



BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

Sede di Milano

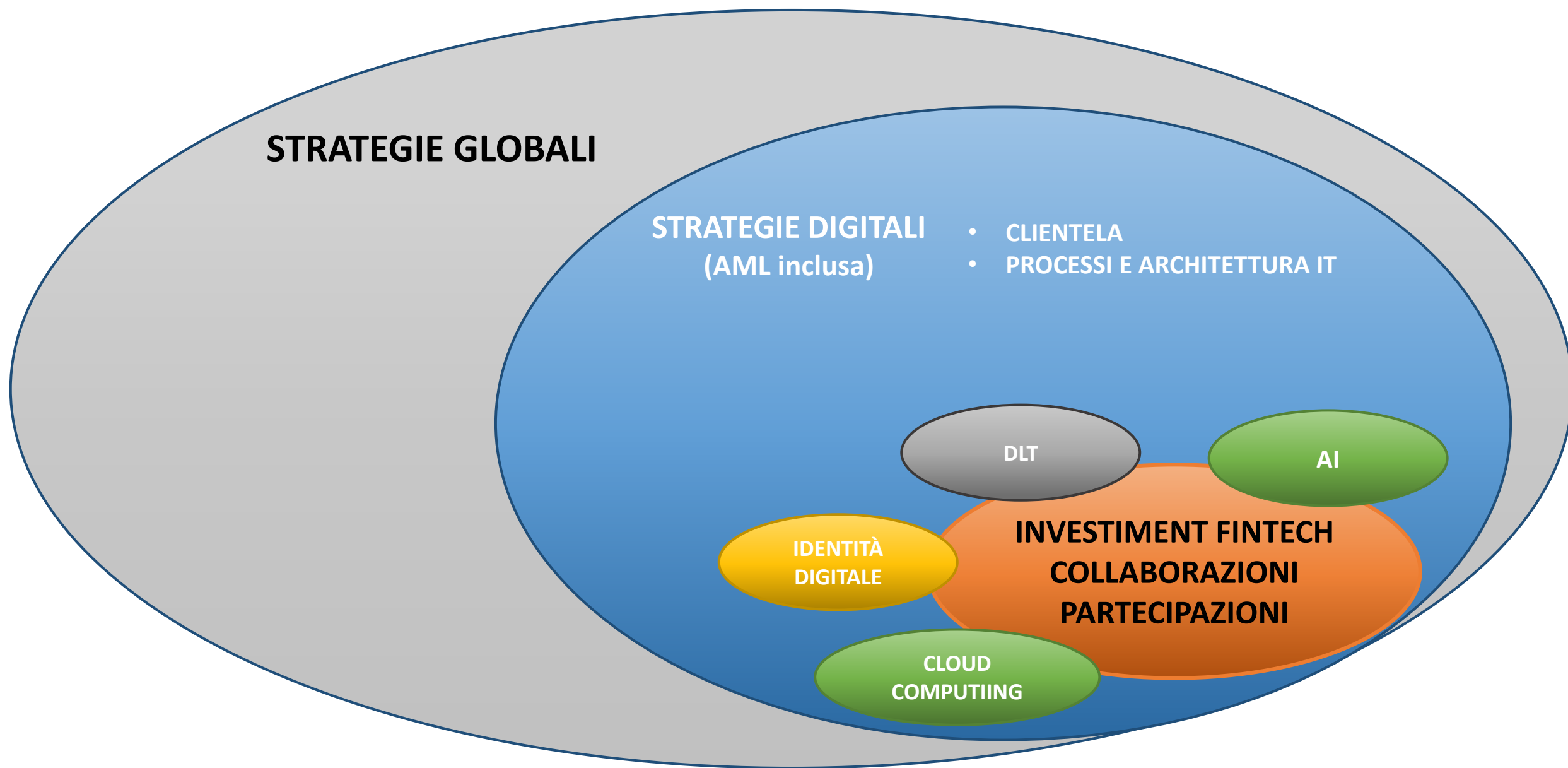
Principali evidenze dall'indagine Fintech I progetti di investimento e le strategie digitali

A cura di

Alessandro Scognamiglio e Mattia Berruti

L'Indagine Fintech della Banca d'Italia: principali risultati
Milano, 11 marzo 2026

Indagine Fintech 2025



Agenda

- **Parte I:** Andamento degli investimenti, ruolo delle partecipazioni e delle collaborazioni con partner fornitori di servizi tecnologici
- **Parte II:** Strategia digitale, Governance, Monitoraggio
- **Conclusioni**

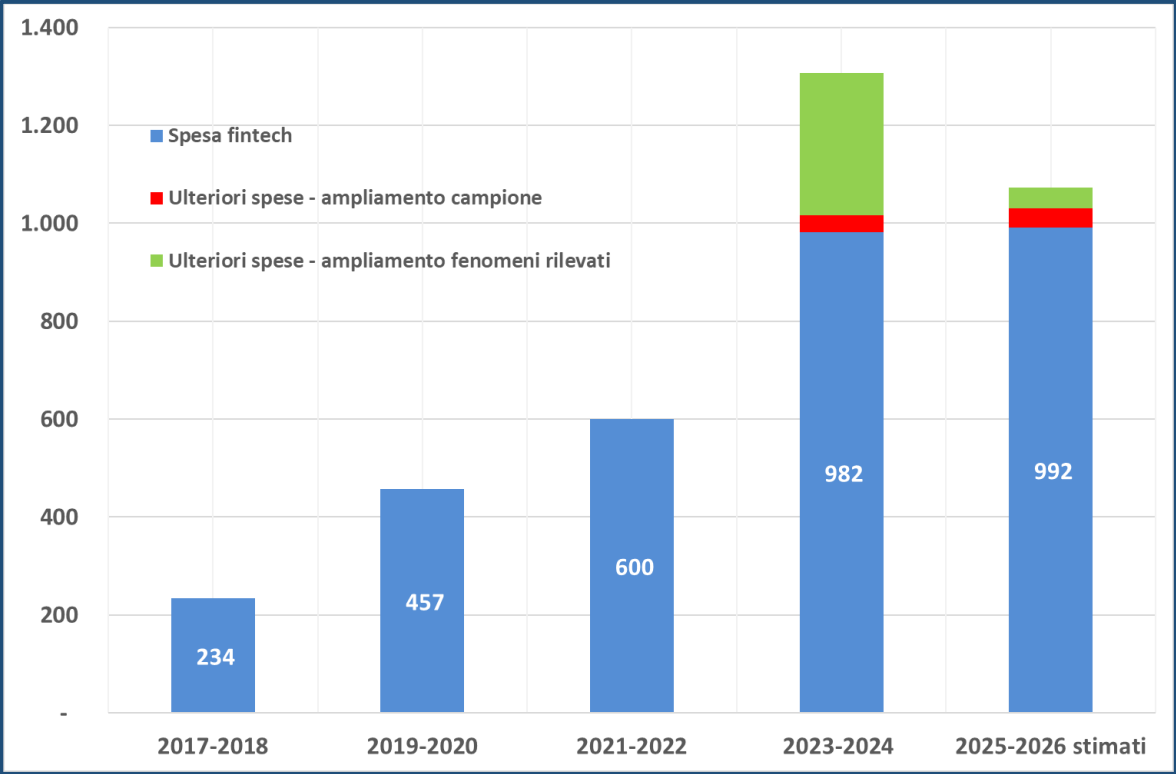
Agenda

- **Parte I:** Andamento degli investimenti, ruolo delle partecipazioni e delle collaborazioni con partner fornitori di servizi tecnologici
- **Parte II:** Strategia digitale, Governance, Monitoraggio
- Conclusioni

