

Il termometro dei mercati finanziari (15 febbraio 2019)

18/02/2019 09:43



L'iniziativa di Finriskalert.it "Il termometro dei mercati finanziari" vuole presentare un indicatore settimanale sul grado di turbolenza/tensione dei mercati finanziari, con particolare attenzione all'Italia.

Il termometro dei mercati finanziari						
15-feb-19	Legenda					
Valutazione complessiva	Calma		↑	in miglioramento		
	Turbolenza		↔	stabile		
	Tensione		↓	in peggioramento		
Mercati italiani	15-feb	08-feb	01-feb	25-gen	18-gen	Tendenza
Rendimento borsa italiana	4,45	-1,15	-1,18	0,52	2,17	↑
Volatilità implicita borsa italiana	17,60	18,97	18,60	18,02	17,89	↑
Future borsa italiana	20210	19360	19570	19770	19640	↑
CDS principali banche 10Ysub	568,17	580,51	561,03	567,05	571,48	↑
Tasso di interesse ITA 2Y	0,44	0,70	0,43	0,31	0,32	↑
Spread ITA 10Y/2Y	2,36	2,28	2,31	2,34	2,41	↓
Mercati europei	15-feb	08-feb	01-feb	25-gen	18-gen	Tendenza
Rendimento borsa europea	3,37	-1,12	0,25	0,90	2,11	↑
Volatilità implicita borsa europea	12,99	14,17	13,04	13,73	13,57	↑
Rendimento borsa ITA/Europa	1,08	-0,03	-1,43	-0,38	0,05	↑
Spread ITA/GER	2,70	2,89	2,57	2,45	2,47	↑
Spread EU/GER	0,99	1,05	0,94	0,92	0,90	↑
Politica monetaria, cambi e altro	15-feb	08-feb	01-feb	25-gen	18-gen	Tendenza
Euro/Dollaro	1,126	1,133	1,147	1,140	1,137	↓
Spread US/GER 10Y	2,56	2,55	2,53	2,55	2,52	↔
Euribor 6M	-0,231	-0,233	-0,236	-0,236	-0,236	↓
Prezzo Oro	1315	1314	1318	1299	1284	↔
Spread 10Y/2Y Euro Swap Curve	0,82	0,79	0,86	0,90	0,97	↔

Significato degli indicatori

- Rendimento borsa italiana: rendimento settimanale dell'indice della borsa italiana FTSEMIB;
- Volatilità implicita borsa italiana: volatilità implicita calcolata considerando le opzioni at-the-money sul FTSEMIB a 3 mesi;
- Future borsa italiana: valore del future sul FTSEMIB;
- CDS principali banche 10Ysub: CDS medio delle obbligazioni subordinate a 10 anni delle principali banche italiane (Unicredit, Intesa San Paolo, MPS, Banco BPM);
- Tasso di interesse ITA 2Y: tasso di interesse costruito sulla curva dei BTP con scadenza a due anni;
- Spread ITA 10Y/2Y : differenza del tasso di interesse dei BTP a 10 anni e a 2 anni;
- Rendimento borsa europea: rendimento settimanale dell'indice delle borse europee Eurostoxx;
- Volatilità implicita borsa europea: volatilità implicita

calcolata sulle opzioni at-the-money sull'indice Eurostoxx a scadenza 3 mesi;

- Rendimento borsa ITA/Europa: differenza tra il rendimento settimanale della borsa italiana e quello delle borse europee, calcolato sugli indici FTSEMIB e Eurostoxx;
- Spread ITA/GER: differenza tra i tassi di interesse italiani e tedeschi a 10 anni;
- Spread EU/GER: differenza media tra i tassi di interesse dei principali paesi europei (Francia, Belgio, Spagna, Italia, Olanda) e quelli tedeschi a 10 anni;
- Euro/dollaro: tasso di cambio euro/dollaro;
- Spread US/GER 10Y: spread tra i tassi di interesse degli Stati Uniti e quelli tedeschi con scadenza 10 anni;
- Prezzo Oro: quotazione dell'oro (in USD)
- Spread 10Y/2Y Euro Swap Curve: differenza del tasso della curva EURO ZONE IRS 3M a 10Y e 2Y;
- Euribor 6M: tasso euribor a 6 mesi.

