprese.

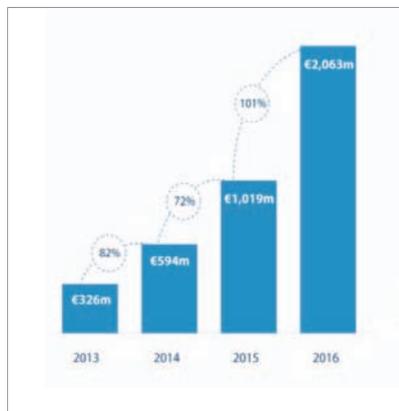
>>>

Online Alternative finance model	Definizione
<b>Profit sharing crowdfunding</b>	Investitori individuali o istituzionali acquistano titoli da una società (quote o bond) e condividono i profitti
<b>Mini-bonds</b>	Investitori individuali o istituzionali acquistano titoli da società nella forma retail bonds non garantiti

*Rielaborazione su Expanding horizons, the 3rd European Alternative finance industry report, 2017*

Per comprendere la portata del fenomeno della online alternative finance e per vedere se e in che misura la stessa possa incidere sul verticale dei finanziamenti del sistema bancario tradizionale è bene analizzare un po' di numeri riportati nelle tabelle di seguito, la prima con riferimento al mercato UE con e senza UK, e la seconda che confronta il mercato mondiale dell'online alternative finance.

**Fig. 5 - Volumi 2013-2016 (esclusa UK)**



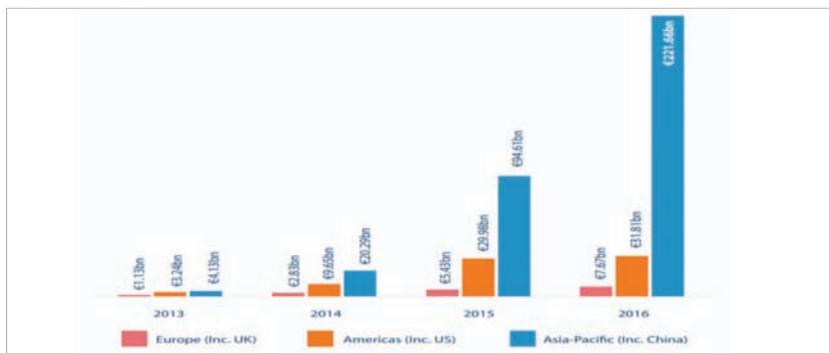
**Fig. 6 - Volumi 2013-2016 (inclusa UK)**



*Fonte: University of Cambridge Expanding horizons, the 3rd European Alternative finance industry report, 2017*

Mentre a livello mondiale si registrano i seguenti valori:

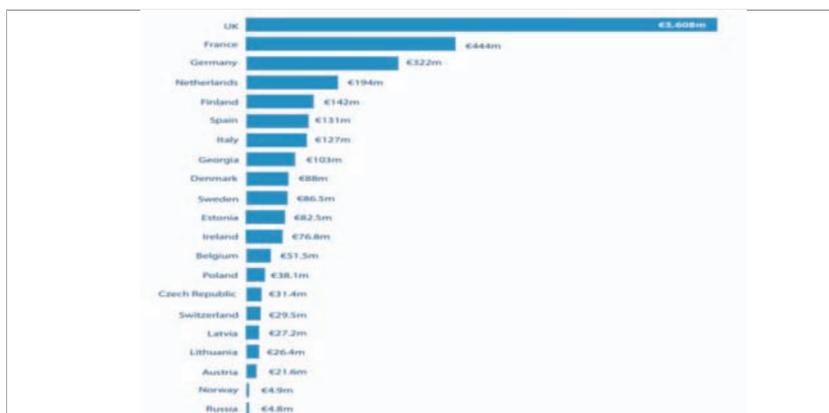
**Fig. 7 - Sviluppo online alternative finance 2013-2016**



Fonte: University of Cambridge Expanding horizons, the 3rd European Alternative finance industry report, 2017

L'analisi delle figure sopra riportate mette in evidenza quanto segue: a livello globale nel periodo considerato (2013-2016) si è registrata la crescita dei volumi intermediati; il maggior mercato mondiale è costituito dall'Area Asia-Pacific (principalmente Cina); il mercato UE senza Gran Bretagna è poco significativo. Inoltre, con riferimento al 2016, il contributo dei vari Paesi in Europa in termini di volumi sviluppati tramite piattaforme di online alternative finance, compresa Gran Bretagna, mette in evidenza quanto segue:

**Fig. 8 - Volumi intermediati di online alternative finance nel 2016**



Fonte: University of Cambridge Expanding horizons, the 3rd European Alternative finance industry report, 2017

Con riferimento invece alle differenti forme di online alternative finance, in Europa esclusa Gran Bretagna, si sono registrati i seguenti volumi:

**Fig. 9 - Volumi intermediati per differente forma di online alternative finance anno 2016 (esclusa Gran Bretagna)**

Alternative Finance Model	Definition	2016	Market Share
P2P Consumer Lending	Individuals or institutional funders provide a loan to a consumer borrower.	€ 696.81m	33.8%
P2P Business Lending	Individuals or institutional funders provide a loan to a business borrower.	€ 349.96m	17.0%
Invoice Trading	Individuals or institutional funders purchase invoices or receivable notes from a business at a discount.	€ 251.87m	12.2%
Equity-based Crowdfunding	Individuals or institutional funders purchase equity issued by a company.	€ 218.64m	10.6%
Reward-based Crowdfunding	Backers provide finance to individuals, projects or companies in exchange for non-monetary rewards or products.	€ 190.76m	9.2%
Real Estate Crowdfunding	Individuals or institutional funders provide equity or subordinated-debt financing for real estate.	€ 109.45m	5.3%
P2P Property Lending	Individuals or institutional funders provide a loan secured against a property to a consumer or business borrower.	€ 95.15m	4.6%
Balance Sheet Business Lending	The platform entity provides a loan directly to a business borrower.	€ 59.13m	2.9%
Donation-based Crowdfunding	Donors provide funding to individuals, projects or companies based on philanthropic or civic motivations with no expectation of monetary or material return.	€ 32.40m	1.6%
Debt-based Securities	Individuals or institutional funders purchase debt-based securities, typically a bond or debenture at a fixed interest rate.	€ 22.85m	1.1%
Balance Sheet Consumer Lending	The platform entity provides a loan directly to a consumer borrower.	€ 16.74m	0.8%
Mini-Bonds	Individuals or institutions purchase securities from companies in the form of an unsecured retail bonds.	€ 10.16m	0.5%
Profit Sharing	Individuals or institutions purchase securities from a company, such as shares or bonds, and share in the profits or royalties of the business.	€ 8.26m	0.4%
Balance Sheet Property Lending	The platform entity provides a loan secured against a property directly to a consumer or business borrower.	€ 1.00m	0.05%

Fonte: University of Cambridge, *Expanding horizons, the 3rd European Alternative finance industry report, 2017*

L'analisi congiunta delle figure 8 e 9 sopra riportate, mette in evidenza che in Europa, (escludendo Gran Bretagna), Francia, Germania e Olanda rappresentano i paesi maggiormente coinvolti nella online alternative finance, e il peer to peer consumer lending rappresenta il più grande segmento di mercato, seguito dal peer to peer business lending, e con l'invoice trading che rappresenta il modello di online alternative finance con il più elevato tasso di sviluppo.

Di seguito alcune principali considerazioni relative alle piattaforme dell'online alternative finance. Per i prossimi anni si aspetta una crescita della online alternative finance a livello globale (maggiormente concentrata nei paesi appartenenti all'Area Asia-Pacific); inoltre, per le piattaforme di online alternative finance è necessario definire meglio il quadro regolamentare; da ultimo, per av-

vicinare maggiormente gli investitori alla online alternative finance è opportuno ridurre la percezione di differenti tipologie di rischio che riguardano principalmente (i) i crediti in sofferenza, (ii) la percentuale dei fallimenti dei richiedenti i prestiti tramite le piattaforme, (iii) rischio di frodi. Nel corso degli ultimi anni è cresciuta la partecipazione da parte di investitori qualificati che vedono considerare il prodotto della piattaforma dell'online alternative finance come nuova asset class.

Veniamo al contesto italiano. Come riportato nella figura 8 (con riferimento all'anno 2016) i volumi intermediati in Italia tramite piattaforme di online alternative finance sono ancora estremamente bassi (127 ml di euro) con un mercato quindi ancora poco significativo ma con potenzialità di crescita<sup>55</sup>. Visti i numeri intermediati dalle piattaforme di online alternative finance sia in Italia sia in Europa, riteniamo al momento assolutamente marginale l'effetto sul sistema bancario tradizionale.

Il mercato è certamente giovane, e ancora poco conosciuto, ma il possibile sviluppo potrebbe aversi grazie a possibili partnership o investimenti diretti tra il sistema bancario tradizionale e le piattaforme di online alternative finance (marketplace lending)<sup>56</sup>. Banche e piattaforme di marketplace lending sono complementari, e si potrebbe configurare un modello win-win, in quanto da una parte (i) le banche potrebbero trasferire il rischio di credito e la gestione di clienti che per caratteristiche intrinseche risulterebbero troppo costosi<sup>57</sup>, potrebbero costituirsi come partner per il referral marketing, potrebbero effettuare il cross selling o l'up selling dei propri prodotti e servizi, potrebbero

---

55. Da aprile del 2016 esiste un piattaforma, P2P Lending Italia, che si prefigge l'obiettivo di monitorare la crescita e diffondere la cultura del Peer to Peer Lending per facilitarne la diffusione anche nel nostro Paese. Secondo i dati forniti dalla piattaforma Altfi le maggiori piattaforme italiane nel lending hanno intermediato, da inception, i seguenti volumi: consumer lending – smartika 10,3 mln di euro, business lending – borsa del credito 22,7 mln di euro, invoice financing- workinvoice 92,2 mln di euro.

56. Una partnership tra piattaforme di marketplace lending e banche sarebbe interessante in Italia per le c.d. banche territoriali che hanno rapporti con micro e piccole imprese in cerca di credito che difficilmente ottengono dal canale bancario tradizionale. Esempi, in altri Paesi, sono dati dalla partnership tra Banco Santander e la piattaforma di marketplace lending Funding Circle, Royal Bank of Scotland con Funding Circle e Assetz Capital.