Investimenti - profilo temporale

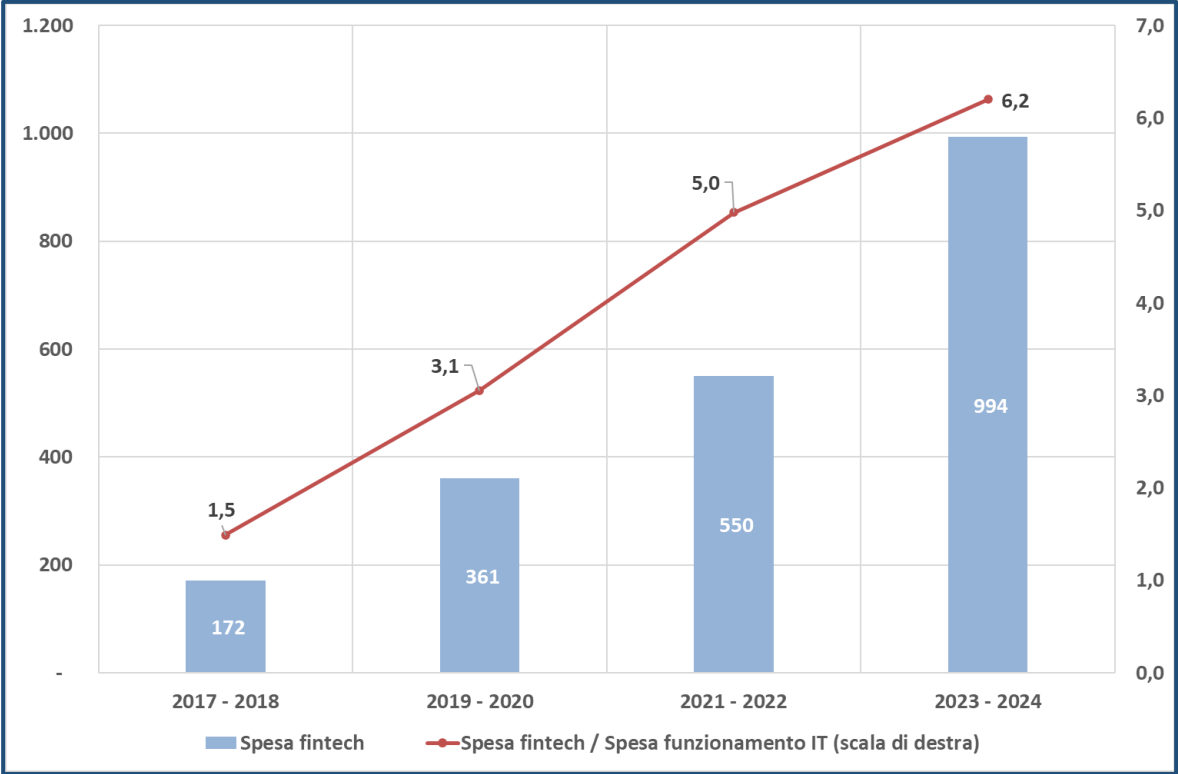
SPESA PER PROGETTI FINTECH

(milioni di euro)



SPESA PER PROGETTI FINTECH: BANCHE

(milioni di euro e valori percentuali)

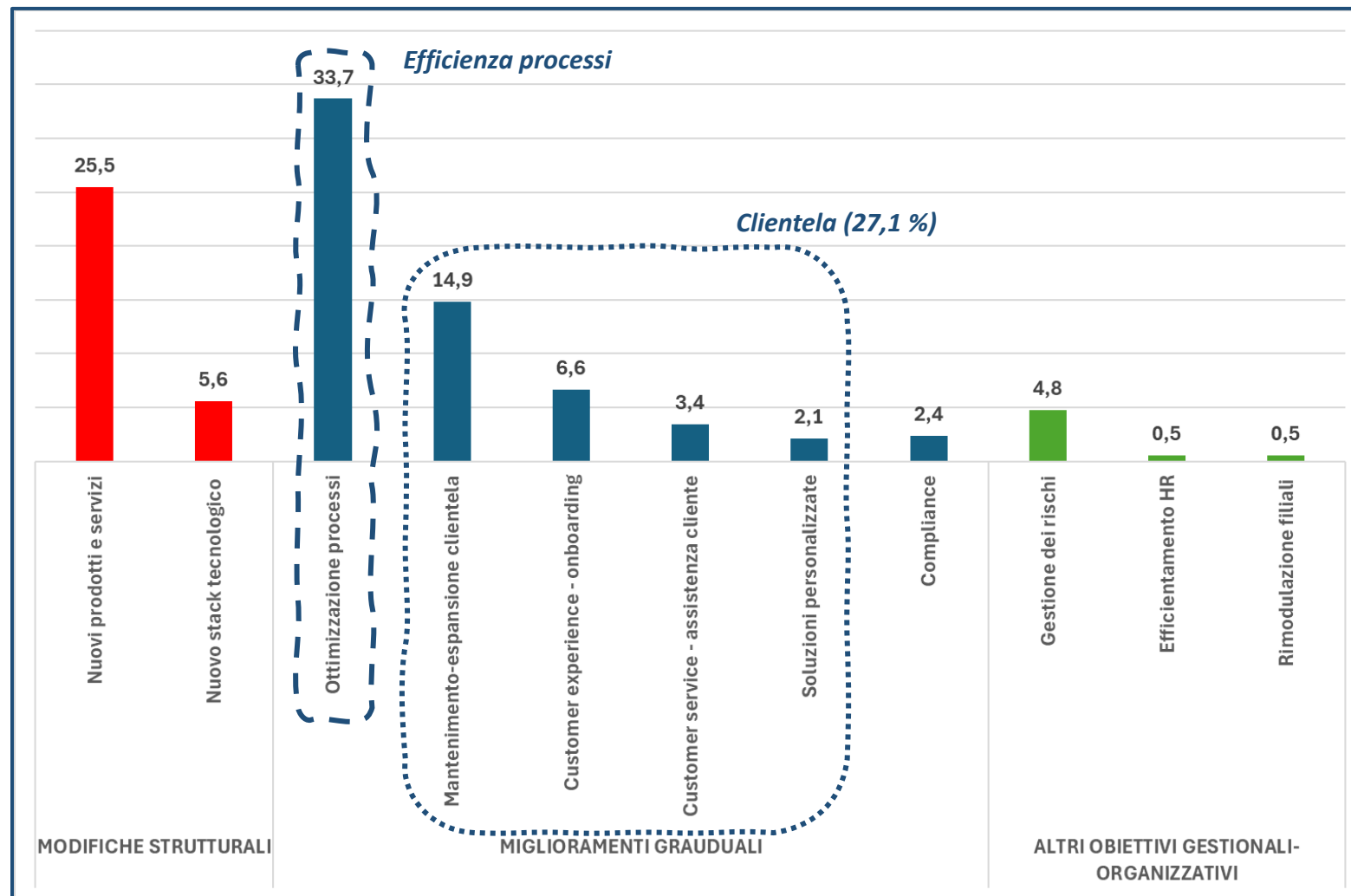


C10: 90 per cento degli investimenti

Investimenti - obiettivi

NUMERO PROGETTI FINTECH PER FINALITA'

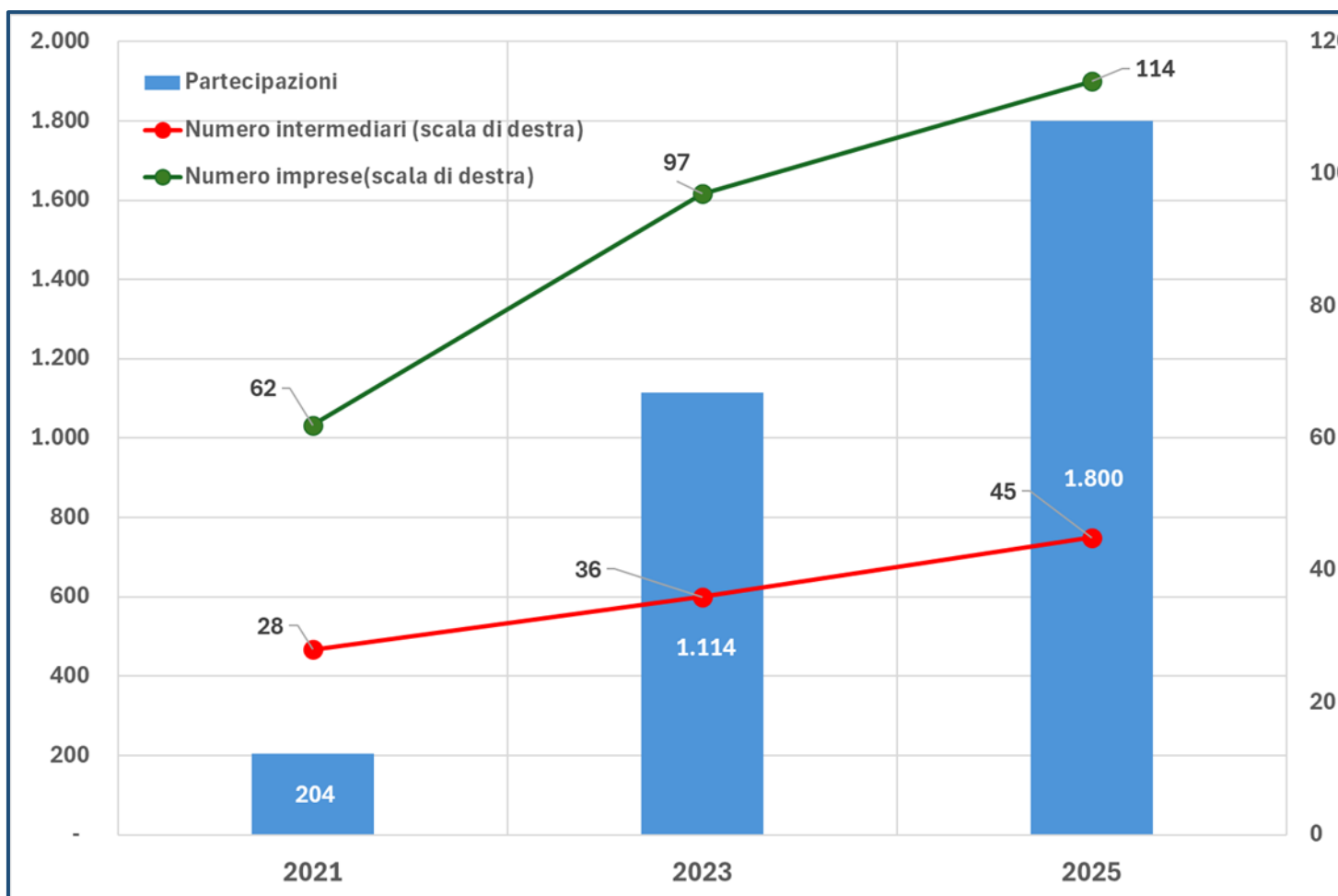
(valori percentuali)



