



BANCA D'ITALIA  
EUROSISTEMA

# Digital transformation: l'esperienza di Vigilanza

*Alessio Tartaglione*  
Servizio Ispettorato Vigilanza



CON LO SGUARDO A BASILEA 3+  
Tra vigilanza, nuovi rischi e la sfida della competitività

*Milano, 12-13 giugno 2024*

# Agenda



**01** Analisi di contesto e profili evolutivi  
*Gli investimenti in tecnologie innovative*

**02** Digital business transformation -  
Effetti e rischi (attesi)

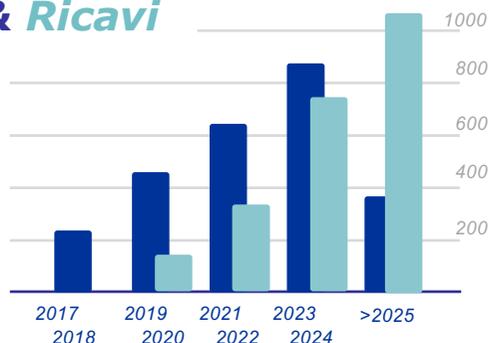
**03** Esperienze ispettive

**04** Conclusioni

# Analisi di contesto e profili evolutivi

## Gli investimenti in tecnologie innovative (1/2)

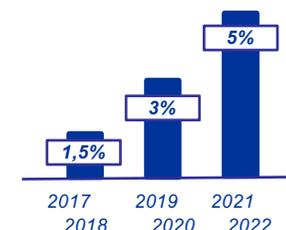
### Investimenti & Ricavi



- La spesa per investimenti di banche SI, LSI e intermediari non bancari\* in tecnologie innovative è passata da poco più di 200 mln nel biennio 2017-2018 a 900 mln (stimati) per il biennio 2023-2024; ulteriori 380 mln a partire dal 2025
- I ricavi, con un programmatico *delay* temporale, sono stimati in netta crescita fino ad oltre 1 mld dal 2025 (da 150 mln del biennio 2019-2020)

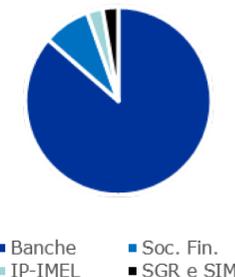
### % degli investimenti su spesa IT

- la spesa per investimenti in tecnologia, seppur ancora limitata, è in graduale espansione (in rapporto al totale spesa IT, dall'1,5% del biennio 2017-2018 al 5% del 2021-2022)



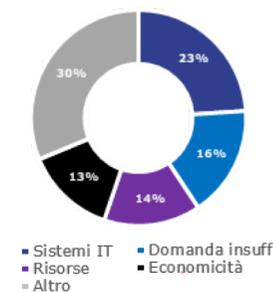
### Distribuzione della spesa tra gli intermediari

- Le banche costituiscono i principali investitori, rappresentando il 95% della spesa complessiva; seguono le società finanziarie (2,4%), le SGR e SIM (1,3%), gli IP e gli IMEL (1,4%);
- Forte concentrazione degli investimenti nei player di maggiori dimensioni



### Stanziamento delle risorse

- Selettività progettuale: si osserva un aumento delle risorse investite per singolo progetto, ma un rallentamento nel loro numero;
- Principali fattori di rallentamento: i preesistenti ecosistemi IT; l'assenza di domanda attesa; il reperimento di risorse; l'economicità dei progetti

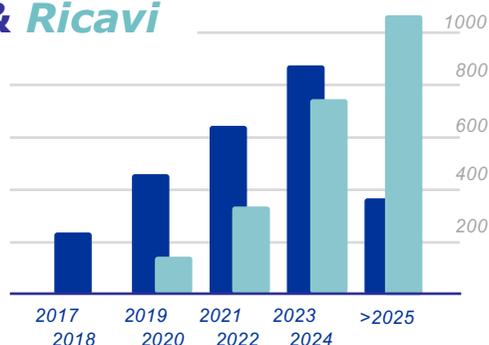


\*Fonte: Indagine Fintech 2023 che ha coinvolto l'intero sistema bancario e 67 intermediari non bancari