57. Ad esempio le piattaforme di marketplace lending possono fornire supporto nell'area del lending market dove le banche non vogliono partecipare (high risk retail borrower).

beneficiare della organizzazione “snella” della piattaforma mentre dall’altra parte (ii) le piattaforme di marketplace lending, potrebbero principalmente beneficiare del bacino di clientela della banca.

**I servizi di investimento.** L’altro verticale importante per le banche è rappresentato dagli investimenti dei propri risparmi e l’attività di trading da parte di clienti individuali.

Nell’ambito dei servizi di investimento si stanno affermando i servizi di consulenza finanziaria automatizzata, forniti da società del fintech, mediante i robo advisor, che con l’utilizzo di particolari algoritmi, cercano di individuare il miglior profilo di rischio-rendimento per gli investitori<sup>58</sup>.

Lo sviluppo del settore degli investimenti mediante l’utilizzo di robo advisor ha comportato un abbassamento dei costi con conseguente abbassamento delle soglie di accesso e con una user experience estremamente più coinvolgente.

Nonostante il fenomeno della consulenza finanziaria mediante l’utilizzo dei robo advisor stia vivendo uno sviluppo a livello globale, in Italia, così come in altri settori, siamo in ritardo in quanto a differenza di altri Paesi, in particolare USA e UK, l’educazione finanziaria non è ancora molto sviluppata.

Anche lo sviluppo di piattaforme che offrono servizi di investimento hanno visto un importante sviluppo negli ultimi anni.

In particolare si è sviluppato il social trading, una forma di trading che valorizza la componente sociale e che punta a creare una rete per migliorare le opportunità di conoscenza e di investimento nei mercati valutari, azionari e altro. Il contenuto social del social trading è dato dalla condivisione della natura delle operazioni poste in essere dai trader che partecipano alla comunità social. In questo modo vengono condivise informazioni sulle attività che si svolgono<sup>59</sup>. Da queste prime sommarie considerazioni emerge che il social trading ha rivoluzionato il modo di fare trading online, trasformando le piattaforme di trading in una sorta di social network.

Grazie a queste piattaforme i trader infatti possono effettuare operazioni di trading; decidere di seguire altri trader copiando le loro operazioni. I robo advi-

---

58. Piattaforme italiane che si occupano di investimenti sono: Moneyfarm, invest banca, yellow advice.

59. La piattaforma eToro è leader nel segmento del social trading.

sor e social-digital trading sono i due nuovi segmenti fintech del verticale con la maggiore popolarità e diffusione.

Anche il settore degli investimenti è stato interessato da una riforma normativa con l'introduzione delle MIFID 2, ovvero la normativa europea che disciplina i servizi di investimento con l'obiettivo di offrire una maggiore protezione a investitori e risparmiatori.<sup>60</sup>

## **6. Verso l'Open Banking. Un nuovo business model per le banche**

Nuova regolamentazione, bassi tassi di interesse, digitalizzazione hanno intaccato in modo profondo e importante la profittabilità del sistema bancario tradizionale che, per tale motivo ha reagito e sta reagendo per poter tornare a livelli di redditività congrui.

Per affrontare questa importante sfida il sistema bancario deve pertanto rivedere il proprio modello di business, mettendo al centro del processo di trasformazione la digitalizzazione e i bisogni del cliente.

In particolare il nuovo modello di business deve prevedere almeno il digitale al centro della trasformazione, la ridefinizione del customer journey, il ridisegno dell'assetto organizzativo e gestionale, la riduzione dei costi operativi.

Il processo di digitalizzazione dell'economia si evolve sempre di più in tutti i settori della nostra vita quotidiana, cambiando processi produttivi, abitudini, modo di interagire. Nascono nuovi bisogni, nuovi modi di gestire le problematiche e le imprese migliori sono quelle che, intercettando i bisogni degli utenti, propongono, nel minor tempo possibile, la migliore soluzione, quella che maggiormente soddisfa il cliente. Pertanto, anche per il sistema bancario il tema digitale deve essere posto al centro del progetto industriale di sviluppo<sup>61</sup>.

---

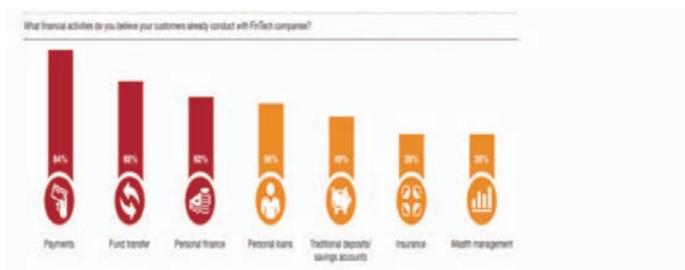
60. Scopo della MIFID 2 è quello di incrementare tutela e trasparenza per gli investitori, richiedendo maggiori informazioni e nuove imposizioni per imprese e intermediari finanziari. In sintesi la MIFID 2 permette: 1- una migliore specifica dei costi, 2- una migliore adeguatezza del rischio, 3- definizione della consulenza prestata, 4- KID (Key information document) per i PRIIP (packaged retail investment and insurance-based investments products), 5- di conferire maggiori poteri alle autorità di controllo.

