

## **L'innovazione e la banca del futuro**

Intervento di Alessandra Perrazzelli  
Vice Direttrice Generale della Banca d'Italia

Forum ABI Lab

Milano, 21 Marzo 2022

Buongiorno, ho accettato con molto piacere l'invito ad intervenire in apertura di questo Forum che si incentra sull'innovazione, un tema di grande attualità e rilevanza per l'intera società, per l'economia reale e per lo stesso settore finanziario.

Nell'ultimo biennio la pandemia ha profondamente inciso nella vita di ognuno di noi, delle famiglie e delle imprese. Siamo stati spinti a ripensare e ridisegnare stili, comportamenti, norme, modelli organizzativi nella sfera pubblica come in quella privata. In questo arduo percorso la tecnologia ha offerto nuove traiettorie, nuove possibilità, attraverso l'adozione di soluzioni innovative.

In particolare, l'innovazione nel settore bancario può offrire nuove prospettive e nuove opportunità, ridisegnando i modelli di business e le strategie, muovendo verso la banca del futuro.

### **L'evoluzione della regolamentazione: l'agenda della Commissione europea**

In questo contesto, la progressiva implementazione di un quadro di norme aggiornate, talvolta appositamente concepite per accogliere nuovi modelli operativi, contribuirà da un lato a dissipare gli elementi di incertezza che possono limitare gli investimenti tecnologici, dall'altro a fissare principi fondamentali per la gestione dei rischi, per assicurare la resilienza degli intermediari e del sistema, la sicurezza delle transazioni, la protezione dei consumatori e la stabilità finanziaria. Si tratta indubbiamente di un insieme di obiettivi molto articolato, che richiede di intervenire su più piani tra loro complementari, declinando correttamente il principio della neutralità tecnologica e assicurando la necessaria proporzionalità.

Questi principi sono alla base dell'agenda politica della Commissione europea, che in stretta collaborazione con Parlamento, Consiglio UE e autorità di settore sta delineando un quadro normativo aggiornato e in molti casi fortemente armonizzate. Penso, in particolare, ai negoziati in corso sulla resilienza operativa digitale e di sicurezza dei servizi ICT (regolamento DORA) e sui mercati in crypto-attività (regolamento MiCA), ma anche alla proposta di Regolamento sull'Intelligenza Artificiale, alla revisione della Direttiva

NIS (per rafforzare la sicurezza cyber dei vari settori dell'economia), alle proposte normative in tema di circolarità dati o al regolamento eIDAS (electronic IDentification Authentication and Signature). Appare evidente l'attivismo del Regolatore su questo fronte, nella consapevolezza che l'innovazione possa avere terreno fertile quanto più l'intero ecosistema è ed è percepito come sicuro.

Sugli indirizzi espressi dalle Autorità di supervisione europee (EBA, ESMA, EIOPA) in materia di finanza digitale, vorrei richiamare l'opportunità di estendere le norme in materia di consolidamento prudenziale, di creare un quadro di vigilanza specifico per i gruppi "misti", di identificare criteri più precisi per identificare i servizi prestati cross-border e di distinguere la libera prestazione dallo stabilimento.

### **I recenti sviluppi e direzioni del sistema bancario italiano**

L'innovazione tecnologica rappresenta uno dei motori principali del cambiamento dell'industria finanziaria e dei pagamenti. Le soluzioni basate su logiche open inducono a riorganizzare i processi di intermediazione, aumentando i livelli di efficienza, l'innovazione di prodotto e il grado di inclusione della clientela. Il flusso di innovazione investe sia i grandi player di mercato, sia gli intermediari di più ridotte dimensioni, chiamati ad adattarsi al contesto per garantire adeguati livelli di sostenibilità del business. Come messo in luce dalla recente indagine fintech, gli investimenti per l'innovazione sono in progressiva crescita e gli operatori con modelli di attività tradizionale stanno ponendo in essere nuove modalità di collaborazione e partnership con operatori fintech anche al fine di migliorare la *customer experience* e fidelizzare il rapporto con la clientela. Tuttavia, il modello tradizionale appare destinato non ad essere superato ma piuttosto accompagnato dallo sviluppo di forme alternative volte a soddisfare più efficacemente la domanda della clientela, ampia e diversificata.

Mi riferisco ad esempio ai nuovi modelli di servizio in grado di coniugare una vera e propria banca digitale per coloro che non utilizzano più le filiali con un modello multicanale per i clienti caratterizzati da esigenze finanziarie più sofisticate, oppure alle iniziative di automazione di processi e controlli, unitamente al rafforzamento dei profili di sicurezza, per cogliere significativi risparmi e flessibilità nella gestione dei costi.

La digitalizzazione è uno dei pilastri su cui poggiano i nuovi piani strategici elaborati dalle principali banche italiane, spaziando in numerosi ambiti. Attraverso soluzioni basate su tecnologie *cloud*, *BigData*, *Machine Learning* e *Artificial Intelligence*, si stanno sviluppando progetti di consulenza agli investimenti, adeguata verifica della clientela, contrasto al riciclaggio e servizi di pagamento.

Al fine di realizzare i progetti di trasformazione, le maggiori banche italiane stanno adottando principalmente due modalità operative: da una parte il progressivo rafforzamento delle competenze strategiche in ambito informatico, attraverso l'internalizzazione delle professionalità a più alto valore aggiunto e la creazione di centri di eccellenza; dall'altra, la ricerca di accordi strategici con primarie e affermate società informatiche e *fintech*, finalizzati alla realizzazione di piattaforme e infrastrutture.