Partecipazioni in imprese IT

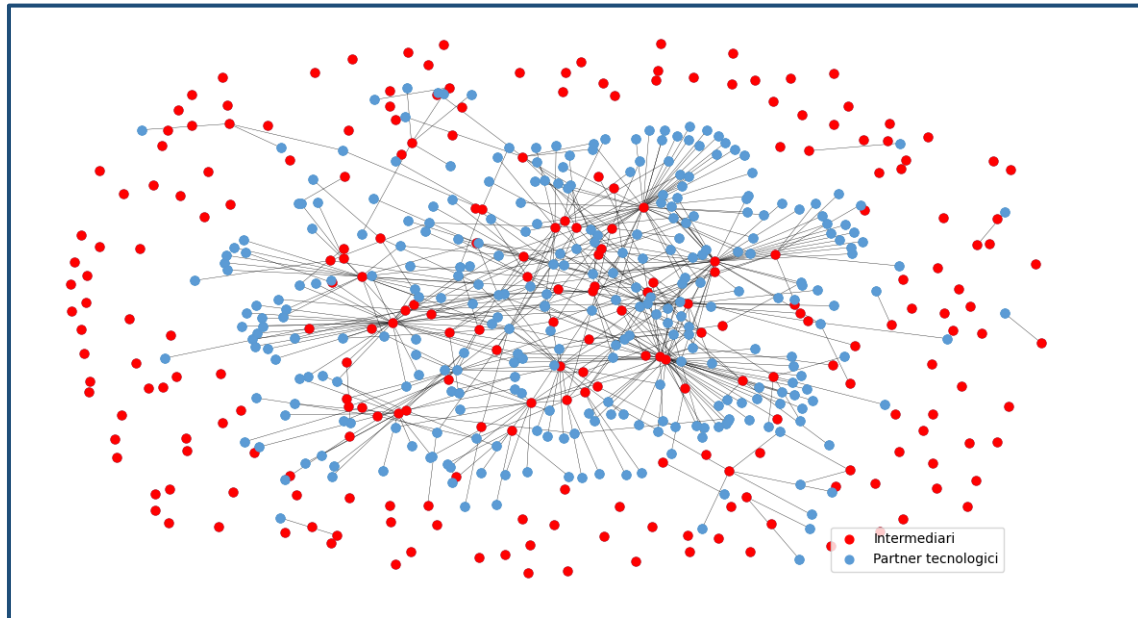
PARTECIPAZIONI IN PARTNER TECNOLOGICI

(milioni di euro e unità)



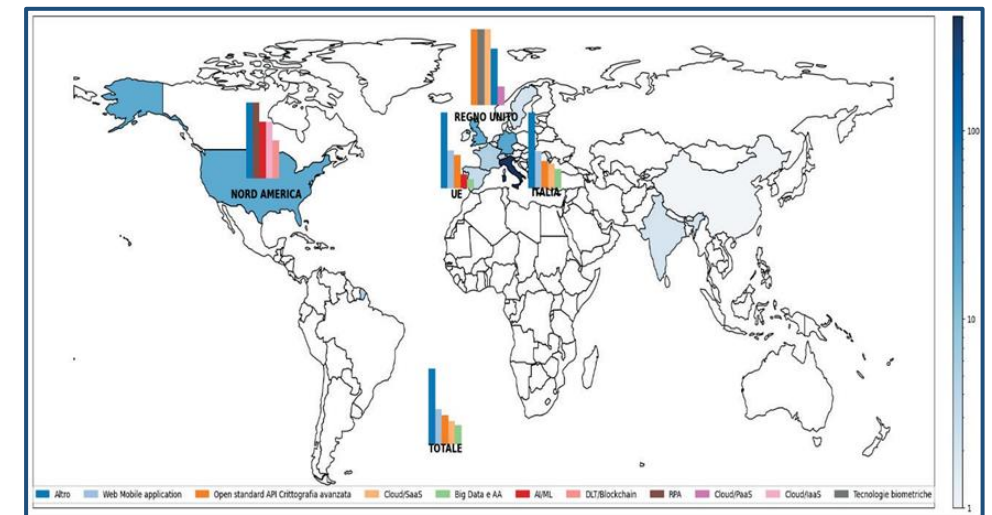
C10: 96 per cento delle partecipazioni

Collaborazioni con partner tecnologici: struttura



- Per ogni intermediario 5,3 soggetti con mediana pari a 3 rapporto (2,7 e 1 nel 2023).
- Il network resta sparso senza Hub dell'innovazione.

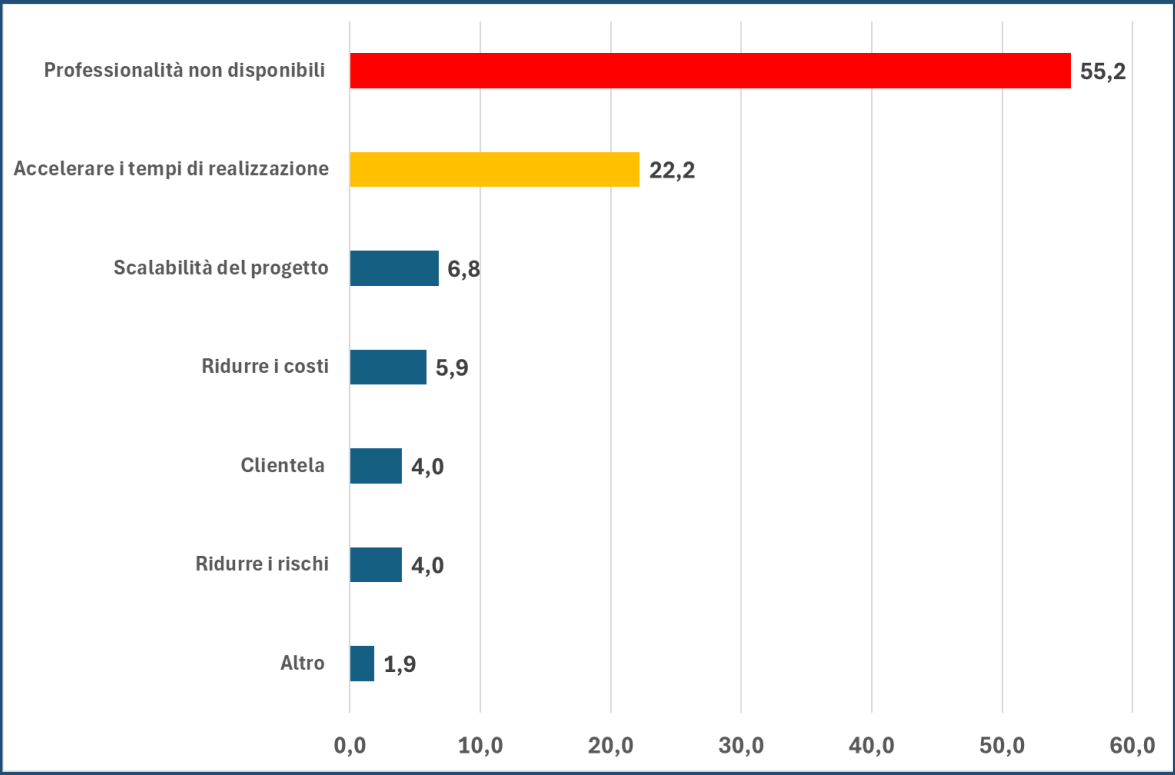
- 8 collaborazioni su 10 con soggetti Italiani
- 7 contratti di fornitura su 10 con PMI italiane
- Progetti innovativi e limitati nel tempo non sempre si traducono in servizi ICT critici e continuativi