61. Secondo lo studio condotto da The European house – Ambrosetti “The connected banking report 2016- Come i Chief Executive possono governare la digitalizzazione traendone valore”,

Nel dettaglio e riportando le considerazioni svolte nello studio svolto da The European House Ambrosetti, la “strategia digitale” deve focalizzarsi almeno su tre punti: il digitale è una necessità per la sostenibilità del business; il digitale pone al centro il cliente in modo da intercettare i nuovi bisogni; il digitale è un elemento concettuale della pianificazione strategica.

Quanto sia importante il tema “digitale” per il sistema bancario viene confermato anche da una recente ricerca di PwC<sup>62</sup> che ha messo in evidenza, tra l’altro, come le istituzioni finanziarie tradizionali, avendo ormai compreso l’importanza dirompente del fintech, che produce effetti in particolare nel settore dei pagamenti come riportato nella seguente figura,

**Fig. 10 - Importanza del digitale nel sistema bancario**



Fonte: PwC, *Global fintech report, 2017*

devono ridisegnare e riconfigurare il proprio business, per rispondere in modo più efficiente ed efficace ai (nuovi) bisogni della propria clientela, ad esempio

---

per l’89,5% della classe dirigente l’evoluzione in chiave digitale è un fattore importante o molto importante per lo sviluppo del settore bancario. Inoltre per il 48,4% dei rispondenti, la digitalizzazione è una rivoluzione industriale che trasformerà radicalmente il settore bancario. Per il 31,6% dei rispondenti il processo di digitalizzazione del sistema bancario italiano è in netto ritardo rispetto agli altri competitor. Per il 68% dei rispondenti l’attuale assetto normativo e regolamentare costituisce un freno rilevante per la digitalizzazione delle banche italiane. Inoltre per il 44,3% dei rispondenti, il principale fattore ostativo alla evoluzione digitale delle banche italiane è la difficoltà di comprendere il cambiamento. Inoltre circa 3 top manager su 10 ritengono che i big data e la dematerializzazione e automatizzazione dei processi saranno gli ambiti chiave per gli investimenti ICT della propria organizzazione nei prossimi 2-3 anni. Inoltre, per sviluppare l’innovazione il 34,1% dei partecipanti vede con favore modelli collaborativi con player digitali per la realizzazione di ecosistemi digitali.

62. <https://www.pwc.com/it/it/industries/fintech/docs/fintech.pdf>

incrementando partnership con società del fintech<sup>63</sup> e investendo in modo importante nelle nuove tecnologie digitali<sup>64</sup>.

Per portare il sistema bancario alla evoluzione digitale sarebbe opportuno investire almeno in due direzioni: il ripensamento in ottica digitale dei verticali pagamenti, prestiti, servizi di investimento e il rafforzamento della relazione fiduciaria con il cliente, oggi sempre più “mobile”.

Digital first verrebbe da dire ed è corretto, ma un ripensamento in ottica digitale del sistema bancario, del suo business model, deve comunque essere studiato e applicato in coerenza con il contesto in cui lo stesso deve produrre gli effetti. La conoscenza dell’ecosistema in cui si inserisce l’attività bancaria è fondamentale per capire quali nuovi bisogni nascono e in che modo è possibile soddisfarli, in modo che le persone incaricate di gestire il cambiamento possano nel modo migliore impostare una strategia digital-oriented<sup>65</sup>. Purtroppo in Italia, al momento, sul fronte digitale ci troviamo tra gli ultimi posti in Europa. Secondo il rapporto DESI 2017<sup>66</sup> l’Italia in tema di digitalizzazione attualmente è al 25° posto su 28 Paesi. Nel dettaglio, se con riferimento all’utilizzo delle tecnologie digitali da parte delle imprese e l’erogazione di servizi pubblici digitali, l’Italia è nella media europea, il vero problema resta il livello ancora basso di competenze digitali. La strada comunque è tracciata e pertanto è necessario ridurre il gap digitale. Una prima ovvia considerazione è che la bassa alfabetizzazione digitale della popolazione italiana deve portare a una strategia che possa considerare un mix tra fisico e digitale. Interessante a tal proposito è lo studio condotto da KPMG<sup>67</sup>, che mette

---

63. Sempre secondo la ricerca di pwc l’82% delle banche tradizionali si aspettano di incrementare partnership con società del fintech nei prossimi 3-5 anni.

64. Con riferimento invece alle nuove tecnologie il 77% delle banche tradizionali si aspetta di adottare la blockchain entro il 2020. Il 30% delle più importanti istituzioni finanziarie stanno investendo nell’intelligenza artificiale.

65. Gli italiani mostrano ancora un certo livello di arretratezza nell’utilizzo dei canali digitali: il 28% della popolazione dichiara di non aver mai utilizzato Internet (rispetto al 16% della media europea). Inoltre Solo il 26% della popolazione ordina beni e servizi dal web (in Europa il 53,1%).

66. DESI (Digital Economy and Society Index). L’indice di digitalizzazione dell’economia e della società è un indice composito che misura lo stato di avanzamento del digitale attraverso cinque componenti: 1-Connettività, 2-Capitale umano, 3-Uso di internet, 4-Integrazione delle tecnologie digitali, 5-Servizi pubblici digitali.