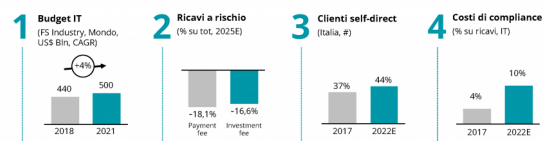
I colori sono assegnati in un'ottica VaR: se il valore riportato è superiore (inferiore) al quantile al 15%, il colore utilizzato è l'arancione. Se il valore riportato è superiore (inferiore) al quantile al 5% il colore utilizzato è il rosso. La banda (verso l'alto o verso il basso) viene selezionata, a seconda dell'indicatore, nella direzione dell'instabilità del mercato. I quantili vengono ricostruiti prendendo la serie storica di un anno di osservazioni: ad esempio, un valore in una casella rossa significa che appartiene al 5% dei valori meno positivi riscontrati nell'ultimo anno. Per le prime tre voci della sezione "Politica Monetaria", le bande per definire il colore sono simmetriche (valori in positivo e in negativo). I dati riportati provengono dal database Thomson Reuters. Infine, la tendenza mostra la dinamica in atto e viene rappresentata dalle frecce: ↑, ↓, ↔ indicano rispettivamente miglioramento, peggioramento, stabilità rispetto alla rilevazione precedente.

Disclaimer: Le informazioni contenute in questa pagina sono esclusivamente a scopo informativo e per uso personale. Le informazioni possono essere modificate da finriskalert.it in qualsiasi momento e senza preavviso. Finriskalert.it non può fornire alcuna garanzia in merito all'affidabilità, completezza, esattezza ed attualità dei dati riportati e, pertanto, non assume alcuna responsabilità per qualsiasi danno legato all'uso, proprio o improprio delle informazioni contenute in questa pagina. I contenuti presenti in questa pagina non devono in alcun modo essere intesi come consigli finanziari, economici, giuridici, fiscali o di altra natura e nessuna decisione d'investimento o qualsiasi altra decisione deve essere presa unicamente sulla base di questi dati.

Open banking — Il cambio dei paradigmi alla base dei modelli di business bancari

a cura di Deloitte Italia

18/02/2019 09:56



L'evoluzione del contesto in cui opera l'industria bancaria

È opinione comune tra gli "addetti ai lavori"[1] che il modello di business bancario sarà impattato da alcuni macro-trend, tra i quali quelli dell'evoluzione tecnologica e regolamentare, che porteranno progressivamente ad una scomposizione e ricomposizione della catena del valore e ad una ridefinizione delle modalità operative con cui i processi di banking saranno svolti. **La value proposition dovrà, infatti, essere ripensata in ottica digitale ponendo il cliente al centro.** Il percorso, indipendentemente dal modello che le banche decideranno di perseguire, passerà per un radicale cambio di mentalità e di strumenti e, se sviluppato in maniera coerente, sarà foriero di opportunità di crescita e rafforzamento del ruolo giocato nel servizio al cliente.

I macro-trend che impattano il modello di business bancario

Il primo grande trend che osserviamo riguarda **gli sviluppi tecnologici**: soluzioni basate sull'AI, cloud computing, Internet of Things e big data analytics, che stanno ampliando la possibilità di offerta e di competizione da un lato, riducendo i costi dall'altro. A livello globale, infatti, assistiamo ad un trend di costante aumento della spesa in ambito IT da parte dell'industria finanziaria[2].

In secondo luogo, il contesto competitivo sta mutando rapidamente con **l'ingresso di player da settori non finanziari**, come start-up e grandi corporate tecnologiche, con il potenziale rischio di un'erosione dei margini degli istituti finanziari, soprattutto per quanto concerne i ricavi commissionali su pagamenti (-18%) e investimenti (-17%)[3].

Il terzo trend riguarda **il cambiamento dei comportamenti del consumatore** che diventa sempre più esigente e indipendente, tanto che in Italia si stima un aumento di circa il 7% dei clienti self-direct (che ricercano e scelgono prodotti in autonomia) tra 2017 e 2022[4].

Infine, la **crescente regolamentazione** ha effetti sia sui costi degli operatori il cui peso rispetto ai ricavi è previsto crescere di sei punti percentuali dal 2017 al 2022[5], sia sui loro modelli di servizio e di business come vedremo in questo articolo.

