

21/03/2022

Rapporto ABI Lab 2022

I principali trend in atto nel settore bancario

ABI Lab team

In un **contesto mutevole e instabile** come quello attuale, è necessario puntare sulla **velocità nel cambiamento** supportata da **infrastrutture scalabili, resilienti e agili**.



"Ciò che caratterizza le grandi passioni è l'immensità degli ostacoli da superare e l'oscura incertezza dell'evento"

Stendhal

I pilastri della trasformazione: 4 percorsi di cambiamento

STRATEGIA ORGANIZZATIVA

- Verso la Learning Organization
- Ridisegno dei processi e delle logiche di monitoraggio
- Persone, competenze e cultura
- Nuove modalità di lavoro



DATA DRIVEN BANK

- Modello di servizio digitale
- Data Governance e Data Valorization
- Condivisione delle informazioni abilitata dai nuovi paradigmi Open
- Omnicanalità & interoperabilità dei dati



4 PERCORSI

- IT Strategy
- IT Governance
- IT Modernization
- Cloud Computing



ARCHITETTURE ESPONENZIALI

- Evoluzione della minaccia
- Evoluzione dei pattern di frode
- Resilienza nel contesto digitale: DORA
- Consapevolezza degli utenti: i NAVIGATI



RESILIENZA

I pilastri della trasformazione (ii)

MODELLO DI SERVIZIO DIGITALE

Gli investimenti costantemente profusi sui canali digitali sono stati determinanti nella gestione delle complessità legate al contesto pandemico.

Il Digital Onboarding è un esempio chiaro di un modello di servizio digitale che vuole abbracciare l'intera customer journey, affiancandosi e integrandosi alla relazione fisica.

52% BANCHE per cui **IL DIGITAL ONBOARDING È NELLA TOP 10 DELLE PRIORITÀ DI INVESTIMENTO**

DATA GOVERNANCE E VALORIZATION

L'integrazione tra Data Strategy e Business Strategy necessita di un robusto framework di Information Governance.

Oltre il **90% DELLE BANCHE** ha definito o ha in corso di definizione strumenti per la mappatura delle informazioni come il **BUSINESS GLOSSARY** e il **DATA DICTIONARY**

60% BANCHE per cui la **DATA VALORIZATION È NELLA TOP 10 DELLE PRIORITÀ DI RICERCA E INNOVAZIONE**



DATA DRIVEN BANK

CONDIVISIONE DELLE INFORMAZIONI ABILITATA DAI NUOVI PARADIGMI OPEN

Evolvere i modelli di business in ottica di **apertura**, ampliando il set di dati e informazioni (**anche inerenti i temi ESG**) a disposizione, per lo sviluppo di **servizi a valore aggiunto**.

DIGITAL SERVICES ACT
DATA ACT **DIGITAL MARKETS ACT**
DATA GOVERNANCE ACT
SUSTAINABLE OPEN DATA
AI ACT **HEALTH DATA SPACE**
 (IN ARRIVO)

PROPOSTE DELLA COMMISSIONE EUROPEA PER L'**OPEN ECONOMY**

OMNISCANALITÀ & INTEROPERABILITÀ DEI DATI

Al fine di rendere la banca realmente Data Centric, è fondamentale gestire i dati secondo una strategia omnichannel, ossia abilitare un dialogo tra i vari canali consentendo una condivisione tra gli stessi di informazioni.

Il **35% DELLE BANCHE** si è dotata di una **STRUTTURA DI COORDINAMENTO TRA CANALI ONLINE E OFFLINE**: il **38%** di queste realtà indica **INVESTIMENTI IN AUMENTO**

I pilastri della trasformazione (i)

VERSO LA LEARNING ORGANIZATION

Promuovere un **approccio flessibile** alla **pianificazione**, per adattarsi rapidamente e in modo resiliente al contesto mutevole.

Promuovere **meccanismi di adattamento continuo** tra i comparti **direzionale** e **operativo**.

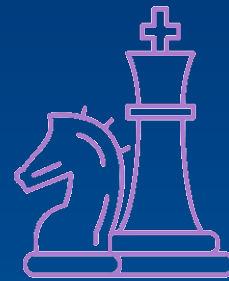
53% Banche che dichiarano una **significativa riduzione** delle tempistiche di sviluppo dei propri **cantieri progettuali** in seguito all'introduzione dei **nuovi modelli di lavoro** (compresi quelli a distanza) nell'ultimo anno e mezzo.

PERSONE, COMPETENZE E CULTURA

Sviluppo di una **cultura della qualità**, **miglioramento continuo**, valorizzazione dei **talenti** e **crescita delle persone**.

60% Risorse di **Operations** che risultano impiegate in **attività operative specialistiche**, ossia attività che richiedono una buona conoscenza del processo e delle procedure operative.

Diffusione della **"managerialità"** e stimolo alla **partecipazione collettiva** sono due tra i principali elementi che caratterizzano un team all'interno di un'**organizzazione** di tipo **"Adaptive"**.



STRATEGIA ORGANIZZATIVA

RIDISEGNO DEI PROCESSI E DELLE LOGICHE DI MONITORAGGIO

Ridisegnare i processi e rivedere le **logiche di monitoraggio** e misurazione con un coinvolgimento diffuso di tutta l'organizzazione.

63% Banche che evolvono il proprio **modello operativo** puntando sull'**industrializzazione** e **standardizzazione** delle **procedure**, anche in ottica **lean**.

76% Ha introdotto considerazioni **ESG** per le logiche di business e per la propria organizzazione interna.

43,8% Banche che hanno **aggiornato il sistema di monitoraggio** dei **processi operativi-Back Office**.

NUOVE MODALITÀ DI LAVORO

Le nuove modalità di lavoro comportano un **ridisegno dei processi operativi** e impattano sull'impostazione e gestione dei vari progetti.

82,4% Banche che ritengono lo **sviluppo di una cultura del feedback focalizzata al miglioramento continuo** una leva importante a fronte della **remotizzazione del lavoro**.











Comunicazione interna e **revisione della normativa di processo** sono le prassi più adottate dalle banche a supporto dei **cambiamenti operativi** collegati alle **nuove modalità di lavoro**.

I pilastri della trasformazione (iii)

IT STRATEGY

L'IT Strategy è un fattore essenziale per la trasformazione digitale della banca soprattutto nel **sostenere un business a crescita non lineare**.

Principali linee di indirizzo dell'IT Strategy

 CONTINUOUS DEVELOPMENT	 DATA CENTRICITY	 CONSISTENT QUALITY
 IT SECURITY	 BUSINESS AND IT: MIND THE GAP	 CLOUD NATIVE
 PLATFORM ENABLEMENT	 ADVANCED AUTOMATION	 LEVERAGE ON INNOVATION
 GOVERNANCE AND MONITORING		

IT GOVERNANCE

Si rafforzano i **percorsi di ripensamento** dell'IT Governance, cogliendo anche indirizzi tipici dei **framework Agile e DevOps (DevSecOps)**.

Il **18,6%** del personale IT è allocato in **Funzioni trasversali**: tra cui, la **definizione delle architetture IT (2,6%)** e l'**IT Program management (2,2%)**.

Equilibrio nel governare la componente **Run** (gestione corrente) e la componente **Change** (cambiamento/ innovazione).

Oltre il 50% di banche e outsourcers ha **progetti di miglioramento** sotto il **profilo ambientale** della propria **infrastruttura tecnologica**.



ARCHITETTURE ESPONENZIALI

IT MODERNIZATION

86% Banche con in agenda progetti di **modernizzazione** del proprio **core banking system** (orizzonte temporale 2019 – 2022).

Le caratteristiche del **modello cloud native** e delle **soluzioni architetturali a microservizi**, sono alla base della modernizzazione del core banking system.

Evolgono i modelli di **Continuous Development**, con un ricorso importante a metodologie DevOps e DevSecOps.