67. KPMG (2016), Digital banking: i bisogni e le aspettative dei clienti delle banche italiane, in <https://www.home.kpmg.com>

in evidenza, tra l'altro, come sul fronte mobile siano più attivi le persone con età compresa tra i 18 e 35 anni (30%), in filiale siano più presenti gli over 55 anni (58%) e sul web le persone con età compresa tra i 35 e 55 anni (63%).

Il processo di digitalizzazione è un processo irreversibile che al momento impatta sul sistema bancario almeno in due modi: da un lato, grazie a investimenti sulla automazione, porterà nel medio periodo a una riduzione dei costi; dall'altra posizionerà i ricavi sui player che meglio di altri saranno in grado di fornire un grado più elevato di customer experience.

**La ridefinizione del customer journey.** User experience<sup>68</sup>, customer experience<sup>69</sup>, customer journey<sup>70</sup>, sono i tre approcci che devono guidare il nuovo disegno strategico della banca. Il cliente della banca, in continua evoluzione, chiede maggiore efficienza, efficacia, trasparenza e accessibilità ai servizi, e la banca, nel percorso di trasformazione e, anche grazie alle nuove tecnologie, deve evolvere in modo dinamico insieme al proprio cliente, avere più consapevolezza dello stesso, accompagnarlo in tutte le scelte che lo stesso fa, soddisfare o meglio ancora anticipare i suoi bisogni, rendere unico il suo customer journey rafforzando la customer retention. Non farlo significa perdere il cliente stesso<sup>71</sup>. È imperativo, quindi, per le banche la centralità del cliente, offrire allo stesso servizi customizzati nel miglior e minor tempo possibile sfruttando le nuove tecnologie digitali oggi disponibili. Elevare la user experience. Per disegnare un servizio che possa essere concepito come un abito sartoriale è neces-

---

68. La user experience è tutto ciò che una persona prova ed esperisce quando utilizza un determinato prodotto, un servizio o una piattaforma web.

69. La customer experience mira a scoprire gli effetti sul cliente derivati dalla sua interazione con l'azienda stessa. Tale strategia si concentra quindi sul modo in cui i clienti interagiscono con il brand studiando il loro livello di soddisfazione sulla base di tutta una serie di parametri tra loro distinti. Tra questi parametri rientra ad esempio l'analisi del traffico dei dati sui social media. La customer experience include la user experience.

70. Con customer Journey si intende l'itinerario che il cliente percorre quando instaura una relazione con un'impresa nel tempo e nei diversi "ambienti" di contatto, siano essi offline che online. Quindi possiamo dire che rappresenta la "storia del legame" cliente-azienda.

71. A livello globale, i servizi finanziari rientrano tra i settori con il più basso livello di fiducia da parte dei consumatori (51%) e in Italia tale valore scende al 40%. Trattenerne il cliente è sempre più difficile avendo registrato nell'industria bancaria un tasso di abbandono che negli ultimi trent'anni è passato dal 3 al 12%.

sario tener presente che ciò che conta per il cliente è la qualità dell'esperienza legata a un determinato prodotto/servizio.

La banca deve riprogettare il proprio business model in modo da avere insieme la customer experience e la user experience per ottimizzare il customer journey, cercando di fidelizzare la clientela, le cui esigenze sono sempre in continua evoluzione<sup>72</sup>. Per rafforzare la relazione con il cliente le banche possono far leva su politiche di branding; utilizzo dei Big Data analytics e intelligenza artificiale per una migliore profilazione della clientela; utilizzo di nuove interfacce che migliorano la user experience del cliente stesso.

Le misure sopra rappresentate hanno un significato e raggiungono un obiettivo se nel nuovo ambiente digitale migliora il time to market, nel senso che, intercettati i nuovi bisogni, si risponde in modo efficace e tempestivo fornendo il servizio richiesto a un mercato sempre più dinamico e mutevole. Il cliente della banca deve sentirsi parte di un contesto esclusivo che si mette al suo servizio e che lo assiste nelle operazioni che deve andare a svolgere. E questo nuovo percorso, questa nuova relazione banca-cliente deve essere letta anche in considerazione dello sviluppo del mobile che tiene "on line" sempre il cliente pronto a porre domande in qualsiasi momento. Il punto al quale tendere sarà "tu sei il mio cliente, so io cosa potrebbe servirti e so in che modo potrò soddisfare le tue esigenze; tu non devi preoccuparti". In definitiva la nuova relazione con il cliente deve seguire l'approccio "anytime anywhere" in ottica one to one banking, permettendo di avere con il proprio cliente una interazione real time e personalizzata. Pertanto, questo impone al sistema bancario di modificare l'approccio con la propria clientela, che sfruttando le leve offerte dal digitale, possa permettere di comprendere prima e meglio le esigenze dei clienti (Know your customer) e creare nuovi servizi che possano migliorare il customer journey (efficienza commerciale).