# Analisi di contesto e profili evolutivi

## Gli investimenti in tecnologie innovative (2/2)

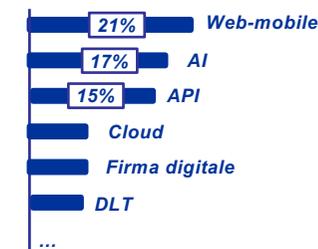
### Investimenti & Ricavi



- La spesa per investimenti di banche SI, LSI e intermediari non bancari\* in tecnologie innovative è passata da poco più di 200 mln nel biennio 2017-2018 a 900 mln (stimati) per il biennio 2023-2024; ulteriori 380 mln a partire dal 2025
- I ricavi, con un programmatico *delay* temporale, sono stimati in netta crescita fino ad oltre 1 mld dal 2025 (da 150 mln del biennio 2019-2020)

### Distribuzione delle tecnologie impiegate

- La metà dei progetti riguarda tecnologie di web-mobile (21%), Artificial Intelligence (17%) e API (15%);
- Non meno importanti i progetti in ambito cloud, firme digitali, DLT-Blockchain, big data, RPA, in media con un peso del 7-8% sul totale



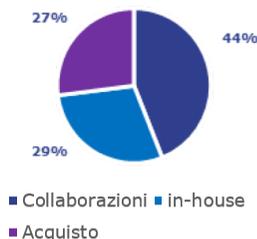
### Stato di avanzamento dei progetti

- Larga parte dei progetti è già in produzione (64%) o in fase di realizzazione avanzata (22%), specialmente su tecnologie web, AI, cloud, RPA (altre, come DLT, sono in fase *proof of concept*);
- Tempistiche: ca. 18 mesi per studio e messa in produzione; ca. 30 mesi per break-even economico



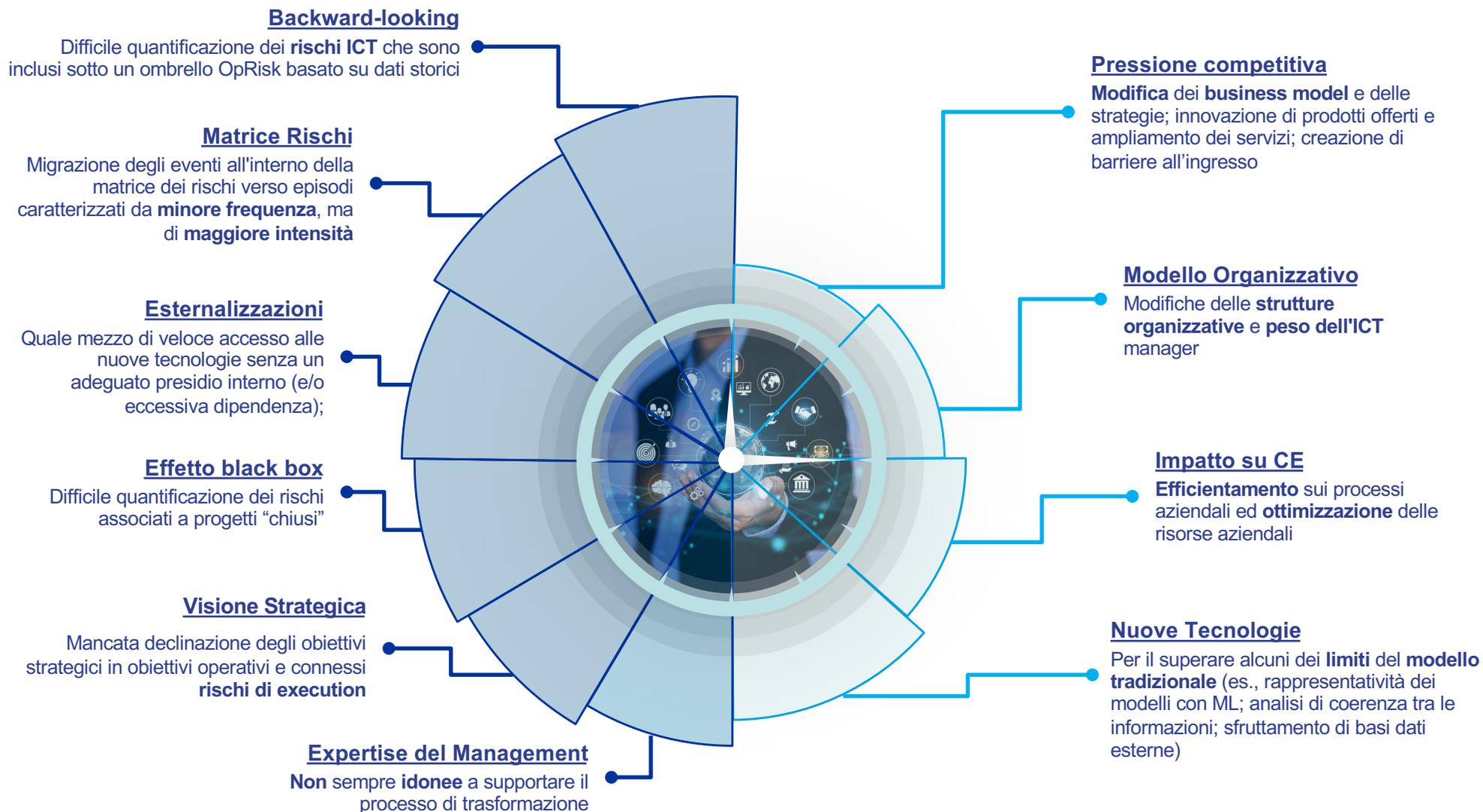
### Modalità di realizzazione dei progetti