CLOUD COMPUTING

Cresce la tendenza a interpretare il Cloud come **DRIVER STRATEGICO**.

Il **CLOUD** è il **MODELLO DI RIFERIMENTO** per la banca
(%Banche - campione non costante)

Oggi **15%** → **63,2%** Previsione al 2025

60% Banche che ad oggi adottano il Cloud secondo un **approccio misto** (ricorso **selettivo** al Cloud, solo su ambiti ad elevata velocità, canali digitali, etc.).

I pilastri della trasformazione (iv)

EVOLUZIONE DELLA MINACCIA

+50% degli attacchi alla supply chain sono stati attribuiti ad APT noti

Crescono gli **attacchi alla Supply Chain** e alcuni gruppi hacker si stanno specializzando in questo tipo di offensiva

Per le aziende, resta difficile approntare un processo di **Patch Management** tempestivo ed efficace

Le interdipendenze tra le applicazioni sono sempre maggiori, aumenta di conseguenza la facilità con cui un attacco si propaga

EVOLUZIONE DEI PATTERN DI FRODE

Imperversano le **"tecniche miste"**, una combinazione di diverse tecniche offensive all'interno dello stesso evento fraudolento (es., combinazione di Phishing, Smishing, Vishing con installazione di app malevole).

Intercettare questi pattern di frode rimane comunque un'attività complessa.

+65% delle frodi realizzate nel 2020 sono state condotte con tecniche miste

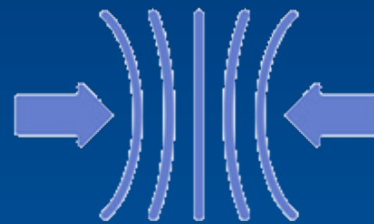
Fondamentale intraprendere azioni di awareness nei confronti della propria clientela.

DORA

Si va verso una maggiore **sicurezza dell'intera value chain**, terze parti incluse

Uniformità delle regole a livello europeo per tutto il settore finanziario. Dallo stesso Regolamento, è inoltre previsto l'adeguamento delle preesistenti normative emanate dalle ESAs.

Facilitazione nella promozione, e nella conseguente adozione, di best practice da parte di tutti gli operatori del settore



RESILIENZA

AWARENESS

Mettere al centro la **Sicurezza** del cliente

Continua **sensibilizzazione** sull'uso sicuro degli strumenti di pagamento

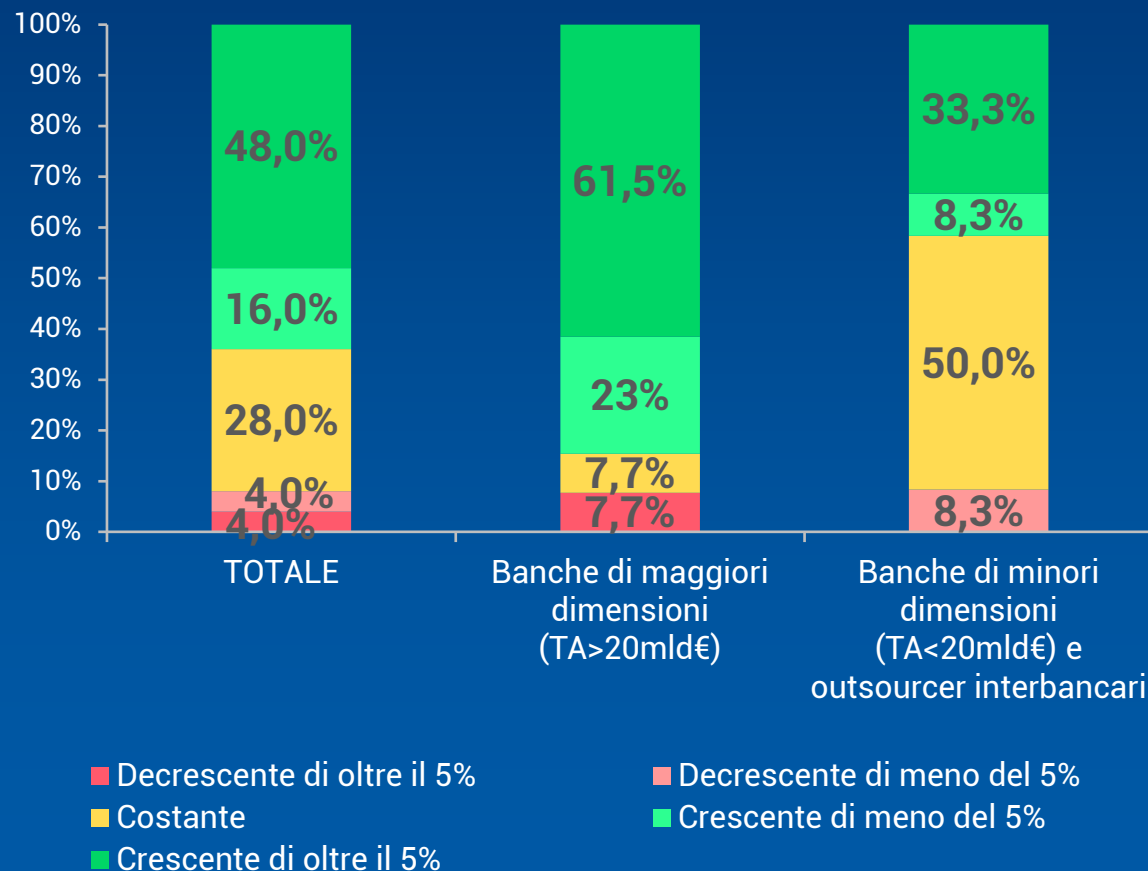
Il messaggio delle campagne deve far leva su un **approccio positivo**. anche attraverso un tono di voce leggero, ironico, chiaro e diretto.



L'evoluzione dell'ICT nelle banche italiane

Da diversi anni il settore bancario sta investendo in modo significativo sulla trasformazione digitale, fattore chiave per muoversi in un contesto di forte complessità e dinamismo.

Variatione del budget ICT 2022, rispetto al 2021



5,3 Mld€

Spesa IT complessiva (TCO), secondo l'indagine CIPA-ABI sull'IT nel settore bancario Italiano



Il 92% dei rispondenti prevede un budget crescente o stabile rispetto allo scorso anno.






Oltre l'**84%** delle banche di maggiori dimensioni segnala un **budget in aumento**.



Guardando al cluster delle realtà di **minori dimensioni** e degli **outsourcer interbancari**, nel **50%** dei casi si evidenzia un **budget ICT costante** rispetto al 2021.

Top 10 Investimento 2022




PRIORITÀ DI INVESTIMENTO

Evoluzione in ottica Cloud Computing	64%	
Modernizzazione dei core banking systems e adeguamento delle infrastrutture	56%	
Iniziative di Data Governance (Data Quality, GDPR, ILM, etc.)	56%	
Reengineering/ automazione dei processi (es. Robotic Process Automation, Intelligent BPM, etc.)	52%	
Digital Onboarding (es. identificazione da remoto del cliente, Sottoscrizione on line, etc.)	52%	
Potenziamento dei servizi di Mobile Banking	52%	
Gestione e mitigazione del rischio cyber	52%	
Iniziative per la Data Valorization (Big Data, Open Data, Business Intelligence, Advanced Analytics, Data Science, etc.)	48%	
Ripensamento dei paradigmi di IT Governance e dei processi IT (Agile, DevOps, etc.)	40%	
Iniziative di dematerializzazione	40%	

- Il **Cloud Computing**, che lo scorso anno era l'ambito di maggiore attenzione in termini di ricerca e indagine, quest'anno rappresenta invece la voce segnalata con maggior frequenza tra le prime 10 **priorità di investimento**, soprattutto dalle banche di maggiori dimensioni.
- **Le banche di maggiori dimensioni** (con totale attivo maggiore di 20mld€), ritengono particolarmente prioritario **evolvere le infrastrutture tecnologiche e informative** (Cloud, modernizzazione dei core banking, Data Governance, etc.). Parallelamente, puntano molto sulla **Data Valorization** e sulle soluzioni per il **Digital Onboarding**.
- **Le banche di minori dimensioni** (con totale attivo inferiore a 20mld€) e **gli outsourcer interbancari**, pur condividendo le priorità delle banche più grandi, evidenziano una particolare attenzione sulle iniziative di **reengineering dei processi**, la **gestione del rischio cyber** e la **dematerializzazione**.