**Il ridisegno dell'assetto organizzativo e gestionale.** Altro punto centrale da gestire nel processo di "trasformazione digitale" del sistema bancario è la definizione della nuova struttura organizzativa che deve allinearsi alle nuove esigenze dei clienti, del business, e che deve prevedere, tra l'altro l'aggiornamento delle competenze esistenti e inserimento di nuove competenze e la massimizzazione del time to market<sup>73</sup>.

---

72. EFMA (2016), World Retail Banking Report, in <https://www.worldretailbankingreport.com>

73. Nell'ambito della riorganizzazione sarebbe di valore prevedere la figura del Chief transformation officer che, operando trasversalmente nell'organizzazione, favorirebbe il cambiamento

È indispensabile per le banche ridisegnare il proprio assetto organizzativo e gestionale, in quanto nel nuovo contesto in cui operano devono essere in grado, tra l'altro di mantenere i propri clienti e puntare ad acquisirne altri, essere reattivi ai cambiamenti del mercato e ai nuovi concorrenti e cercare di aumentare la redditività. Laddove si deve prevedere un utilizzo massivo del digitale è centrale per la banca gestire innanzitutto la riconversione professionale in ottica digitale dei dipendenti già inseriti nella struttura. Si tratta in questo caso di un cambiamento culturale che richiede tempo e che risulta complesso. Inoltre, anche in relazione alle nuove esigenze di business, è opportuno prevedere l'inserimento all'interno della struttura di nuove competenze, che possano integrarsi con chi già conosce il mondo bancario in modo da creare uno scambio culturale che possa favorire lo sviluppo di progetti che possano soddisfare i nuovi bisogni dei clienti. In ottica di sviluppo e di capacità di adattamento ai cambiamenti, la massimizzazione del time to market è essenziale. Il nuovo business model deve premiare il time to market in modo che la banca, intesa come organizzazione, possa adattarsi sotto tutti i punti di vista ai cambiamenti che potranno presentarsi nel mercato. Le banche, pertanto, devono studiare un business model che permetta la massimizzazione del time to market introducendo ad esempio speciali "osservatori" che analizzano il mercato e lo sviluppo di nuove tecnologie, sviluppando partnership con alcune società del fintech<sup>74</sup>, sviluppando incubatori interni. Una conseguenza della massimizzazione del time to market è il rafforzamento della relazione con il cliente.

Lo studio condotto da The European House-Ambrosetti ha messo in evidenza quattro possibili opzioni strategiche per la trasformazione digitale della banca: trasformazione digitale della banca tradizionale (modello integrato); test di iniziative digitali e/o banca digitale<sup>75</sup>; integrazione delle iniziative digitali e/o della

---

a vari livelli, in termini di nuove idee e strategie, che consentirebbero all'azienda, sfruttando gli sviluppi delle tecnologie, di cambiare e di crescere.

74. I grandi gruppi bancari stanno facendo importanti investimenti nel settore, volti a migliorare la capacità di reagire all'innovazione. Ad esempio BNP Paribas Securities Services ha iniziato una collaborazione con Smart Angels (in particolare per l'utilizzo della blockchain). Goldman Sachs ha invece acquisito Honest Dollar, un servizio di consulenza finanziaria online su misura per il cliente. J.P. Morgan ha avviato una collaborazione con On Deck.

75. Nel mondo, inoltre, si registrano numerose esperienze di banche "pure digital". Sono esempi di banche "pure digital" Moven (Stati Uniti), Fidor bank (germania), Atom bank (regno

banca digitale (modello misto); specializzazione della banca digitale (modello specialistico).

Al momento, date anche le considerazioni avanti riportate, il percorso di trasformazione delle banche in Italia dovrebbe prevedere il modello misto, che deve permettere la massimizzazione del time to market, l'aggiornamento delle competenze e l'inserimento di nuove competenze. Il numero di filiali si riduce drasticamente e la filiale che resta cambia modo di operare. Passare al digitale non significa eliminare il fisico, che invece deve essere riorganizzato a supporto del digitale, e la trasformazione della banca, da altri punti di vista, può essere vista come il passaggio dalla filiale fisica a una filiale digitale rappresentata da una interfaccia integrata per il cliente con supporto e assistenza per lo stesso.

**La riduzione dei costi.** Nel breve periodo, anche in considerazione degli effetti sulla redditività portati da bassi tassi di interesse, nuova regolamentazione e digitale le banche devono ottimizzare i costi imponendo una drastica riduzione degli stessi, principalmente mediante processi di razionalizzazione della rete e dell'organico. Nuove tecnologie digitali che hanno impatto sul business model delle banche, nuove esigenze dei clienti, nuove normative stanno portando all'Open banking.

## **7. Nuove professionalità, classificazione del personale e contrattazione collettiva nel fintech**

Il quadro proposto da Maria Teresa Bianchi e Donato Faioli pone domande che sono di rilievo anche giuslavoristico.

Analizziamo l'Atlante INAPP del lavoro per comprendere come, a oggi, la professionalità del settore del credito viene descritto secondo matrici definite a livello europeo e nazionale<sup>76</sup>.

---

unito). Le esperienze di banche digitali in Italia sono state quelle di buddybank, Fineco bank, IWbank, Webbank, chebanca!, ing, widiba, hellobank!.