In questo contesto, **l'evoluzione normativa gioca un ruolo fondamentale non solamente per gli oneri che impone ma anche per le possibilità che, in teoria, offre di evoluzione del modello di business.** In tale ottica, l'entrata in vigore di nuove regolamentazioni sta segnando un punto di svolta per l'industria bancaria, che dovrà allinearsi sempre più ad un crescente grado di trasparenza (MiFID2, GDPR) e di apertura verso l'esterno (PSD2). In particolare, la Payments Service Directive 2 ha introdotto un nuovo set di regole per permettere l'accesso di operatori terzi ad alcune informazioni relative ai clienti e alle loro operazioni[6]. Come già avvenuto in altri settori e industry, i cui confini e paradigmi sono stati fortemente modificati dalla regolamentazione e dalla tecnologia, i processi e i bisogni fino a ieri prerogativa assoluta del sistema bancario, potranno essere soddisfatti da altri operatori più efficaci, e magari meno costosi, nel trasformare i prodotti e servizi in piattaforme, nel mettere in relazione i clienti tra loro e nel dare risposta alle loro esigenze in uno scenario sempre più open[7].

Questa evoluzione regolamentare, unita all'imperativo della digital transformation e ai macro trend sociali e competitivi dati dall'ingresso di challenger bank, fintech e GAFAs, porterà ad una profonda revisione dei modelli di servizio e di business di molti istituti finanziari verso modelli sicuramente più customer centric e collaborativi.

Possibili nuovi modelli di business

La prospettiva di una maggiore apertura del settore bancario non solo è implicita in alcune novità regolamentari, ma è resa possibile, da una crescente diffusione di tecnologie come Infrastructure-as-a-Service (IaaS), Platform-as-a-Service (PaaS) e Software-as-a-Service (SaaS) che permettono a nuovi operatori di entrare nel settore con investimenti IT ridotti e servizi nativamente digitali. Dal punto di vista del consumatore finale, invece, il cambiamento nei modelli di fruizione dei servizi bancari è sicuramente avvantaggiato dalla sempre maggior facilità di accesso ai servizi digitali e alle informazioni (68,5% tasso di penetrazione smartphone in Italia[8]).

Molti altri settori, che hanno visto una trasformazione anche più accelerata del settore bancario, stanno sperimentando il successo delle logiche di "marketplace" in cui i clienti possono utilizzare un'unica interfaccia per accedere a prodotti e servizi offerti da una moltitudine di operatori. Questo modello-piattaforma, prevedibile anche nel settore bancario, offre ai clienti una serie completa di servizi,

disegnata con un approccio olistico ai loro bisogni (i.e. finanziari e non nel caso delle banche), supportata dall'utilizzo sempre più diffuso ed efficace di big data analytics e dell'Intelligenza Artificiale.

Il settore bancario dovrà, quindi, abituarsi alla presenza diversi modelli di business di piattaforma e marketplace, basati quindi su meccanismi di collaborazione e co-opetition, dove offrire servizi personalizzati anche attraverso provider esterni.

The power of platforms di John Hagel Pubblicato in Deloitte Business Trends series

Trend:

"Oggi i dirigenti aziendali più preparati sulle tematiche di innovazione e management hanno ben chiare le dinamiche che governano le piattaforme intese come nuovo modello di business. Le riconoscono laddove già emerse e comprendono il valore che generano: sia per chi le ha ideate e le gestisce, sia per chi vi partecipa come utente. [...]"

[Una moltitudine di business connessi attraverso una piattaforma] garantisce una risposta repentina ed efficace ai rapidi ed imprevedibili cambiamenti nella domanda. [...] Le piattaforme condividono la caratteristica di essere modelli che possono essere portati a scala velocemente: con il crescere del numero di partecipanti non diventano più difficili da gestire, ma al contrario crescono in capacità di rispondere alle esigenze e aumentano di valore. [...]"

Oggi possiamo identificare tre tipologie di piattaforma che si differenziano in base al tipo di attività:

- **Aggregation platform:** facilita le transazioni economiche, connette utenti a risorse non immediatamente reperibili
- **Social platform:** favorisce le interazioni sociali, mette in relazione persone e comunità di persone
- **Mobilization platform:** facilita le mobilitazioni, organizza le persone per un agire comune."