Top 10 Ricerca 2022

PRIORITÀ DI RICERCA

Intelligenza artificiale (es. machine learning, natural language processing, etc.)	68%	
Iniziative per la Data Valorization (Big Data, Open Data, Business Intelligence, Advanced Analytics, Data Science, etc.)	60%	
Blockchain/ distributed ledger technologies	56%	
Rafforzamento presidi di open innovation (fintech, startup, sandbox, etc.) e Collaborazioni in ottica open per l'offerta di prodotti e servizi sostenibili	52%	
Reengineering/ automazione dei processi (es. RPA, BPM, etc.)	44%	
Evoluzione in ottica Cloud Computing	44%	
Trasformazione delle architetture tecnologiche (container, microservizi, etc.)	44%	
Potenziamento dei servizi di Mobile Banking	44%	
Gestione e mitigazione del rischio cyber	40%	
Piattaforme API e Open Banking	36%	

- Le banche di maggiori dimensioni (con totale attivo di gruppo superiore a 20mld€) sono particolarmente attente ai temi di Blockchain/ DLT (prioritario per il 77% delle banche più grandi), Intelligenza Artificiale (69%), e Data Valorization (69%).
- Le banche di minori dimensioni (con totale attivo inferiore a 20mld€) e gli outsourcer interbancari, hanno un particolare focus di ricerca per l'Intelligenza Artificiale (67%), per la Data Valorization (50%), il potenziamento dei servizi di Mobile Banking (42%), le piattaforme API e Open Banking (42%) e la gestione del rischio cyber (42%).
- Tra le altre aree prioritarie in termini di ricerca e scouting, si evidenzia anche il rafforzamento dei presidi di Open Innovation, soprattutto per le banche di maggiori dimensioni. In quest'ambito rientrano anche le collaborazioni in ottica open per l'offerta di prodotti e servizi sostenibili.

Una nuova strategia dell'innovazione...



ARTIFICIAL INTELLIGENCE



FINTECH INNOVATION



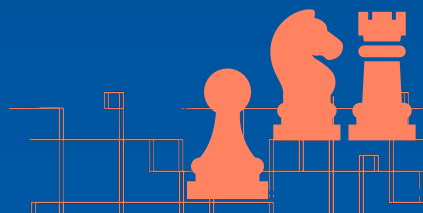
BLOCKCHAIN E DLT



IT & OPERATIONS



DIGITAL TRANSFORMATION



CYBERSECURITY



SUSTAINABLE BANKING TRANSITION



ADATTARSI ALLE NUOVE REGOLE DEL GIOCO E ANTICIPARE LE ESIGENZE DEI CLIENTI

- Trasformazione tecnologica e regolamentare
- Collaborazione tra banche tradizionali, neobank e fintech
 - ➔ sperimentazione sul campo di nuove soluzioni
 - ➔ revisione, in ottica "aperta", delle infrastrutture tecnologiche
- Esigenze: qualità, velocità di risposta, trasparenza, sostenibilità e sicurezza per garantire una customer experience efficace e servizi integrati e personalizzati.

68% Banche che indica Partnership/ Joint Ventures come principale logica di lavoro adottata con le Fintech

39% Pagamenti

30% PFM e Account Aggregation

Principali iniziative legate al mondo Fintech già avviate dalle banche

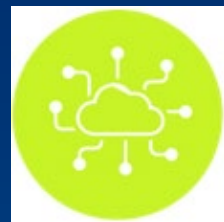




EVOLUZIONE VERSO NUOVI PARADIGMI OPEN

I nuovi paradigmi Open si basano sulla condivisione di dati e informazioni tra i diversi attori coinvolti con l'obiettivo finale di sviluppare ed erogare servizi sempre più innovativi. Il perimetro dei modelli Open va ormai oltre l'area dei pagamenti avvicinandosi a servizi finanziari quali credito, investimenti, assicurazioni anche con logiche cross-industry

L'**Open Data** rappresenta un **ulteriore passo** verso un'**economia aperta** in cui la collaborazione tra player **genera valore per l'intero ecosistema**

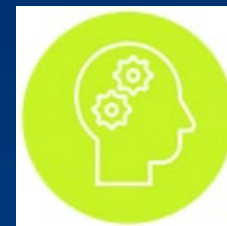


IMPATTO DELLE TECNOLOGIE INNOVATIVE PER LO SVILUPPO DEL NUOVO ECOSISTEMA

Sviluppo di tecnologie che abilitano **l'integrazione dei sistemi e lo scambio di informazioni**

58 % banche puntano su DLT, RPA, Big Data e Advanced Analytics per collaborazioni con Fintech

L'**individuazione e l'offerta di servizi finanziari innovativi** passa per l'integrazione di diverse tipologie di soggetti che agiscono in un contesto sempre più ampio e verso una clientela sempre più digitalizzata.



POTENZIAMENTO DELLE LOGICHE DI SPERIMENTAZIONE

Ambienti di sperimentazione per accelerare l'innovazione nel settore bancario

40% banche prevede di presentare progetti nelle future finestre della sandbox italiana

Opportunità di **semplificazione e facilitazione nella relazione con le autorità**

70% Pagamenti

60% Credito Retail

14% Digital Onboarding

Prodotti/ servizi che saranno maggiormente oggetto di test



SINERGIE TRA INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ

L'**innovazione nei servizi finanziari orientata dalla Sostenibilità** per un nuovo **posizionamento competitivo**