- Le attività progettuali sono realizzate tramite collaborazioni (44%), produzione in-house (29%) e l'acquisizione diretta (27%);
- Le forme di collaborazione più ricorrenti sono con le imprese fintech, le società di servizi tecnologici e di consulenza; più rare quelle con università, centri di ricerca, acceleratori e incubatori



\*Fonte: Indagine Fintech 2023 che ha coinvolto l'intero sistema bancario e 67 intermediari non bancari

# Digital business transformation: Effetti e rischi (attesi)



 *effetti*  
 *rischi attesi*

# Digital business transformation: Esperienze ispettive



## On-Site Inspections



Nuovi modelli di business e strategie di digitalizzazione non sempre supportati da un'adeguata "preparazione digitale" delle risorse, dei processi e dei sistemi/strumenti in dotazione;



Dialettica limitata nei CdA e/o comitati spesso associati anche da bassi livelli di verbalizzazione; presenza di framework normativi non aggiornati; documenti di reporting non sufficientemente dettagliati;



Necessità di integrare o ottimizzare gli indicatori dedicati alla misurazione dei rischi legati ai processi di digitalizzazione/AI; mancanza di *sensitivity analysis* e scenari di stress;



Concentrazione delle conoscenze un capo ad un numero ristretto di risorse (c.d. «break in continuity» risk); intensificare i controlli sugli *outsourcer*;



Assenza di una valutazione d'impatto degli obiettivi digitali mancati per incorporare le *lesson learned* nel ciclo strategico;



Rafforzamento dei presidi di cyber attack che devono essere monitorati nel continuo ed estesa anche ai fornitori. Necessità di piani di contingenza ex-ante.

# Conclusioni



## Ruolo della Banca d'Italia

Continuare a supportare e sostenere lo sviluppo del sistema finanziario italiano per un'innovazione virtuosa, presidiando i rischi che può comportare. Pur in considerazione del principio di proporzionalità, i profili di governance e di risk culture restano priorità di supervisione.



## L'importanza della Governance aziendale

Il processo di trasformazione digitale potrebbe generare rischi diversi rispetto al passato. Un robusto assetto di governance è considerato un elemento fondamentale nella gestione ex-ante di tali rischi.



*Grazie per l'attenzione*



*[alessio.tartaglione@bancaditalia.it](mailto:alessio.tartaglione@bancaditalia.it)*