Main types of platform models



Conseguenze:

"Per i gruppi dirigenti, l'affermarsi delle piattaforme implica la necessità di considerare ed esplicitare il ruolo che intenderanno giocare in questi contesti, in quanto sono chiamati a disegnare e implementare strategie che assicurino la sopravvivenza e il

successo delle loro organizzazioni nel futuro. Alcuni, ad esempio, potranno individuare idee di piattaforma ancora da sviluppare e sceglieranno se crearle unilateralmente o attraverso consorzi. Tutte le aziende dovrebbero esaminare le piattaforme che sorgono nel loro settore e considerare se e con che grado parteciparvi attivamente.

*Le scelte strategiche che i leader e i manager aziendali compiono, riguardo a questo tipo di sfide, si basano su quattro principali tipi di benefici che si aspettano di ottenere dalle piattaforme. A seconda dell'enfasi relativa che viene posta sul **miglioramento delle performance**, sulla **crescita esponenziale**, sull'**innovazione distribuita** e sulla **modellizzazione di nuove strategie**[9], le aziende si orientano verso determinate tipologie di piattaforma rispetto ad altre.*

Le maggiori opportunità per conquistare aree di valore generato sulle piattaforme richiedono una comprensione profonda degli elementi che possono creare e rendere sostenibili le fonti di vantaggio competitivo e permettere l'appropriazione di una quota del valore creato sulla piattaforma maggiore rispetto al contributo apportato. [...]"

Commento di Peter Schwartz

Peter Schwartz è Senior Vice President Global Government Relations & Strategic Planning per Salesforce.com. Prima di entrare in Salesforce, è stato co-fondatore e presidente di Global Business Network, società del Gruppo Monitor, e partner di Monitor Group (ora Monitor Deloitte): una famiglia di società di servizi professionali dedicate al miglioramento della competitività dei clienti. Futurista e business strategist di fama internazionale, Peter è specializzato nella pianificazione di scenari: collabora con aziende, governi e istituzioni per creare prospettive alternative per il futuro e sviluppare strategie solide per un mondo in evoluzione.

"Oggi le piattaforme rendono possibile l'apprendimento e l'innovazione alla velocità necessaria al business grazie all'offerta di spazi di collaborazione e talvolta anche di aumento esponenziale della produttività che creano valore aggiunto. [...]"

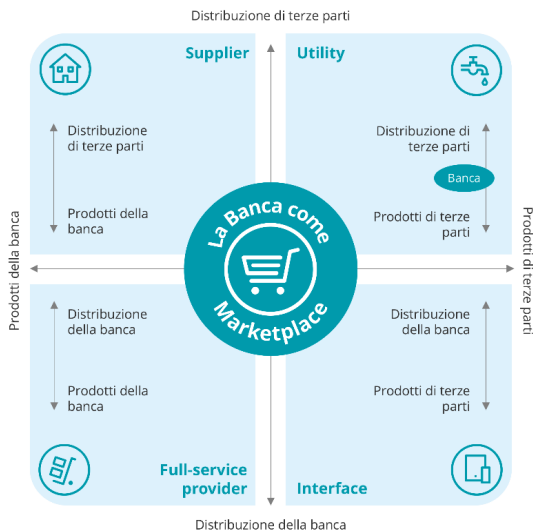
In un mondo di ecosistemi di business, la lealtà può essere la più importante delle valute scambiate. Per Salesforce, un vivace ecosistema fatto di clienti-sviluppatori, applicazioni e servizi di supporto e che ha come linfa vitale la fedeltà e l'impegno reciproco, la lealtà è il motore di crescita. Gran parte del valore creato sulla piattaforma Salesforce è di proprietà diretta dei nostri partner e clienti, ed è esattamente come dovrebbe essere. Pensiamo al valore condiviso che viene creato collettivamente come l'adesivo che tiene connessa la piattaforma Salesforce all'ecosistema più ampio in cui il cliente, ora in co-evoluzione con Salesforce, compete e genera ritorni economici. [...]"[10]

È opinione di Monitor Deloitte che nel prossimo futuro avremo quattro modelli operativi open non mutuamente esclusivi tra cui le banche potranno scegliere:

- **full-service provider:** mantenere lo status quo con un'offerta completa di servizi e prodotti proprietari distribuiti attraverso una rete controllata direttamente e una minima interazione e collaborazione con terze parti;
- **utility:** rinunciare alla creazione dei prodotti e alla loro distribuzione ma offrire servizi e infrastruttura tecnologica

(es. servizi di AML/KYC, payment gateway, ...) ad altri operatori finanziari che gestiranno il prodotto e la relazione con il cliente;

- **supplier:** focalizzarsi sulla fabbrica prodotto per offrire elevati gradi di performance e personalizzazione ma rinunciare alla distribuzione che sarà affidata a piattaforme e canali gestiti da altre banche e terze parti;
- **interface:** concentrarsi sulla distribuzione e sulla relazione con il cliente creando una piattaforma e un'interfaccia unica attraverso la quale offrire prodotti e servizi di terze parti.



L'open banking pone dunque le banche tradizionali di fronte a nuovi quesiti strategici. Quale ruolo giocare in questo nuovo contesto? Come evolvere i propri core business e la correlata catena del valore?

L'adozione di un modello di open banking, con il passaggio da un modello più incentrato sul prodotto a uno più focalizzato sul soddisfacimento dei fabbisogni del cliente, renderà molto più labili i confini del settore, ma allo stesso tempo potrà allargare il mercato potenziale verso attori che prima, per diverse ragioni, non venivano serviti (es. unbanked, millennials); il tutto, con il coinvolgimento di attori ad oggi non percepiti come competitor dalle istituzioni non creditizie. I germogli di questo nuovo stato si stanno già osservando con accordi di collaborazione tra banche, assicurazioni, player postali, operatori della GDO e aziende tecnologiche e con l'entrata sul mercato di un numero importante di Fintech.

Il vantaggio competitivo e nuove sfide dei player tradizionali

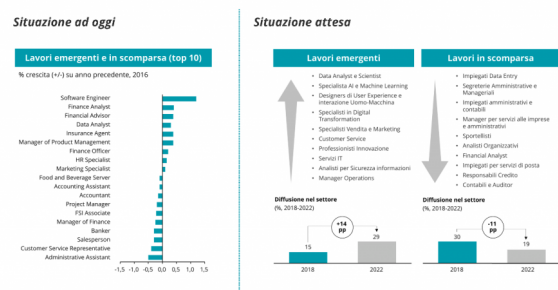
Le nuove sfide dell'open banking porteranno le banche a confrontarsi con operatori diversi, molti dei quali fuori dai loro radar, ponendo nuove sfide manageriali alla ricerca di nuovi vantaggi competitivi. **Se le Fintech e nuove "challenger bank" - banche totalmente digitali con modelli di business e di servizio "non tradizionali" e tipicamente low cost - possono contare sull'agilità di un prodotto nativo digitale, le banche tradizionali, alle prese con sistemi legacy spesso costosi, vecchi e che si dimostrano inadeguati a offrire customer experience al livello dei nuovi competitor,**

dovranno necessariamente trovare nuove dimensioni di competitività. Come infatti si evidenzia da un'indagine demoscopica condotta in UK da Deloitte, i clienti risultano maggiormente disposti (nel 58% dei casi[11]) ad usare servizi offerti da new entrant, come banche mobile-only, a fronte di una più vasta offerta di funzionalità banking-related.

Per rispondere a queste sfide, le banche dovranno puntare su quattro principali elementi di forza rispetto a fintech, challenger bank e, potenzialmente, giganti del web: la fiducia di cui godono, le loro expertise industriali, la disponibilità di risorse umane e finanziarie (i.e. di investimento) e la capacità di offrire una vasta e profonda scala di servizi bancari. Ma probabilmente questi vantaggi da soli non basteranno. Dovrà affiancarsi un profondo cambio di mentalità nel modo di fare banca e quindi dalla valorizzazione del capitale umano, vero asset a disposizione delle istituzioni finanziarie. Le competenze necessarie per vincere oggi sono ovviamente diverse rispetto al passato e cambiano ad una velocità mai vista (da 30 a 5 anni a partire dagli anni '80 ad oggi). Le banche, quindi, non solo dovranno ricercare nuovi profili e formarli in una logica di continuo apprendimento, ma dovranno considerare che nel mondo dell'open banking le soft-skill conterranno come, se non di più, delle hard skill. Stiamo già assistendo infatti al passaggio dal modello STEM (Science, Technology, Engineering & Mathematics) a quello STEAM con l'aggiunta del concetto di Arts: capacità di pensiero critico ed analitico, attitudine al continuo apprendimento, intelligenza emotiva, ma anche capacità di analisi e gestione dei dati, conoscenza dell'informatica e del digitale, comunicazione e service design sono i tratti distintivi delle nuove professionalità necessarie alle banche per prosperare.