Collaborazioni con partner tecnologici

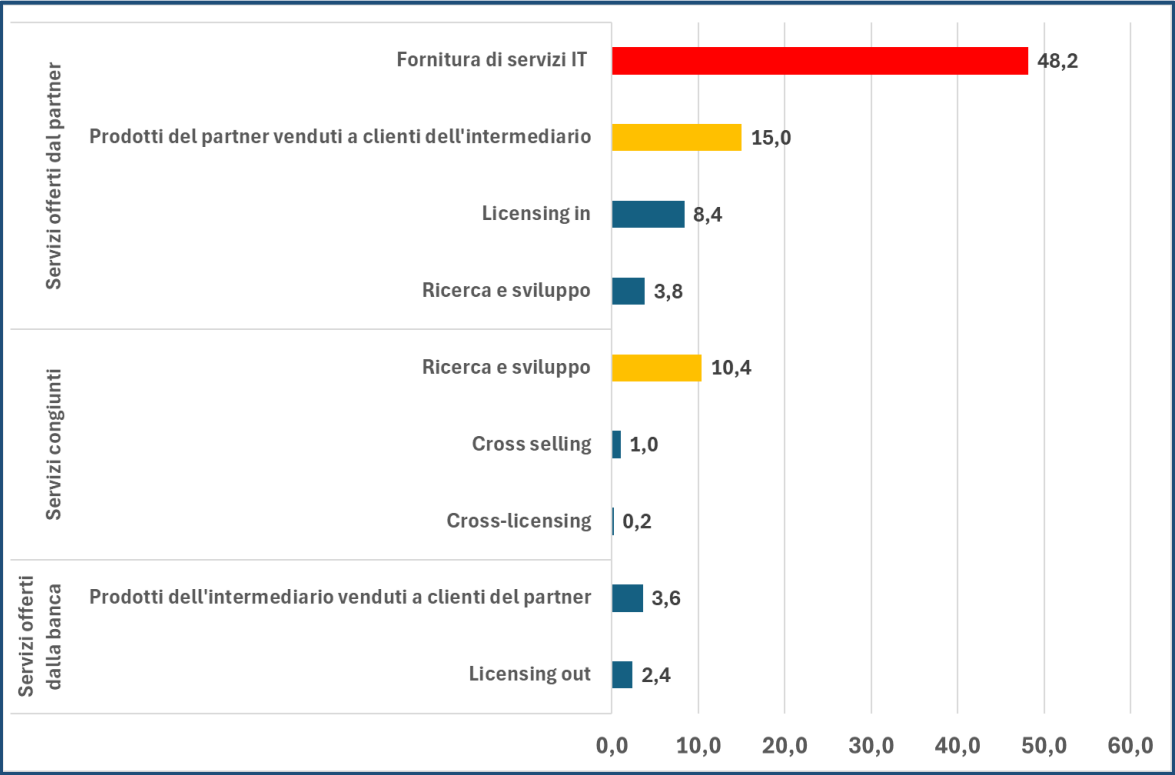
MOTIVAZIONI

(valori percentuali)



SERVIZI SCAMBIATI

(valori percentuali)



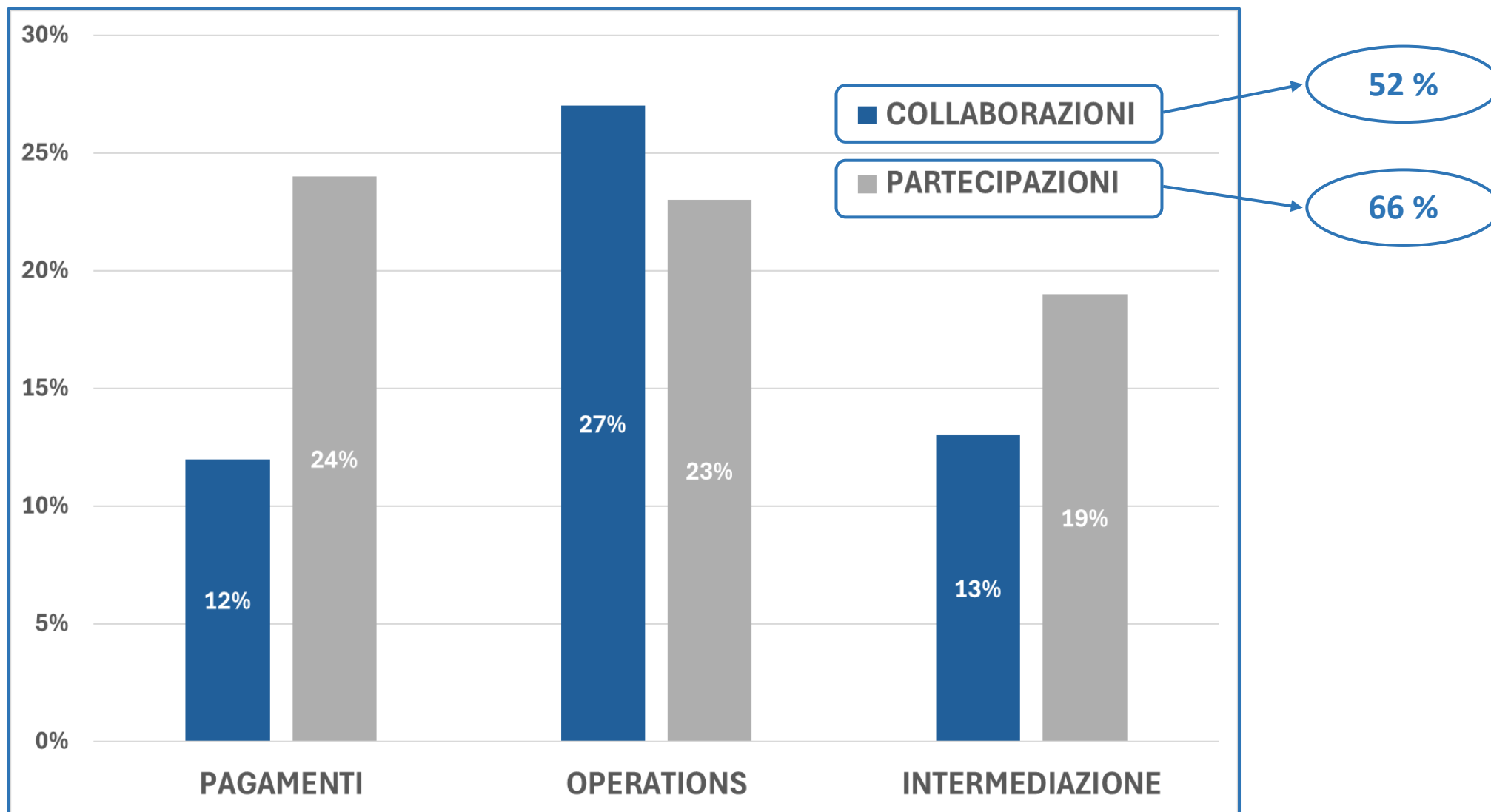
Progetti - aree di business

PROGETTI PER AREA DI BUSINESS

(valori percentuali)

Aree	Numero progetti			Spesa		
	Vecchi	Nuovi	Totale	Vecchi	Nuovi	Totale
Intermediazione	24,3	23,6	23,8	15,7	27,4	20,2
Pagamenti	10,8	12,9	12,2	75,6	11,0	50,6
Investimenti e assicurazioni	11,5	12,9	12,4	0,7	5,8	2,7
Operations	23,0	33,1	29,4	5,0	37,9	17,7
Risk management	9,5	7,2	8,0	1,6	6,3	3,4
Altre aree	20,9	10,3	14,1	1,4	11,7	5,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

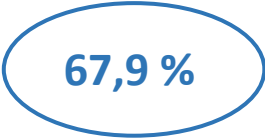
Collaborazioni e partecipazioni - aree di business