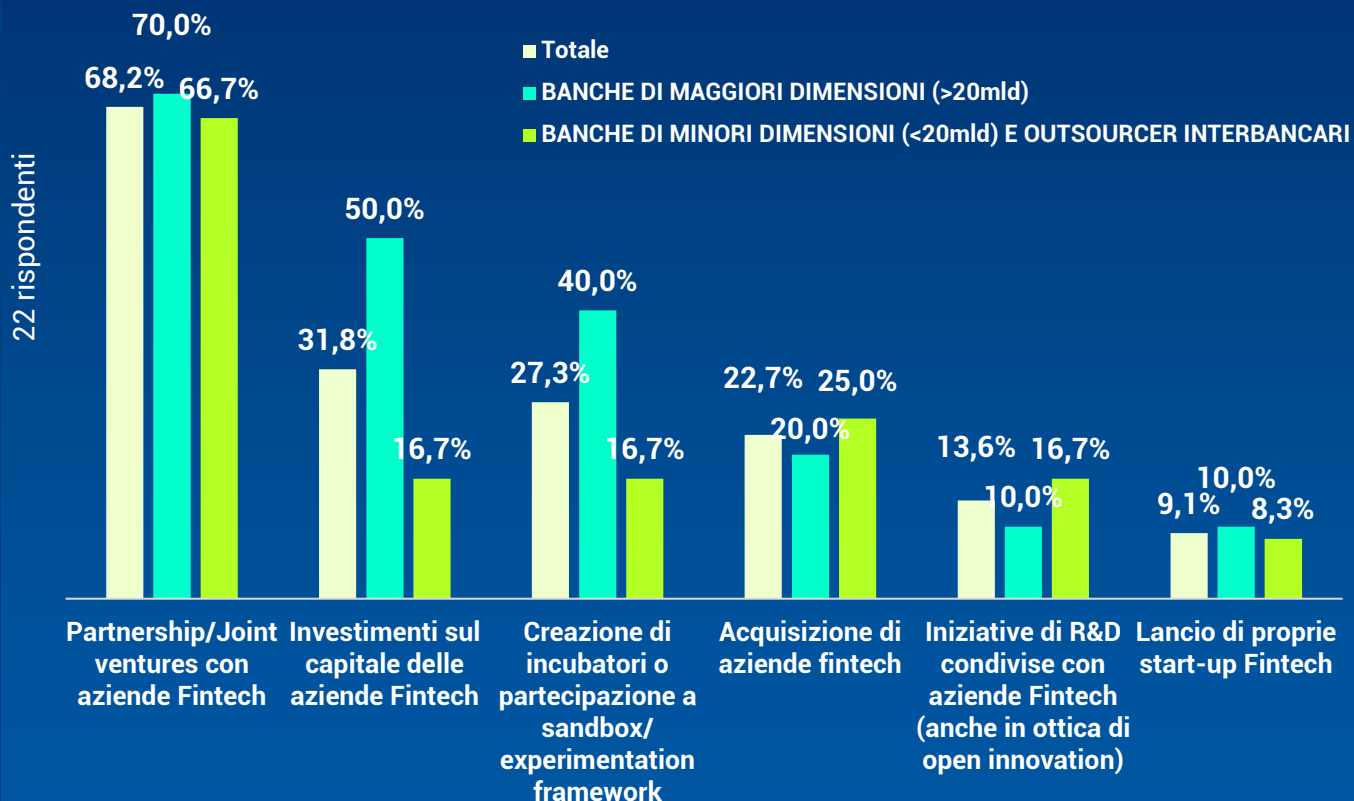
Iniziative e progettualità per incorporare gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile all'interno delle strategie, dell'operatività del business e delle decisioni di investimento

ALCUNE INIZIATIVE

- Prodotti innovativi e programmi di loyalty per incentivare uno stile di vita "low carbon"
- ML e Data Analytics per calcolare il "rating ESG" dei clienti
- Investimenti in "green IT" per ottimizzare il dispendio energetico dell'infrastruttura tecnologica

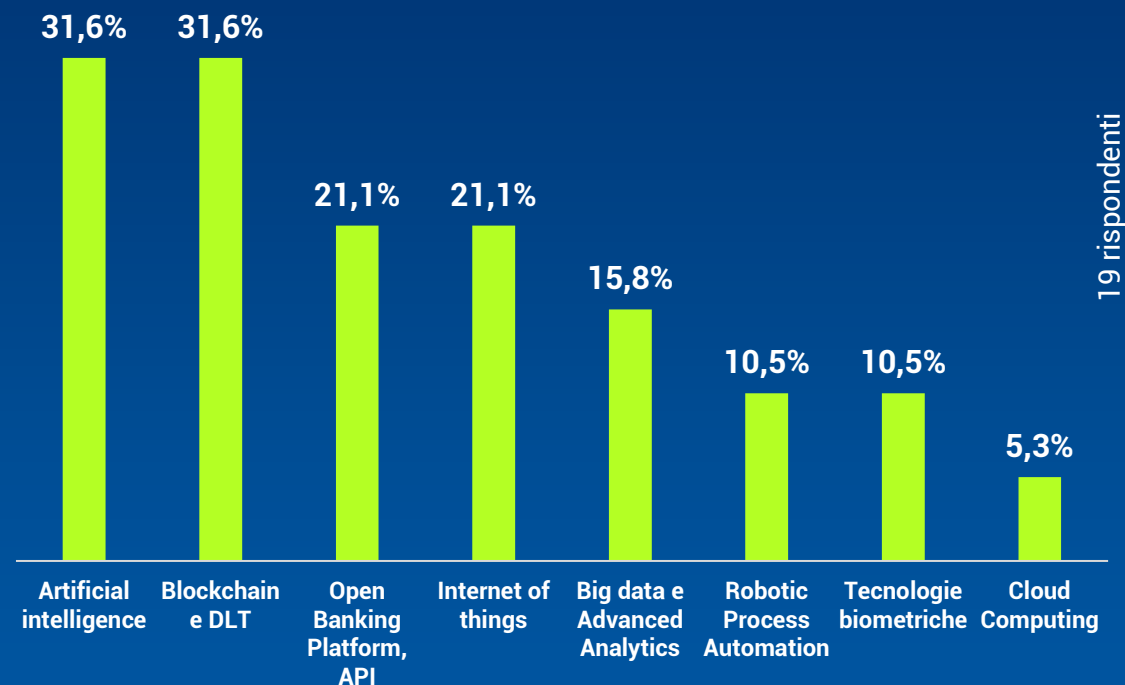
Fintech Innovation Tendenze evolutive

Principali logiche di lavoro previste nel prossimo biennio in relazione alle iniziative legate al mondo fintech



Le principali logiche di lavoro che gli istituti di credito prevedono di adottare in futuro con le Fintech, oltre a **PARTNERSHIP/ JOINT VENTURES**, sono **INVESTIMENTI SUL CAPITALE E CREAZIONI DI INCUBATORI O PARTECIPAZIONI A SANDBOX**.
Le realtà di minori dimensioni prediligono l'acquisizione di aziende Fintech.

Utilizzo previsto della tecnologia nello svolgimento di progetti e collaborazioni con fintech



Le tecnologie che saranno maggiormente utilizzate nello svolgimento di progetti e collaborazioni con fintech sono **INTELLIGENZA ARTIFICIALE, BLOCKCHAIN E DLT**.

Digital Transformation – Come giocare questa partita?

Con un gran dritto...

Le banche stanno ampliando sempre più la propria offerta digitale sia in termini di canali che di profondità di servizio.

I clienti sono sempre più propensi all'utilizzo dei canali digitali: il Mobile è decisivo in questo processo di inclusione digitale; l'app è diventata il touchpoint digitale preferito superando l'Internet Banking da PC.

75% Banche che indicano investimenti in aumento sul Mobile (21% forte aumento)

... e un grandissimo rovescio

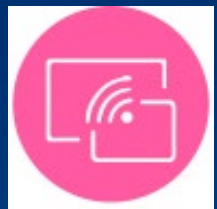
Lo scenario attuale ha impresso una significativa accelerazione al percorso di digitalizzazione e revisione dei modelli operativi già avviato da tempo nelle banche.

Le linee di azione sono tante: evoluzione dei modelli organizzativi, ridisegno dei processi in ottica digitale, sviluppo delle competenze, nuove logiche di lavoro..

58% Realtà che stanno rendendo strutturali i cambiamenti introdotti nella gestione dell'emergenza.



Digital Transformation - Il potenziamento dei canali digitali e della relazione con il cliente

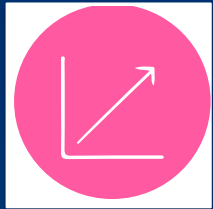


POTENZIAMENTO DEL FRONT TECNOLOGICO DEI CANALI

Ampio ventaglio di **piattaforme** da cui offrire i servizi digitali

2,6 App in media per Banche/ Gruppo bancario

76% ha mantenuto invariato il numero di applicazioni



ESTENSIONE CONTINUA DELL'OFFERTA DI SERVIZI DIGITALI

Forte focalizzazione in ambito **Mobile Banking** su **pagamenti, servizi PISP, strumenti di PFM e Account Aggregation**

52% Prevedeva introduzione del servizio di Account Aggregation Retail da Mobile entro il 2021



MISURAZIONE DEI TREND E ADATTAMENTO DELLA STRATEGIA

Continua crescita dell'**utilizzo dei canali digitali trainata dal Mobile** e più in particolare dallo Smartphone

+15% clienti attivi su Mobile

83% ha ricalibrato la strategia dopo monitoraggio e raccolta feedback



DIGITALIZZAZIONE DELL'ENTRATA IN RELAZIONE

Customer journey digitale fin dall'ingaggio iniziale...