76. Si v. il sito dell'Atlante INAPP - [https://atlantelavoro.inapp.org/atlante\\_lavoro.php](https://atlantelavoro.inapp.org/atlante_lavoro.php) - "La descrizione dei contenuti del lavoro proposta nell'Atlante è consultabile attraverso uno schema di classificazione ad albero che a partire dai rami principali, costituiti dai settori economico professionali (SEP), via via identifica all'interno di essi i principali processi di lavoro a loro volta

Lo schema delle mansioni/professionalità è il seguente:

**Processo: PR\_15\_82**

**Gestione e vendita di prodotti finanziari e intermediazione bancaria**

**Sequenza:**

**Sviluppo commerciale**

ADA.15.244.829 - Ampliamento delle quote di mercato per il potenziamento dello sviluppo commerciale dell'istituto bancario

ADA.15.244.830 - Gestione operativa dei processi di crescita delle quote di mercato e sviluppo della redditività e della qualità dell'attività commerciale nei diversi segmenti (retail, corporate, private, ecc.)

ADA.15.244.831 - Presidio dei segmenti di mercato o dei prodotti/servizi di riferimento con assistenza alla rete commerciale

ADA.15.244.832 - Garanzia della quota di mercato della banca con aziende che operano sui mercati esteri

**Sequenza:**

**Coordinamento filiali**

ADA.15.249.833 - Coordinamento filiali dell'area di riferimento e gestione degli obiettivi di budget

ADA.15.249.834 - Raggiungimento degli obiettivi commerciali fissati per il proprio segmento

ADA.15.249.835 - Attuazione degli obiettivi di qualità del credito di area e gestione del processo di erogazione

ADA.15.249.836 - Gestione del piano di sviluppo commerciale e della rete degli sviluppatori presenti nell'area di riferimento

ADA.15.249.837 - Contabilizzazione dei valori e dei titoli

ADA.15.249.838 - Assistenza ai prodotti di area

>>>

---

suddivisi in sequenze di processo e aree di attività (ADA). L'ADA è la principale unità informativa dell'Atlante, e contiene la descrizione delle singole attività costituenti l'ADA, i prodotti e i servizi attesi (...) nonché i riferimenti ai codici statistici delle classificazioni ISTAT delle attività economiche e delle professioni".

>>>

**Sequenza:**

**Gestione e attuazione delle attività di filiale**

ADA.15.250.839 - Gestione delle attività di filiale

ADA.15.250.840 - Servizi di consulenza finanziaria erogati dalle unità operative dislocate sul territorio (filiali)

ADA.15.250.841 - Gestione, monitoraggio e valutazione delle pratiche di fido bancario

ADA.15.250.842 - Esecuzione degli ordini di investimento

ADA.15.250.843 - Acquisizione di nuova clientela dei segmenti assegnati

ADA.15.250.844 - Erogazione dei servizi di sportello e delle attività a supporto dell'operatività

**Sequenza:**

**Gestione del Credito**

ADA.15.251.845 - Formulazione e realizzazione di strategie creditizie

ADA.15.251.846 - Monitoraggio del livello di rischio creditizio assunto e individuazione e gestione di crediti ad andamento problematico

ADA.15.251.847 - Gestione, perfezionamento e delibera di finanziamenti di crediti ordinari e/o speciali

ADA.15.251.848 - Gestione ordinaria dei crediti

**Sequenza:**

**Gestione finanziaria**

ADA.15.252.849 - Definizione della strategia finanziaria della Banca

ADA.15.252.850 - Gestione del patrimonio mobiliare bancario

ADA.15.252.851 - Gestione delle attività di tesoreria e della liquidità bancaria

ADA.15.252.852 - Presidio dei rischi aziendali

ADA.15.252.853 - Svolgimento di attività operative connesse alla gestione finanziaria

**Sequenza:**

**Promozione finanziaria**

ADA.15.253.854 - Promozione finanziaria svolta in luoghi diversi dalla sede legale

Analizzando la classificazione del personale che viene disposta dal CCNL imprese creditizie, finanziarie e strumentali (ABI), dall'art. 90 all'art. 93, si può osservare che oltre agli addetti "alla imbustazione, alle affrancature già predefinite", ci sono ancora gli addetti alla cassa, compilazione di moduli, alle telescriventi, ai microfilm, ai terminali di sistemi in "tempo reale", etc. Si può anche svolgere una ricognizione che riguarda la contrattazione collettiva aziendale<sup>77</sup>.

Si scopre poco di più di ciò che si intende sottolineare: i sistemi di classificazione del personale sono ormai vetusti, e, dunque, non più adeguati alle tecnologie avanzate, tantomeno alla necessaria riorganizzazione che seguirebbe una impostazione fintech, e la mobilità endo-aziendale di cui all'art. 2103 c.c., da gestire a livello di contrattazione collettiva, nazionale e aziendale, è poco utilizzata<sup>78</sup>.

Ciò, purtroppo, caratterizza l'intero sistema di relazioni industriali. Il settore del credito non è, pertanto, un'eccezione nel panorama italiano.

Se la banca del futuro sarà una piattaforma digitale, si dovrà mettere in conto che si entra in uno spazio virtuale mediante cui si fanno le strategie aziendali, si incide sulla mobilità dei lavoratori, si incide sulle mansioni dei lavoratori.