Progetti - tecnologie

NUMERO DI PROGETTI PER TECNOLOGIA PREVALENTE

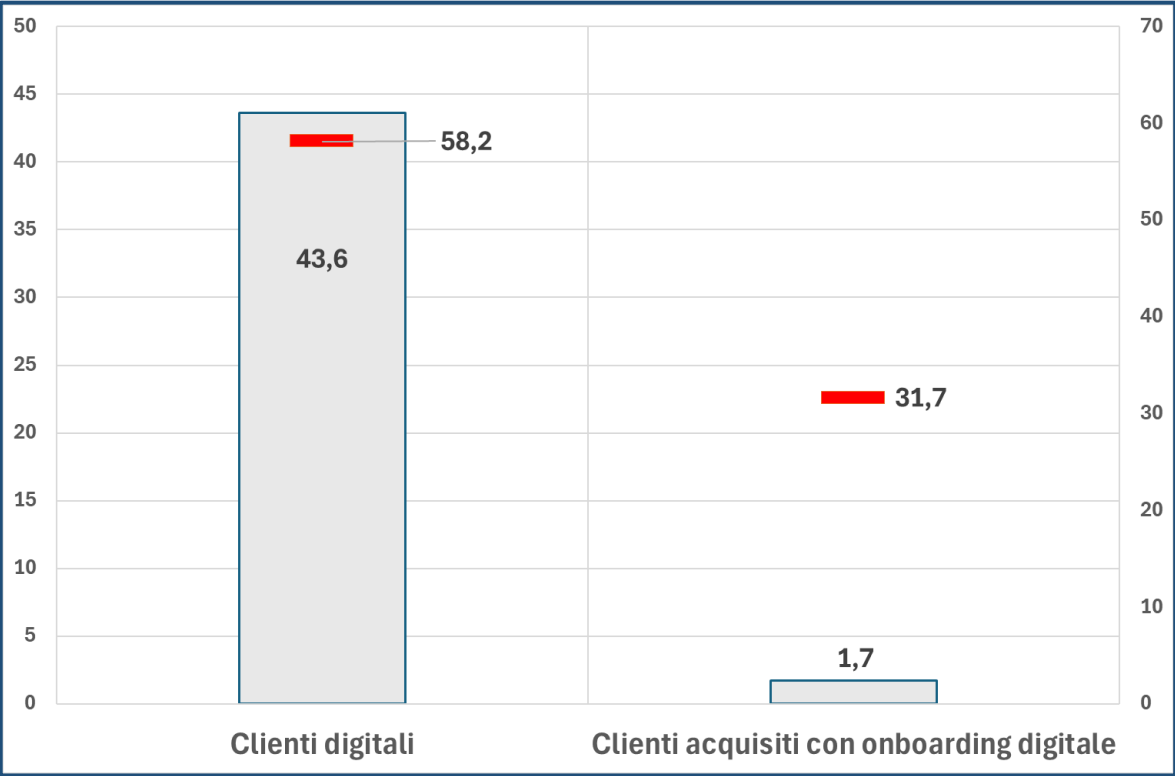
(composizione percentuale e variazioni)

Tecnologia		Indagine 2023 (1)	Indagine 2025 (2)	Variazione
 67,9 %	AI	16,5	20,7	4,2
	Web-mobile application	20,5	19,7	-0,8
	Cloud computing	8,6	16,3	7,7
	API	14,9	11,2	-3,7
	Big data analytics	8,1	8,5	0,4
	Firme digitali	6,7	5,8	-0,9
	Robotic Process Automation	7,2	5,8	-1,4
	Altre	4,2	4,6	0,4
	DLT Blockchain	8,1	4,1	-4,0
	Optical Character Recognition	0,5	1,9	1,5
	Tecnologie biometriche	3,3	1,0	-2,3
	Augmented/Virtual Reality	0,2	0,2	0,0
	Crittografia avanzata	0,5	0,0	-0,5
	Internet of Things	0,7	0,0	-0,7
	Totale	100,0	100,0	

Business digitale

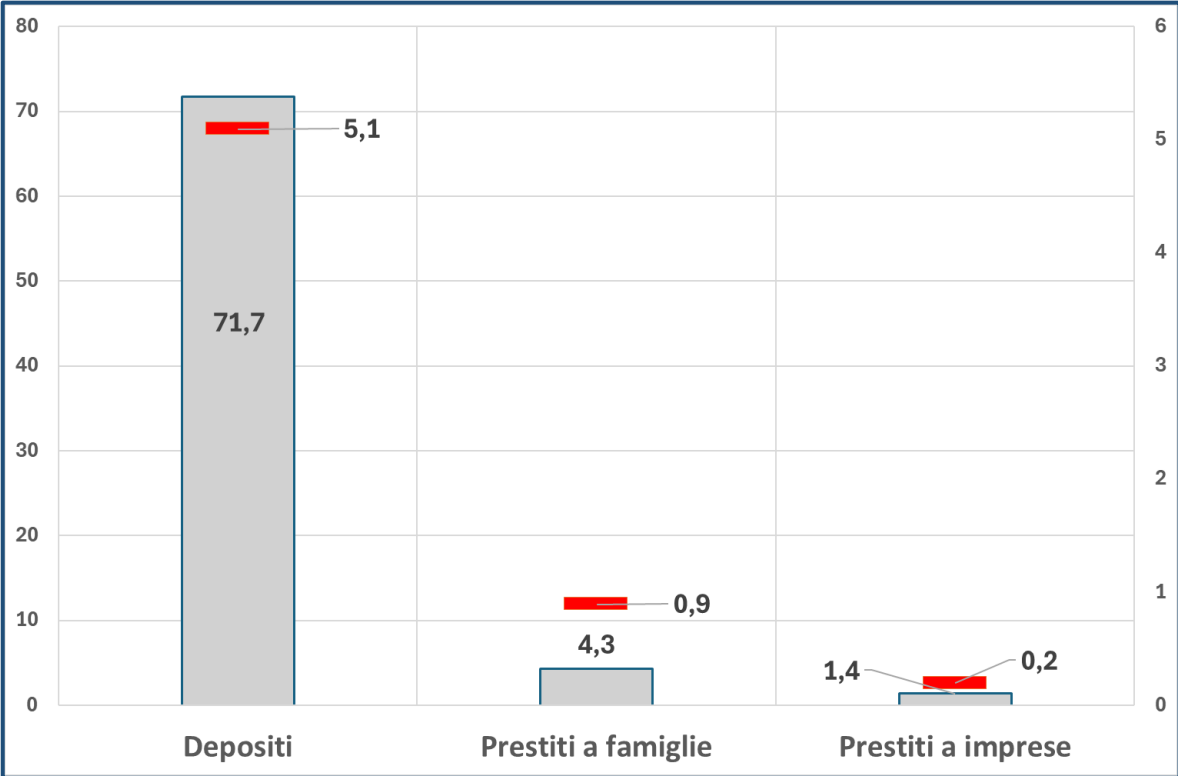
CLIENTI E ONBOARDING DIGITALE

(milioni e valori percentuali - scala di destra)



DEPOSITI E PRESTITI

(milioni di euro e valori percentuali - scala di destra)



Riepilogo

Investimenti

Profilo temporale della spesa



Partecipazioni

Partecipazioni detenute in imprese IT



Collaborazioni

Senza nodi dominanti



Aree di business

- Operations



- Intermediazione



- Pagamenti



Tecnologie

- AI e Cloud



- API E DLT



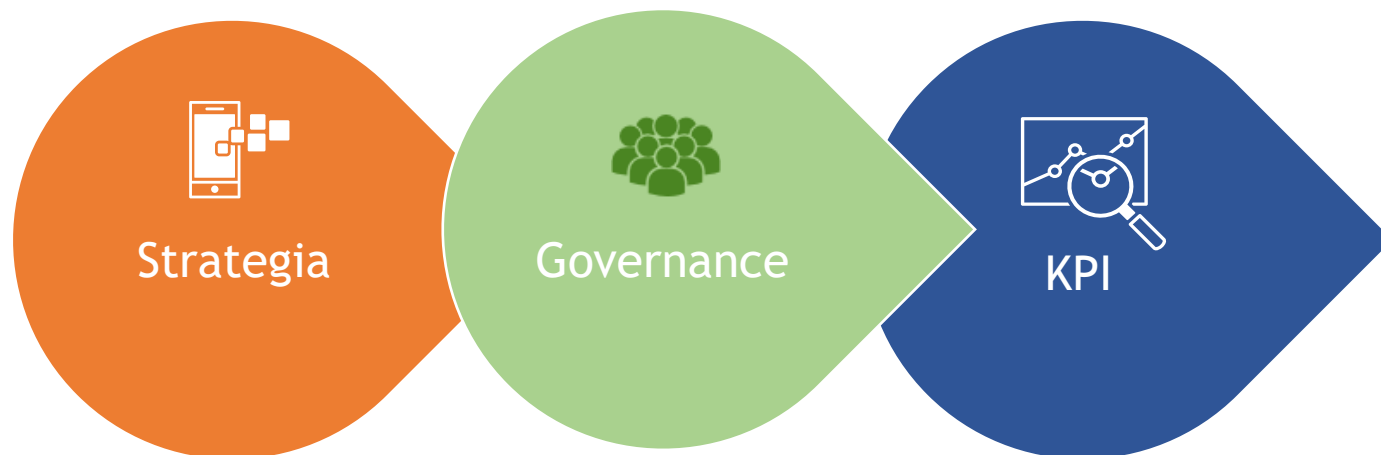
Business digitale: poco sviluppato soprattutto per i prestiti alle imprese