68% ha già introdotto il Digital Onboarding

55% non vincola la prima entrata in relazione in digitale all'apertura del conto corrente



ASSISTENZA EVOLUTA AL CLIENTE

L'**innovazione tecnologica** abilita un'assistenza al cliente sempre più evoluta e permette **customer journey intercanali**

44% utilizzano Chatbot AI oriented

50% utilizzano meccanismi di click-to-call e call-me-back



SVILUPPO DELLA VENDITA A DISTANZA

La **vendita a distanza** è un obiettivo cruciale di tutti i touchpoint: oltre ai **canali digitali** ha un ruolo importante anche il **Contact Center**

50% chiamate commerciali effettuate che hanno raggiunto il cliente destinatario della proposta

Digital Transformation - Il ruolo chiave degli aspetti organizzativi per l'evoluzione digitale



PASSAGGIO DA UN'ORGANIZZAZIONE TRADIZIONALE A UN'ORGANIZZAZIONE ADATTABILE E AGILE

74% L'utilizzo delle nuove tecnologie (RPA, IA, etc.) è un driver per sviluppare un'organizzazione adattabile e agile.

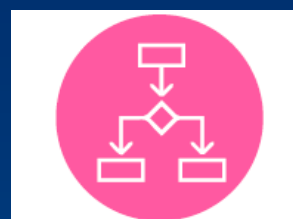
58% È importante ridurre la catena decisionale attraverso meccanismi di delega dei poteri.



REVISIONE DEI MODELLI ORGANIZZATIVI E OPERATIVI IN OTTICA «RESILIENT BY DESIGN»

58% Lo sviluppo di un nuovo Framework di Resilienza è una leva fondamentale per la revisione del modello operativo.

79% Sono importanti le metodologie di previsione di scenario e strumenti di Risk Sensing.



RIPENSAMENTO DEI PROCESSI PER L'APPLICAZIONE DEI NUOVI MODELLI DI LAVORO (COMPRESI QUELLI A DISTANZA)

63,2% La "Digitalizzazione end-to-end del processo" è il criterio di rilevanza massima per identificare i processi su cui applicare nuovi modelli di lavoro

Peso leggermente superiore all'attività di "reengineering", piuttosto che alla creazione ex novo dei processi



SVILUPPO DI TEAM DI COMPETENZE SPECIFICHE DEDICATI A PARTICOLARI AMBITI OPERATIVI

84,2% Hanno costituito centri di competenza per specifici processi core della banca

29,4% Hanno investito molto sulla riorganizzazione delle competenze per strutturare team multidisciplinari



RUOLO CHIAVE DELLE FIGURE MANAGERIALI NELL'ATTUALE SCENARIO DI CAMBIAMENTO E NELL'EVOLUZIONE DELLA CULTURA AZIENDALE

100% Le figure manageriali sono fondamentali per promuovere una cultura orientata al digitale e all'innovazione

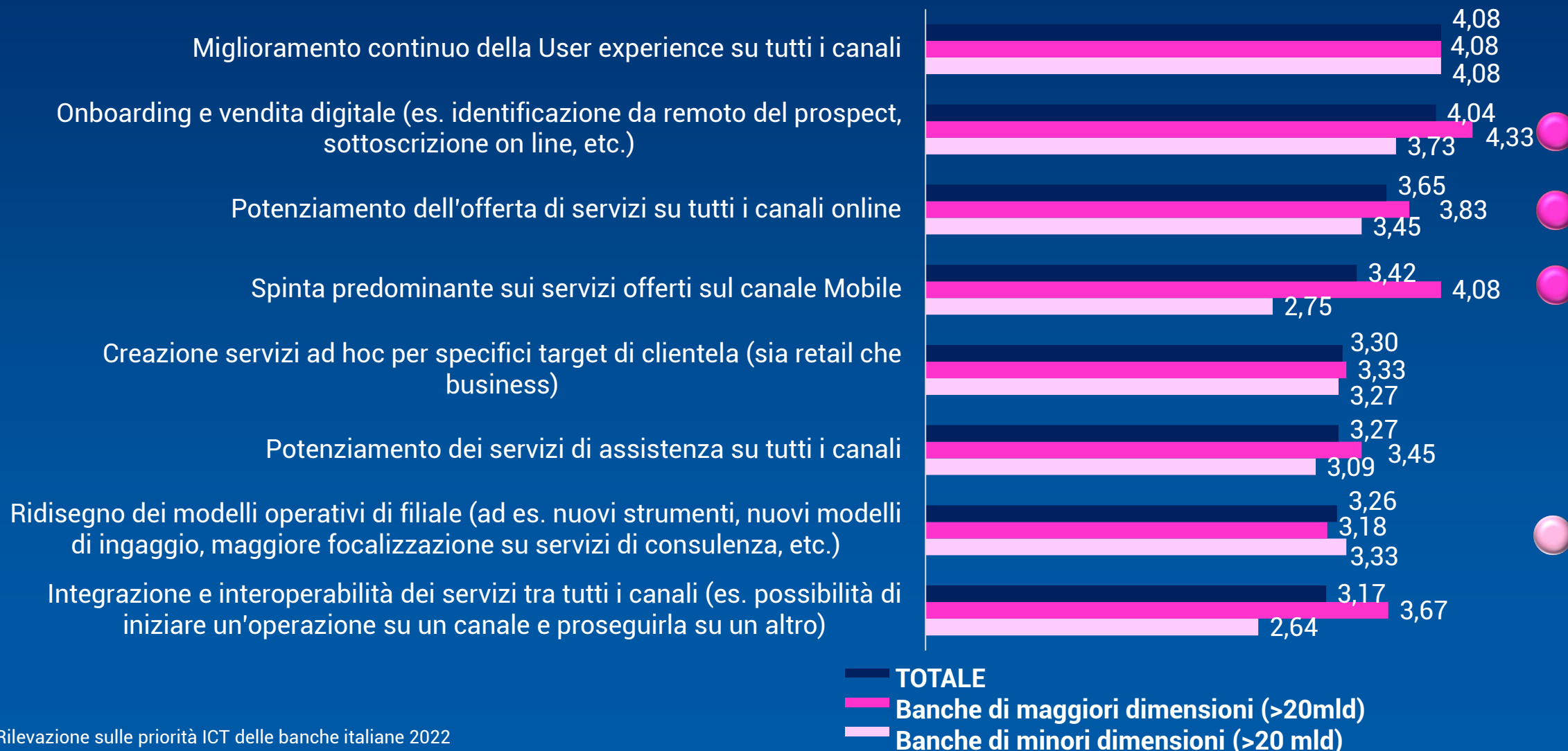
Responsabilizzazione risorse e margini di autonomia, coaching, valorizzazione aspetti motivazionali, semplificazione flussi operativi, etc.

Digital Transformation – Tendenze evolutive «front»

Direttrici di sviluppo della banca per il prossimo triennio nella relazione con il cliente

Scala qualitativa da 1=min a 5=max

25 rispondenti



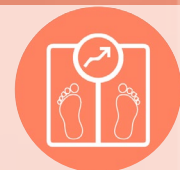
Digital Transformation – Tendenze evolutive «back»

Linee di azione organizzative che le banche perseguiranno con maggior priorità nel prossimo triennio per attuare la DT

Scala qualitativa da 1=min a 5=max

24 rispondenti





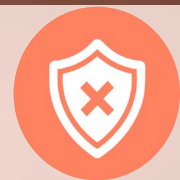
L'importanza della Cyber Threat Intelligence

La **Cyber Threat Intelligence** riveste un ruolo di primo piano, poiché, talvolta, consente di anticipare le mosse dell'avversario dando modo alle organizzazioni di implementare le contromisure necessarie **prima che si verifichi l'evento analizzato**.