Tali piattaforme, da remoto, gestiscono le prestazioni di lavoro, controllano le prestazioni di lavoro, misurano la redditività e la produttività, etc. Più innovative sono le piattaforme, più efficiente è ritenuto l'ecosistema industriale della impresa del futuro. Le piattaforme, in questo senso, sono volte a assorbire dati (il maggior numero possibile) e a rielaborare dati per sopravvivere e vincere le sfide imprenditoriali di concorrenza. La gestione dei dati diviene uno degli assets aziendali che permette di realizzare la dimensione spazio-temporale anche nel real time (il «qui e adesso») che realizza i bisogni e connota i comportamenti dei soggetti del mercato.

Il che si trasforma ulteriormente quando il soggetto che gestisce velocemente dati, spazio-tempo, piattaforma, etc. è una macchina intelligente, a-spaziale, non legata a un perimetro giuridico specifico, oltre la definizione di un tempo e di un luogo correlato a un sistema di geo-diritto. L'intelligenza artificiale può

---

77. Si v. le banche dati CGIL, CISL e Uil sulla contrattazione decentrata.

78. Rinvio ai miei studi recenti - M. FAIOLI (2018), *Mansioni e macchina intelligente*, Giappichelli, Torino, nonché M. FAIOLI, *La contrattazione collettiva tra sindacato e imprese finanziarie. Regole, relazioni industriali e bilateralità*, in *Osservatorio monetario*, 3, 2019, in <https://www.assbb.it>

agire sul volume dei dati e sulla relativa raccolta/gestione, incidendo sul modello organizzativo continuamente, imponendo aggiornamenti veloci, real time, in ogni caso al passo con i networks (digitali e commerciali) di settore. Il personale è coinvolto passivamente e attivamente in tale processo. Anche passivamente perché l'intelligenza artificiale, mediante algoritmi, sviluppa processi sui dati che sono raccolti automaticamente e impone regole al personale.

In questa dinamica i problemi giuslavoristici da porsi sono molti. Tra questi possiamo segnalarne alcuni: i poteri datoriali ex art. 2103 e 2104 c.c. da chi sono esercitati? Chi decide cosa? Chi assegna mansioni? Quali mansioni si associano a una macchina intelligente nella interazione dell'ecosistema di cui si è detto sopra? Chi definisce il piano strategico e chi da luogo alle decisioni correlate? Chi gestisce il piano dei rischi? Chi sviluppa il piano di qualità e la correlata strategia assicurativa? Chi monitora? Chi controlla? Tale discorso porta ai concetti di mezzo e fine, intesi come elementi del paradigma della dignità umana, nella relazione con l'algoritmo e la fabbrica 4.0. Si renderà necessario regolare, anche con una visione aperta sulla soggettività giuridica della macchina intelligente, tutto ciò che concerne (i) il legittimo rifiuto di cooperazione da parte del lavoratore nei confronti della macchina intelligente per ragioni riferibili alla tutela della dignità, della sicurezza, della riservatezza; (ii) i limiti entro i quali la condotta della macchina intelligente sia contenuta rispetto alla libera decisione del lavoratore nel contesto aziendale e rispetto all'organizzazione del lavoro; (iii) la riservatezza da imporre alla macchina intelligente; (iv) i limiti rispetto alla possibile manipolazione da parte della macchina intelligente dei lavoratori, che per per disabilità fisiche o psichiche, potrebbero divenire totalmente dipendenti da essa (manipolazione); (v) il diritto individuale alla formazione digitale.

Per regolare il lavoro del futuro, anche nel settore del credito, sarà necessario introdurre garanzie che realizzano forme di giustizia correttivo-procedimentale. Tra queste, già oggi, si annovera la disciplina dell'art. 2103 c.c., post-riforma 2015 (d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81) e le funzioni di tutela che la legge richiede che siano realizzate mediante contrattazione collettiva.

La contrattazione collettiva, anche a livello decentrato, può più efficacemente assumere la regia di tale regolazione. È una regolazione che deve intervenire nell'ambito di questi elementi: la correlazione tra link digitali/telematici, dati e catena di valore, l'integrazione tra dimensione spazio-temporale (il real time) e strategie digitali, l'ecosistema delle piattaforme digitali/telematiche, l'intelligenza artificiale che regge pienamente, man mano che la tecnologia si sviluppa, i primi tre elementi.

La contrattazione collettiva potrà, nell'ambito di contesti organizzativi complessi, fintech, evoluti tecnologicamente, disporre le regole più adatte alla tutela della dignità dei lavoratori, essendo essa molto più adattativa nei luoghi di lavoro della norma di legge.

Il che presuppone, tuttavia, una tensione verso un sistema di rappresentanza dei lavoratori a livello aziendale capace di negoziare contratti collettivi più vincolanti, anche per le minoranze dissenzienti, e l'introduzione di forme-procedimento di livello individuale, controllate dalla contrattazione collettiva, utili per affrontare tale rivoluzione digitale.

I working papers nascono dall'attività di progetto e di studio del gruppo di ricerca della Fondazione Giacomo Brodolini. Sono uno strumento agile di informazione che permette la sistematizzazione e la diffusione dei lavori realizzati sulle principali tematiche d'interesse della Fondazione.