Agenda

- Parte I: Andamento degli investimenti, ruolo delle partecipazioni e delle collaborazioni con imprese fornitrici di servizi tecnologici
- **Parte II:** Strategia digitale, Governance, Monitoraggio
- Conclusioni

Tre macro-sezioni: Strategia, governance e KPI



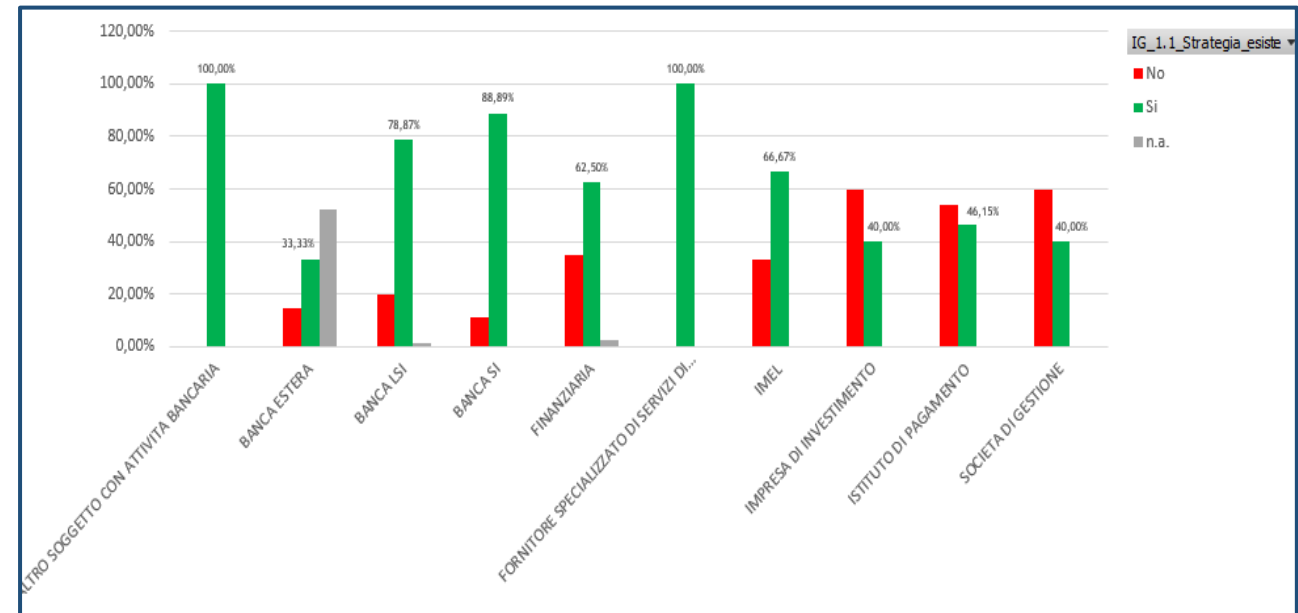
Che cosa volevamo sapere?

- *Come sono implementate le strategie nei piani aziendali?*
- *La trasformazione digitale è contemplata nel piano strategico?*
- *Quali sono gli obiettivi delle strategie digitali?*
- *Come gli intermediari gestiscono le strategie e i progetti?*
- *Qual è il coordinamento istituito? Come vengono coinvolte le FUC?*
- *Come avviene il monitoraggio degli obiettivi?*
- *Quali sono gli ambiti su cui gli intermediari focalizzano più l'attenzione?*
- *Esistono degli obiettivi target concreti e misurabili?*

Strategia digitale I

- Circa il **60%** degli intermediari ha adottato una **strategia di trasformazione digitale**. In particolare, l'adozione di strategie digitali è più radicata presso le banche (90% SI, 80% LSI); tra gli operatori non bancari la sua adozione risulta più eterogenea (52%).
- La **customer experience** e l'**ottimizzazione dei processi** interni risultano gli ambiti principali nella strategia digitale delle **banche**:
 - finalizzate allo sviluppo di piattaforme per offrire prodotti e servizi online
 - miglioramento delle interazioni banca-cliente
 - Cybersecurity.
- Tra gli **intermediari non bancari** emergono strategie più circoscritte e legate a specifici ambiti di business, per quanto anche esse incentrate sul miglioramento dei servizi resi alla clientela

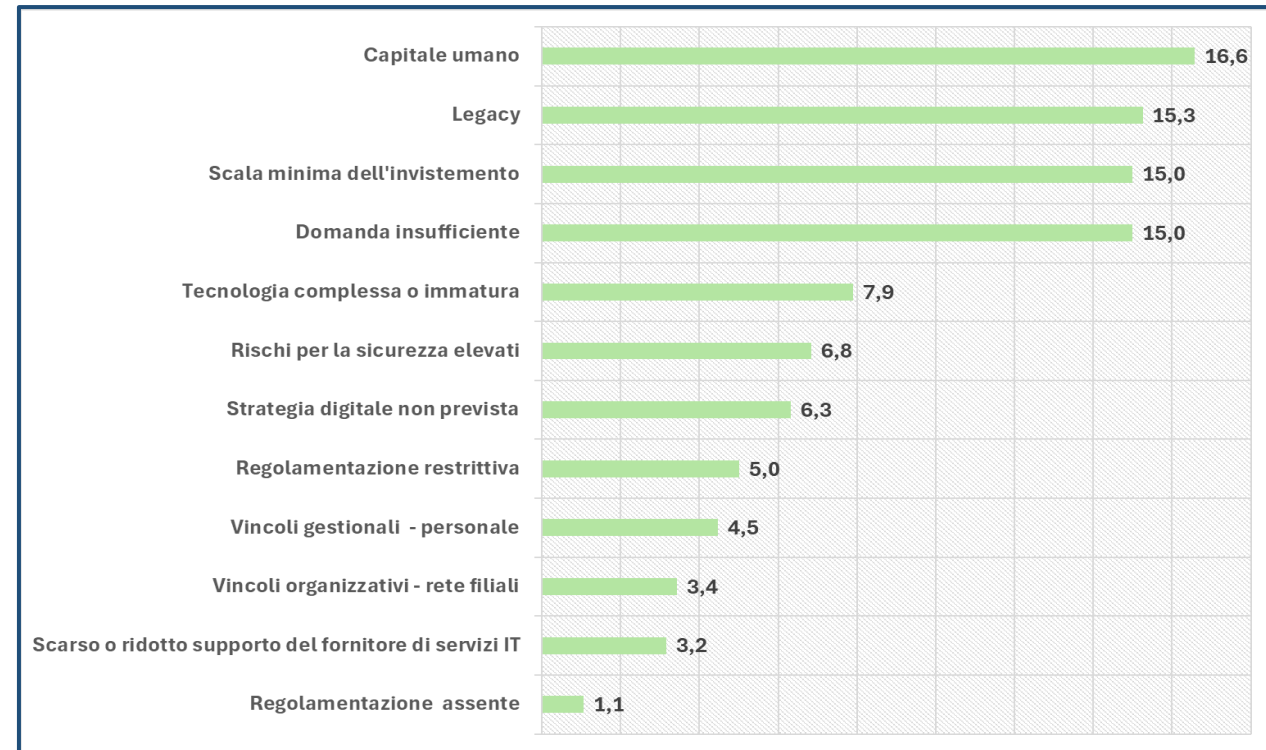
STRATEGIA DIGITALE PER INTERMEDIARIO



Strategia digitale II

- I principali fattori che ostacolano la realizzazione delle strategie digitali sono rappresentati:
 - dalle difficoltà nel reperire il personale con le sufficienti competenze digitali
 - dallo scarso livello di interoperabilità tecnologica
 - dalla scala minima dell'investimento, elevata
 - dal livello prospettico della domanda che non garantirebbe ricavi sufficienti.
- Le variabili organizzative, come la rete delle filiali, svolgono un ruolo importante. **Importanza dell'omnicanalità.**
- **Rispetto al 2023:**
- Domanda insufficiente, capitale umano 
- Legacy 