La scelta delle fonti

Risulta essere di fondamentale importanza la scelta delle **giuste sorgenti di intelligence**, identificando le più rilevanti per la propria organizzazione.

E' necessario focalizzarsi sull'**affidabilità delle fonti** e sulla **qualità delle informazioni** recepite, piuttosto che sulla quantità di queste ultime, anche al fine di evitare il rischio concreto che possa verificarsi un vero e proprio "*sovraccarico di informazioni*", condizione che ricorda lo scrittore **Umberto Eco**, il quale sosteneva che "**troppa informazione equivale a nessuna informazione**".



Incremento degli attacchi alla Supply Chain

Diversi gruppi criminali sono specializzati nel condurre questo tipo di attacchi: circa il **50%** di questi sono stati attribuiti agli stessi gruppi **APT** (Advanced Persistent Threats) con elevate competenze tecniche e risorse ingenti.

43,5%

L'applicazione di una patch potrebbe produrre effetti collaterali indesiderati. In alcuni casi la prudenza è da preferire alla tempestività

Supply chain, tuttavia, sono molto **difficili da intercettare**. Molte organizzazioni **compromettono il meccanismo di aggiornamento** dei pacchetti software o ai criminali di inserirsi all'interno della distribuzione dello stesso.

Rafforzamento del processo di Patch Management

Una delle principali minacce cyber che la comunità finanziaria dovrà fronteggiare nei prossimi mesi, è rappresentata dallo sfruttamento delle cosiddette “vulnerabilità **zero day**”. Data l'efficacia degli attacchi perpetrati mediante queste vulnerabilità, i criminali informatici trovano una **forte convenienza a investire** nella ricerca delle stesse.

Il CERTFin, nel 2021, ha rilevato un aumento del **206%** del numero di segnalazioni relative a vulnerabilità critiche, rispetto all'anno precedente.

Supremazia delle Tecniche Miste

I risultati delle ultime rilevazioni hanno mostrato una tendenza in aumento degli attacchi che utilizzano le cosiddette «tecniche miste».

Nell'arco del 2021, più del **65%** delle frodi sono state realizzate mediante l'utilizzo di tecniche miste.

Incremento di Mobile Banking Trojan

Il trend è stato influenzato dalla distribuzione di **malware bancari ben congegnati**: le campagne di phishing e la compromissione della confidenzialità si sono evolute in modo sempre più sofisticato.

Questo trend è dovuto a una maggiore **commercializzazione as-a-service** dei malware bancari e a un **rafforzamento** della loro **infrastruttura di back-end**, una **maggior diversificazione delle TTPs** impiegate dai criminali e un **ampliamento della lista dei target** bancari.

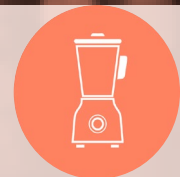
Continua evoluzione del Social Engineering

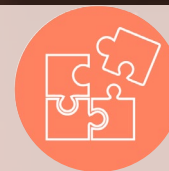
Sono state osservate campagne sempre **più sofisticate**.

Allo stesso tempo, nel **2021** si è osservato un maggiore impegno da parte dei frodatori nell'elaborare schemi fraudolenti volti ad ingannare il **personale interno bancario**.

78,3%

Programmare campagne di awareness periodiche a beneficio della clientela





Il perché...

...I molteplici **fattori evolutivi** quali la digitalizzazione dei nuovi canali di erogazione dei servizi e l'evolversi dell'ecosistema di riferimento (guerre, pandemie, crisi economiche, ...) **modificano dinamicamente il panorama dei rischi.**

...La **crescente esternalizzazione di processi** e la maggiore **articolazione della supply chain** richiedono apposite strategie di gestione della relazione con i fornitori e dei rischi associati

...I **nuovi orientamenti normativi** con requisiti di continuità operativa e resilienza digitale uniformi per tutto il settore finanziario

Il come...

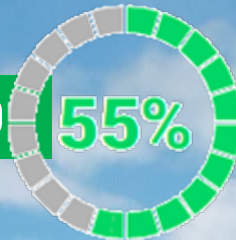
La resilienza digitale necessita di un **approccio coordinato**, pratico ed efficace per **rafforzare la capacità di risposta a cambiamenti continui ed eventi imprevisti** attraverso modelli di analisi e predisposizione delle misure di mitigazione e risposta **su tutti i servizi** e anche **per eventi di minore gravità ma maggiore frequenza.**



Sustainable Banking Transition

Una scalata verso obiettivi comuni

Obiettivo UE: riduzione emissioni al 2030



Le tematiche ESG sempre più pervasive nella Governance delle banche

76%

ha introdotto considerazioni ESG sia per un ripensamento delle logiche di business che per la propria organizzazione interna

33%

ha ottenuto almeno una certificazione energetico-ambientale

Sustainable Banking Transition

La transizione sostenibile: necessità e opportunità per le banche



EVOLUZIONE DELLA NORMATIVA PER UNA NUOVA STRATEGIA ESG

- **Tassonomia delle attività economiche sostenibili** dal punto di vista ambientale e del cambiamento climatico
- **Tassonomia sociale**
- **Informativa** per gli investitori
- **Un quadro regolamentare degli strumenti e dei servizi di investimento ESG**



INTEGRAZIONE DELLE VARIABILI ESG NEL BUSINESS

- Aumento banche che redigono **piani industriali** con orientamenti strategici **che includono i fattori ESG**.
- **formazione periodica degli organi di governo** delle banche su temi ESG connessi al business e l'integrazione
- **Valutazione** attenta dei rischi

Oltre **25** banche Europee hanno **obiettivi di sostenibilità** per il proprio **portafoglio prestiti**



POTENZIAMENTO DELL'ATTENZIONE AGLI IMPATTI AMBIENTALI DIRETTI

- **Crescente consapevolezza** impatto ambientale catena valore della banca
- **Oltre 50%** ha **progetti di miglioramento** sotto il profilo ambientale della propria **infrastruttura tecnologica**
- Investimenti in **efficienza energetica**
- **Campagne interne** di sensibilizzazione

Riduzione di **0,233 tonCO2eq** per dipendente in banca nel 2020



CENTRALITÀ DEL DATO PER UN'AZIONE SINERGICA VERSO LA SOSTENIBILITÀ

- Dati a sostegno di un **core business sostenibile** (rating ESG, green bond, investimenti ESG,..)
- **Rendicontazione agli stakeholder**
- Logiche di **engagement**
- Space management, efficienza energetica, certificazioni energetico-ambientali, sustainable banking procurement,..