La ricerca di un equilibrio in un contesto a forte spinta innovativa rappresenta una delle sfide principali degli operatori di ridotte dimensioni. Come evidenziato dalla recente iniziativa di approfondimento sui modelli di business lanciata dalla Banca d'Italia, la variabile tecnologica è ormai stabilmente al centro dei percorsi di riorientamento degli intermediari più piccoli, tutti in varia misura consapevoli che saranno necessari investimenti, a volte anche consistenti, per poter competere in un mercato dalle caratteristiche profondamente mutate rispetto al passato.

## **Il ruolo del supervisore nel processo di digitalizzazione delle banche**

È indubbio che l'innovazione renda più complesso il ruolo della supervisione: il mercato vede l'ingresso di nuovi player, le dinamiche dell'intermediazione stanno mutando in modo importante, gli equilibri competitivi tra intermediari si muovono lungo nuove linee, i rapporti con la clientela sperimentano modalità di contatto molto differenti rispetto al passato.

Il perimetro di supervisione si modifica, mentre i rischi di natura non finanziaria (e.g. cyber, riciclaggio, tutela dei dati) assumono rilevanza crescente. La catena del valore presenta nuovi e differenti snodi, con impatti sull'evoluzione del business model e facendo emergere l'esigenza di introdurre nuove metriche per la quantificazione dei rischi.

Nella prospettiva della supervisione, è cruciale che le banche colgano le opportunità dell'innovazione prestando grande attenzione al presidio dei nuovi rischi derivanti dalle iniziative intraprese, garantendo la propria *operational resilience*, in linea con i principi pubblicati in materia dal Comitato di Basilea lo scorso anno.

Queste tendenze richiedono il rapido aggiornamento e adeguamento di metodologie e approcci di supervisione.

La Banca d'Italia ha messo a disposizione le proprie competenze, contribuendo attivamente ai lavori di approfondimento svolti nell'ambito del SSM con l'obiettivo di analizzare gli impatti della digitalizzazione sui modelli di business delle banche e sulla struttura del sistema.

Allo stesso tempo, il nostro Istituto sta affinando le metodologie di analisi e sviluppando nuove prassi di supervisione per presidiare i rischi connessi alla tecnologia con particolare riferimento agli intermediari sotto la sua supervisione diretta. Nell'ambito delle attività di monitoraggio, quello sui gravi incidenti di sicurezza informatica si avvale ormai di un quadro consolidato che consente di cogliere l'evoluzione del rischio IT nel mercato italiano nel continuo, verificare la sussistenza di processi idonei a presidiare i rischi cyber, resi ancor più pressanti dall'attuale fase di conflitto.

Abbiamo elevato ulteriormente il livello di attenzione sul tema, avviando attività di monitoraggio sul sistema e richiamando gli intermediari vigilati a rafforzare i controlli e le misure di resilienza, in particolare i piani di continuità operativa e di ripristino dei servizi critici. È tuttavia utile sottolineare come al momento non siano emerse criticità.

A questo si affianca la messa a punto di preliminari orientamenti a sostegno dell'attività autorizzativa e di supervisione sugli intermediari che intendano approcciarsi a segmenti di mercato particolarmente innovativi, come la prestazione di servizi collegati a crypto-attività. Quest'ultimo ambito impone – in attesa della definizione di un quadro regolamentare organico – significative cautele, sia da parte delle banche che dei supervisori, con particolare riferimento alla gestione dei rischi finanziari, operativi, dei presidi antiriciclaggio e dei profili di trasparenza e tutela della clientela.

## **Il ruolo della Banca d'Italia nel favorire l'innovazione**

La Banca d'Italia ha accettato le sfide che l'innovazione ci pone davanti e ha assunto un ruolo attivo di stimolo e di propulsore per coglierne le opportunità, per favorire la transizione del nostro sistema finanziario verso un nuovo equilibrio.

A tal fine, in linea con le migliori prassi adottate a livello internazionale, nel corso degli ultimi anni sono stati sviluppati tre diversi canali di comunicazione con il mercato: Canale Fintech, Milano Hub e la Sandbox regolamentare. Sono strumenti efficaci e fondamentali per comprendere meglio i rischi e i benefici che i progetti nel settore fintech comportano. Attraverso questo sistema integrato di facilitatori di innovazione vogliamo rafforzare il ruolo di catalizzatore per favorire le iniziative volte ad accelerare l'innovazione nel nostro sistema bancario e finanziario.

Il 28 febbraio scorso si è conclusa anche la prima Call for Proposals di Milano Hub incentrata sull'intelligenza artificiale. Sono pervenuti 40 progetti da parte di soggetti italiani ed esteri: oltre all'accademia e a società di fintech, sono stati particolarmente attivi i gruppi bancari, finanziari, assicurativi, alcuni dei quali quotati su mercati regolamentati. La maggior parte dei progetti hanno riguardato attività bancarie tradizionali: depositi e crediti. Sono stati identificati 10 progetti molto promettenti, che accompagneremo nei prossimi mesi.

\*\*\*

In conclusione, nel contesto in cui operiamo l'innovazione rappresenta una fonte di rischi ma anche straordinarie opportunità: un'accresciuta concorrenza e nuove possibilità di collaborazione grazie all'entrata nel mercato di nuovi operatori, una forte spinta alla riorganizzazione dei processi di intermediazione tradizionale, importanti stimoli all'efficienza e nuove forme per l'inclusione finanziaria. Le autorità e gli intermediari sono chiamati a gestire i rischi e a cogliere le opportunità dell'innovazione per porre solide basi per la "banca del futuro".