Le soluzioni e i prodotti del futuro saranno disegnati attorno all'uomo e alle sue caratteristiche, non più soltanto al singolo bisogno: pertanto, accanto alla tecnicità (es. caratteristiche del mutuo), il comportamento umano e il percorso cognitivo delle persone guideranno la realizzazione di nuove soluzioni. I nuovi profili dei dipendenti bancari non saranno quindi solo ingegneri informatici e specialisti finanziari, ma anche data scientist e UX (User eXperience) designer, psicologi comportamentali[12].

I lavori emergenti e in scomparsa nel mondo bancario



Ipunti di forza dell'industria bancaria

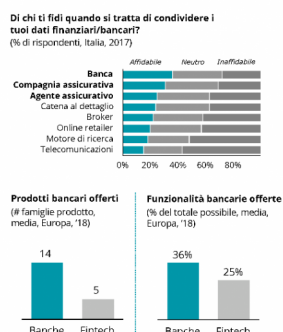
Il primo elemento di vantaggio competitivo per le banche è la fiducia di cui godono presso i consumatori e che costituisce elemento fondante del business stesso. In Italia, ad esempio,

circa il 60%[13] della popolazione non ritiene affidabili le cosiddette terze parti per la gestione dei propri dati finanziari.

In secondo luogo, le stesse fintech riconoscono alle banche tradizionali una **conoscenza di settore ad oggi impareggiabile, sia in termini di expertise industriale che di dati e relazione con la clientela.**

Terzo elemento da considerare è la **massa critica degli istituti più grandi che possono contare su una vasta e stabile base clienti, oltre che su una notevole capacità di investimento e disponibilità di risorse.**

Ultimo, ma solo in ordine di esposizione, **l'ampiezza e la profondità dell'offerta delle banche tradizionali che, seppur non onnicomprensiva e in parte da rivedere in ottica digitale, risulta circa tre volte maggiore in termini di numero di famiglie prodotte offerte rispetto alle fintech, come evidenziato da un'indagine Deloitte a livello EMEA[14].**



Conclusioni

Le banche saranno chiamate ad evolvere lo status quo e condividere la titolarità esclusiva della relazione con il cliente, dell'infrastruttura e del prodotto, ed individuare un ruolo in cui eccellere e vincere all'interno di un sistema di condivisione.

Dal nostro punto di vista, **l'evoluzione dei modelli di business dell'industria bancaria, abilitati dalle tecnologie digitali e dall'open banking, si caratterizza come opportunità per le banche di sviluppare ancora più in profondità la propria relazione con i loro clienti e di diventare ancora di più punto di riferimento:** capirne i bisogni, sia funzionali che emotivi e non solo finanziari, sarà dunque fondamentale per aumentare la propria base clienti e la loro lealtà al brand.

In ultima istanza, non si tratta solo di normativa, tecnologia, prodotto o modello di servizio. **È necessario guardare all'open banking come filosofia: un nuovo approccio basato sulla condivisione dei dati in primis, ma anche di sistemi, servizi industriali, canali distributivi e soprattutto di clienti, attorno ai quali sviluppare nuovi standard di prodotto e servizio.**

Nella nostra visione le banche dispongono di vantaggi competitivi importanti, ad oggi forse non pienamente sviluppati, per rimanere al top e abbracciare le logiche di marketplace. **Dovranno evolvere i loro modelli di leadership in ottica**

digitale, modificare le loro strutture interne rendendole più agili, rivedere l'allocazione del budget IT verso progetti di trasformazione, selezionare e formare personale non solo con profili diversi, ma anche pronto a cimentarsi in sfide nuove, imparare continuamente e adattarsi. Al contrario, se resteranno legate a logiche passate si troveranno a difendere un vantaggio competitivo le cui barriere all'ingresso cadranno e daranno ragione a chi afferma: "a bank is a fax machine", che come sappiamo sono cadute nel dimenticatoio.