Sustainable Banking Transition

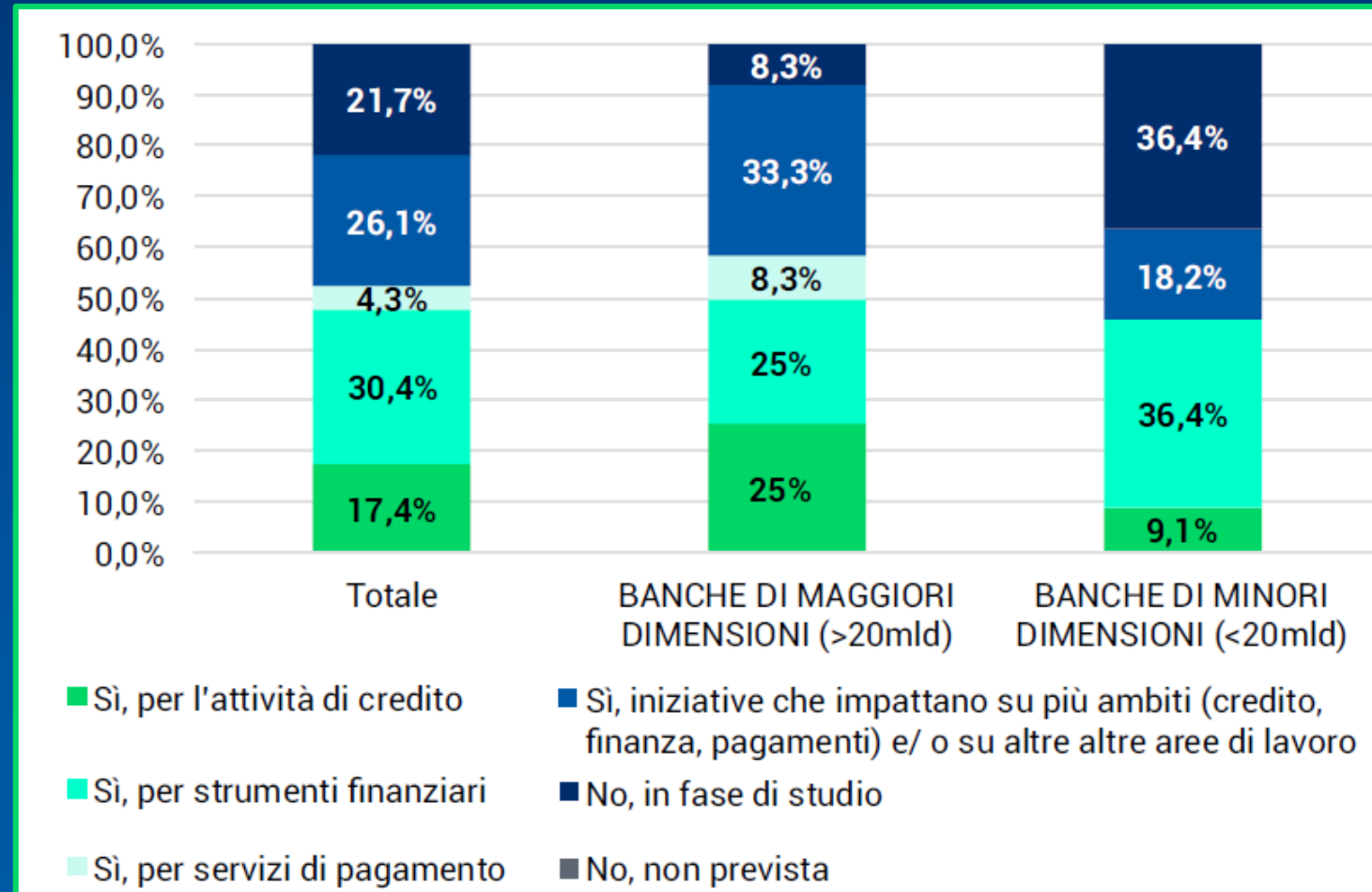
Sostenibilità e Innovazione tecnologica come fattori abilitanti per una nuova strategia aziendale

- Perseguire una **logica di open data** anche per le **informazioni connesse alla sostenibilità**
- l'integrazione fra banche e nuove realtà** per abilitare soluzioni di raccolta e analisi dei dati per la proposizione e gestione di prodotti e servizi innovativi ESG

**«SUSTAINABLE OPEN DATA»
leva per l'offerta di prodotti sostenibili**

- 78%** delle banche e outsourcer bancari ha **progetti di integrazione tra tecnologia e sostenibilità per la proposizione sul mercato di prodotti e servizi ESG**

Progetti di integrazione tra tecnologia e sostenibilità per la proposizione sul mercato di prodotti e servizi ESG



Operations & IT – Velocità ed eccellenza nell'Execution

VELOCITÀ

Infrastrutture scalabili e modulari

Uso del Cloud Computing come risorsa strategica

Tendenza all'evoluzione delle Operations end-to-end

Sinergia IT e Business

ECCELLENZA NELL'EXECUTION

Dal monitoraggio al miglioramento continuo

Governo dell'automazione nel continuo

Modernizzazione dei core banking

Approccio data driven



Operations & IT – L'evoluzione del contesto IT tra architetture e dati



PROMOZIONE DI UN IT SEMPRE PIÙ BUSINESS DRIVEN

Costruzione di **approcci, metodi e strumenti** utili a presidiare una visione d'insieme dell'azienda, in un'ottica di **Enterprise Architecture**.

Tendenza a consolidare, all'interno del comparto IT, la presenza di **funzioni trasversali** (IT Program Management, IT Demand Management, etc.).

33% Gruppi bancari che dichiarano di aver erogato **formazione** ad oltre il **90%** dei **dipendenti** allocati in **area IT**



GOVERNO DEI DATI PER CAPITALIZZARE IL VALORE

Oltre le esigenze di compliance, integrazione tra **Data Strategy** e **Business Strategy**.

73% Banche dove sono presenti **tool** per la **rappresentazione** del **Data Lineage** utili per l'implementazione di un impianto di Data Governance.

Comprendere il valore dei dati, misurarlo e saperlo comunicare all'interno dell'azienda: **Data Valorization**.



CONFIGURAZIONE DELLE ARCHITETTURE PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Adattabilità e resilienza: **architetture modulari** con caratteristiche infrastrutturali basate su logiche a **Microservizi** o **Container**.

Elasticità, flessibilità, scalabilità e innovazione: focus sulle tecnologie **Cloud Native**, orientamento ai **servizi, standardizzazione e automazione**.

Agilità: rilevanza dei paradigmi del **Continuous Development** e modelli di sviluppo a matrice **Agile** e **DevOps**.

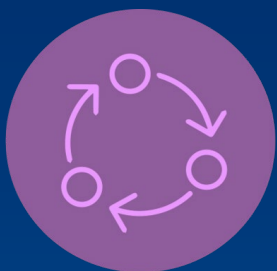


EQUILIBRIO TRA VELOCITÀ DI INNOVAZIONE E IL GOVERNO DEI RISCHI

La sicurezza assorbe circa il **4,2%** del **Cash out ICT** complessivo. In termini assoluti, si rileva un **trend di crescita** significativo (**+19%** rispetto all'anno precedente).

11,4% Cash out IT dedicato alla **Compliance**.

Operations & IT – L'evoluzione operativa

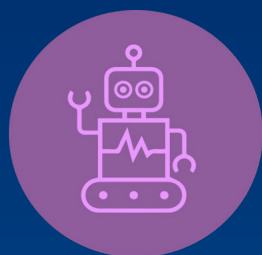


RICONFIGURAZIONE CONTINUA DEI PERIMETRI DI OPERATIONS

81% Operations in un'unica struttura dedicata

Diffuso accentramento in Operations anche di processi non core

Forte eterogeneità e variabilità nel tempo

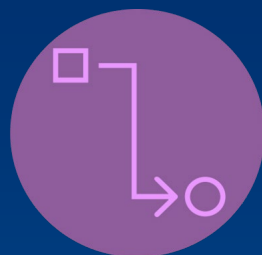


EFFICIENTAMENTO REENGINEERING E AUTOMAZIONE DEI PROCESSI

Sviluppo strumenti di **orchestrazione e dispatching** in ottica di **capacity planning**

Rafforzamento di **logiche data-oriented**

Governo del percorso di industrializzazione in modo **consapevole** e in ottica **persistente**.



TRASFORMAZIONE END-TO-END

Operations come presidio funzionale end-to-end del servizio al cliente

Dialogo diretto tra Operations e cliente su alcuni processi

Confini sempre più labili tra front-end e back-end



MONITORAGGIO, GOVERNO E MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI

63% Banche con presidio dedicato al monitoraggio

Il **monitoraggio** non riguarda solo il **controllo dei costi** ma anche **impatto sul cliente** e sulla **qualità** del servizio



EVOLUZIONE DELLE COMPETENZE E DEI MODELLI DI LAVORO

Le **persone** al centro della trasformazione digitale. Si perseguono obiettivi di up-skilling e polivalenza

Cosa fanno oggi le risorse di Back Office?