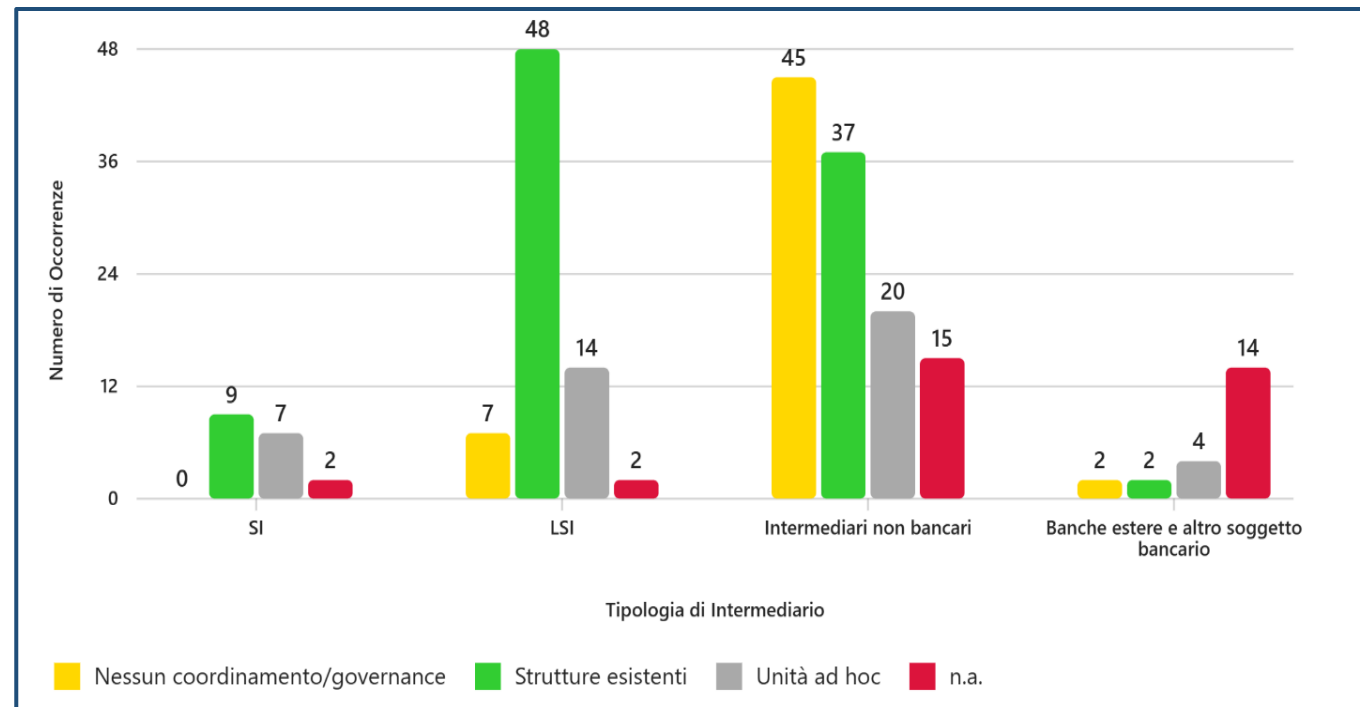
FATTORI CHE OSTACOLANO LA STRATEGIA DIGITALE (valori percentuali)



Governance I

- Circa i due terzi degli intermediari ha attivato una funzione di coordinamento della trasformazione digitale e delle iniziative **fintech**, creando un'unità organizzativa ad hoc oppure assegnando la funzione a strutture già esistenti come l'IT o l'Organizzazione.
- Il **44,5%** degli intermediari (90% spesa complessiva) ha attivato un **sistema di reportistica verso il CdA o l'AD/DG**.
- Coinvolgimento delle funzioni di controllo sempre presente nel 33% dei casi. Il II livello è coinvolto principalmente nel **controllo delle policy, nel monitoraggio della strategia e nella fase di progettazione**.

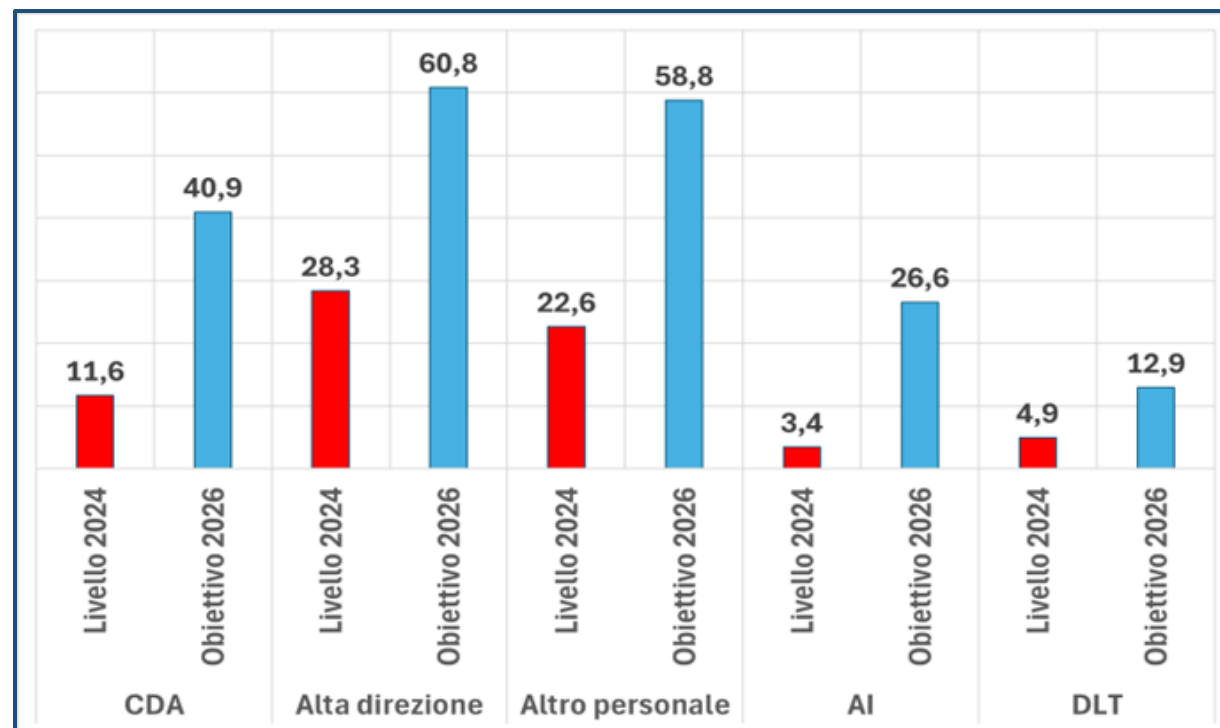
UNITA' DI COORDINAMENTO PER INTERMEDIARIO



Governance II

- Le **competenze digitali degli intermediari si collocano su livelli medio-bassi**. Modeste risultano le competenze digitali possedute dal personale su specifiche tecnologie.
- La **formazione rappresenta la modalità prevalente** delle politiche di gestione del personale, in considerazione sia della difficoltà di reperire risorse sul mercato del lavoro sia dei tempi relativamente ridotti entro cui conseguire gli obiettivi gestionali.
- Gli **addetti coinvolti** nella trasformazione digitale e nelle iniziative fintech ammontano a circa **6.400 unità** e rappresentano il 2,1% degli addetti totali (erano 2.800 e pari all'1,3%, nella precedente rilevazione).