Contatti

Carlo Murolo, Senior Partner, Head of FS Industry, Deloitte Consulting, cmurolo@deloitte.it

Manuel Pincetti, Senior Executive, Monitor Deloitte Strategy Consulting, mpincetti@deloitte.it

Gabriele Falcone, Executive, Monitor Deloitte Strategy Consulting, gfalcone@deloitte.it

Giacomo Gabriele, Senior Associate, Monitor Deloitte Strategy Consulting, ggabriele@deloitte.it

Ringraziamenti

Un ringraziamento speciale a **E. Zanchetta** e **A. Brusasco** per il contributo di valore apportato nella scrittura dell'articolo.

[1] "Rapid technological disruption will break apart the banking oligopoly and the majors' business models. [...] To survive, banks will need to partner more with start-ups and global tech giants. And potentially sell others' financial products". Shayne Elliott, CEO dell'australiana ANZ

[2] Elaborazioni Monitor Deloitte su dati IDC

[3] Elaborazioni Monitor Deloitte su dati BCE, Banca d'Italia, Eurostat e dati proprietari

[4] Banking online e pricing | Finisce l'era a zero spese — https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/Monitor_Deloitte_Banche_Online_2018.pdf

[5] Elaborazioni Monitor Deloitte su dati Banca d'Italia e dati proprietari

[6] Payments Service Directive 2 (PSD2) https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/technology/B_Payment%20Service%20Directive-new.pdf

[7] Deloitte University Press, Patterns of Disruption series tra cui Impact on wholesale banking <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/disruptive-strategy-patterns-case-studies/wholesale-banking.html>

[8] eMarketer Data

[9] <https://hbr.org/2008/10/shaping-strategy-in-a-world-of-constant-disruption>

[10] The power of platforms: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/business-trends/2015/platform-strategy-new-level-business-trends.html>

[11] How to flourish in an uncertain future open banking, Deloitte,

<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/financial-services/articles/future-banking-open-banking-psd2-flourish-in-uncertainty.html> - <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/financial-services/deloitte-uk-open-banking-how-to-flourish-in-an-uncertain-future.pdf>

[12] The future of Jobs, World Economic Forum:
<https://www.weforum.org/agenda/2018/09/future-of-jobs-2018-things-to-know/>

[13] Monitor Deloitte survey on more than 1k respondents

[14] Monitor Deloitte on Deloitte EMEA Digital Maturity 2018 report and proprietary data

ECB — The anatomy of the euro area interest rate swap market

18/02/2019 10:04

Working Paper — Feb 2019

<https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2242~b1f459eb90.en.pdf>

NUOVO REGOLAMENTO IVASS IN MATERIA DI ANTIRICICLAGGIO

18/02/2019 10:04

<https://www.ivass.it/media/comunicati/documenti/2019/ivcs257.pdf>

The new chair of the Financial Stability Board (FSB) believes the emergence of crypto-assets could be a major hurdle for the agency as it plans to review its current frameworks for assessing global financial vulnerability.

18/02/2019 10:03

<https://www.coindesk.com/ryptos-could-challenge-any-financial-framework-says-new-fsb-chair>

Sabine Lautenschläger: Risks to banks — from inside and out

18/02/2019 10:02

Speech by Ms Sabine Lautenschläger, Member of the Executive Board of the European Central Bank and Vice-Chair of the Supervisory Board of the European Central Bank, at the 14th Asia-Pacific High-level meeting on Banking Supervision, Sydney, 13 February 2019.

<https://www.bis.org/review/r190213b.htm>

Direttore: Emilio Barucci.

© 2019 FinRiskAlert - Tutti i diritti riservati.

Le opinioni riportate negli articoli e nei documenti del sito www.finriskalert.it sono espresse a titolo personale dagli autori e non coinvolgono in alcun modo l'ente di appartenenza.

Gli articoli e documenti pubblicati nel sito e nella newsletter FinRiskAlert hanno l'esclusiva finalità di diffondere i risultati di studi e ricerche a carattere scientifico. Essi non rappresentano in alcun modo informazioni o consulenza per investimenti, attività riservata, ai sensi delle leggi vigenti, a soggetti autorizzati.