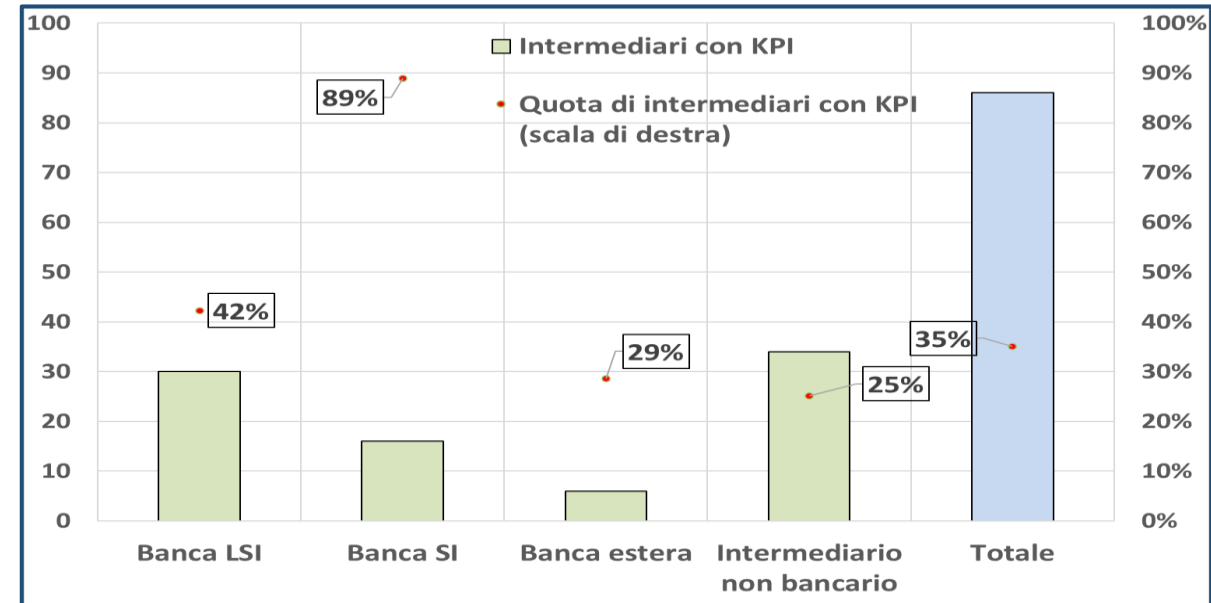
PERSONALE CON COMPETENZE DIGITALI ALMENO MEDIO ALTE
(valori in percentuale)



Monitoraggio - Utilizzo di KPI I

- Il 35 per cento degli intermediari utilizza KPI. 89 per cento per le banche SI e al 42 per cento per le LSI; solo un quarto degli intermediari non bancari utilizza KPI.

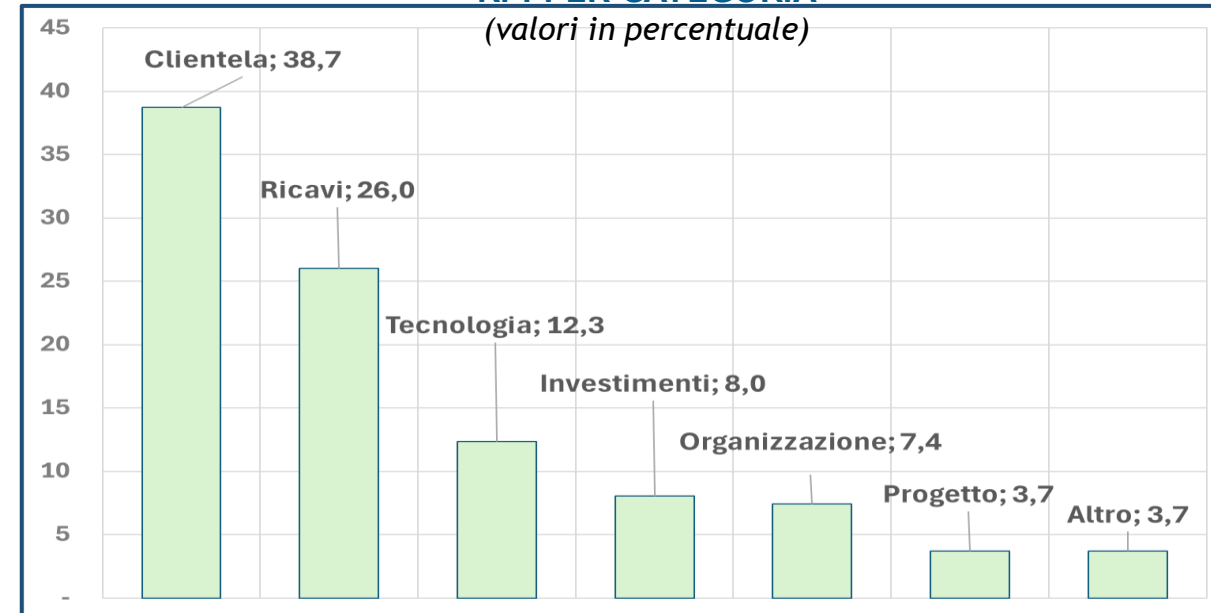
ADOZIONE DI KPI PER INTERMEDIARIO



- I KPI più diffusi riguardano:
 - la clientela digitale. Misurazione del Customer engagement (NPS, tasso digit della clientela, cross selling etc);
 - i ricavi da servizi digitali.

KPI PER CATEGORIA

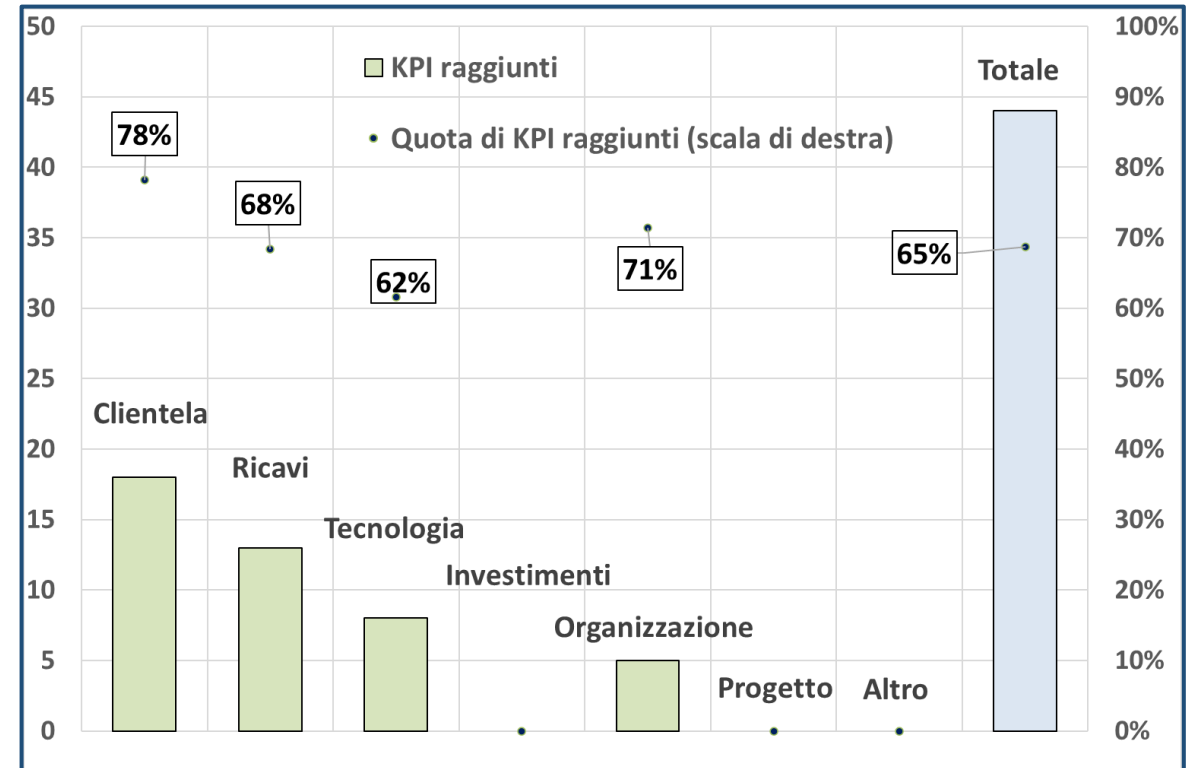
(valori in percentuale)



Monitoraggio - Utilizzo di KPI II

- **Due terzi dei KPI** includono valori di riferimento (*target*) e termini temporali **entro cui misurare la percentuale di conseguimento degli obiettivi**; questi sono stati collocati per il 22 per cento entro il 2024.
- **I KPI con un target fissato entro il 2024** mostrano un tasso di raggiungimento degli obiettivi pari al 65 per cento.

TASSO RAGGIUNGIMENTO DEI TARGET 2024 - PER FINALITA'



Principali tendenze emerse

Spesa stabile

Gli investimenti rimangono pressoché costanti; analoghe indicazioni emergono da analisi preliminari su scala europea (BCE sul 2024). Peraltro le partecipazioni indicano che la digitalizzazione per linee esterne rappresenta un'opzione altrettanto importante e in espansione.

Ottimizzare i processi e rinnovare la relazione con il cliente

Strategie e progetti hanno una chiave comune: automatizzare i processi e ridisegnare la *customer experience*.

Omnicanalità

Il canale fisico al momento non è destinato a scomparire. È un fattore cardine delle strategie omnicanale, mediante cui gli intermediari incentivano l'uso combinato dei diversi canali (sportelli, web, app) anche per limitare l'esclusione finanziaria.

L'innovazione non produce ancora effetti rilevanti sull'intermediazione

Prestiti e depositi interamente digitali sono ancora limitati.