76% Attività specialistiche e di competence center

24% Attività operative di base, di controllo e gestione anomalie



INTEGRAZIONE DEI PRESIDI DI ASSISTENZA INTERNA

44% Banche con Help Desk in Operations

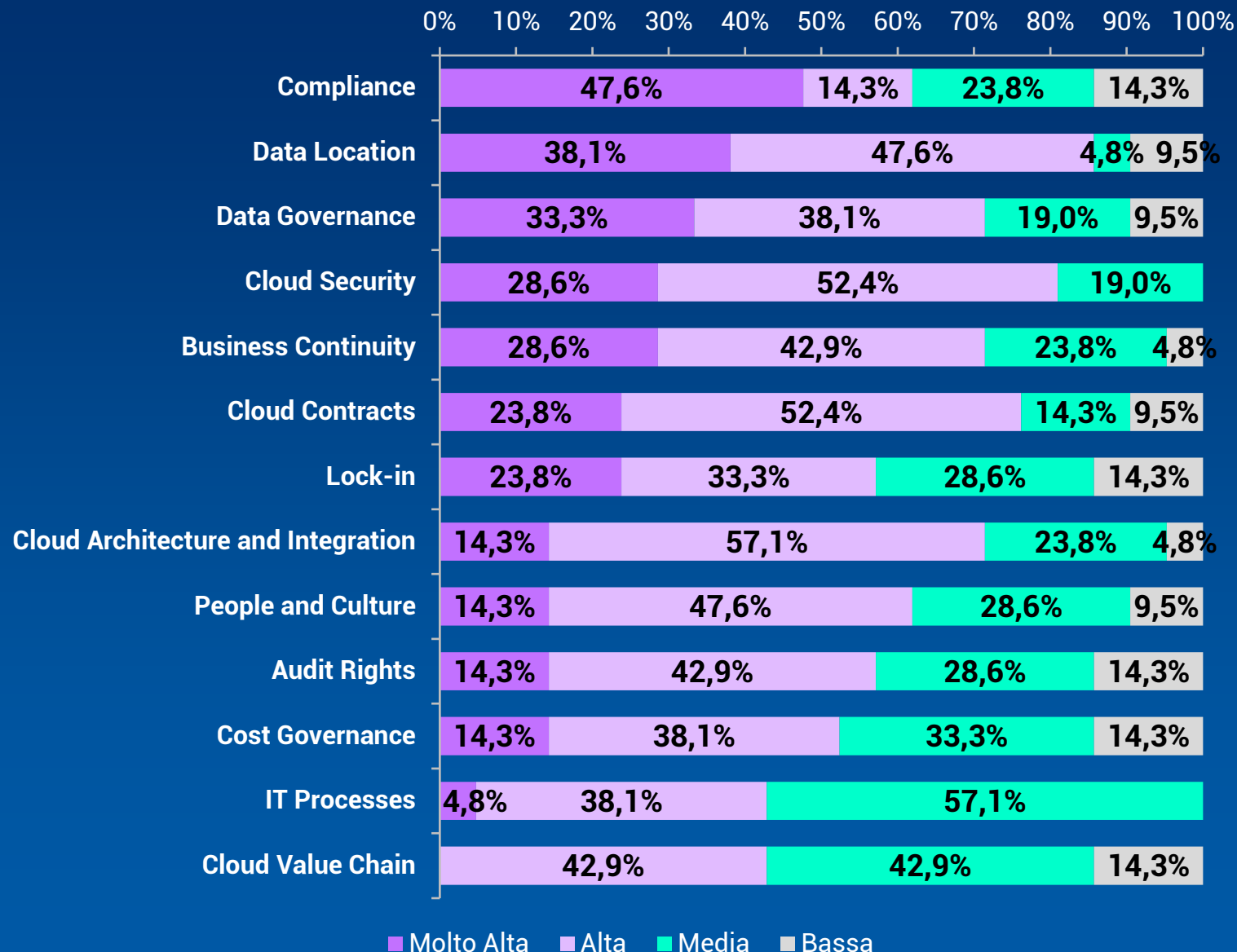
Sperimentazione uso dell'**AI** per l'assistenza

Help Desk input al miglioramento continuo

Operations & IT: focus in ambito Cloud

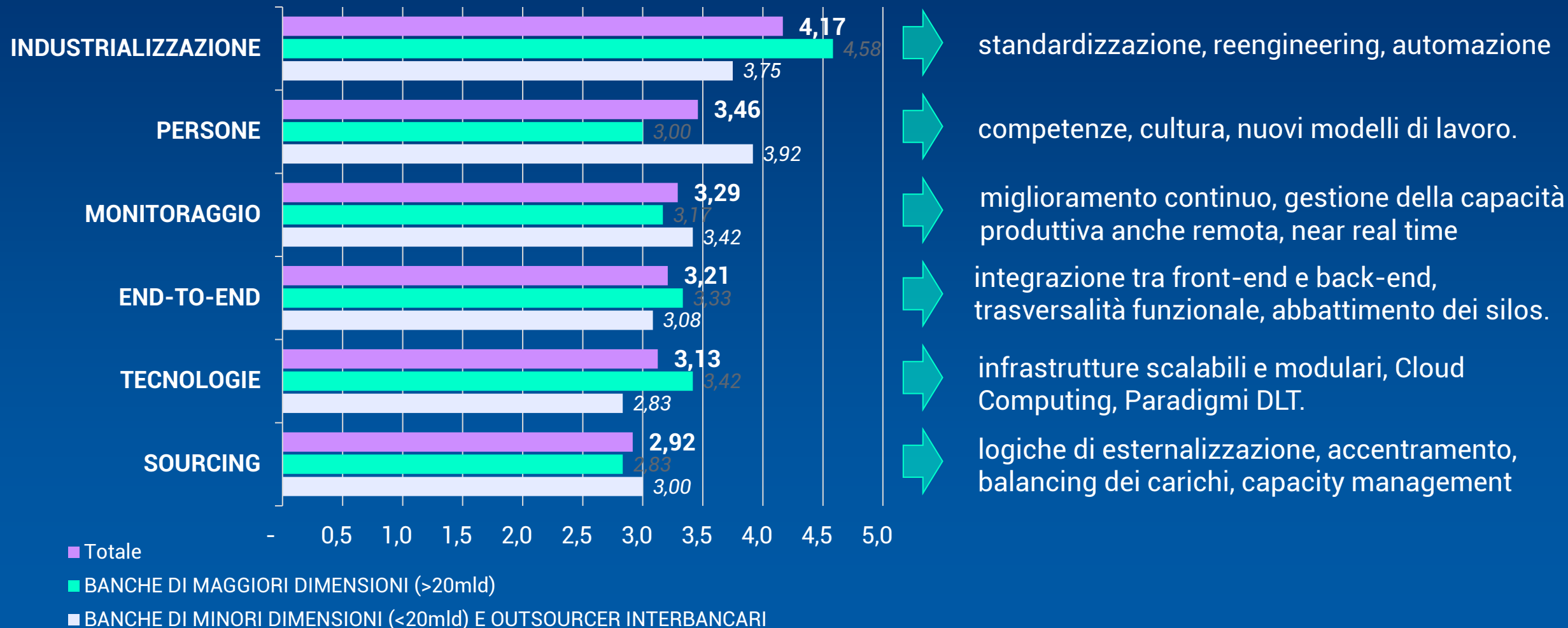
Tematiche di attenzione più rilevanti sull'adozione del Cloud Computing

- Le banche di grandi dimensioni (con totale attivo superiore a 20mld€) sono particolarmente focalizzate sugli **aspetti di natura contrattuale in ambito Cloud**: l'**83,3%** di queste realtà attribuisce a tale tematica un'importanza **alta o molto alta**.
- Tra le **banche di minori dimensioni** (con totale attivo inferiore a 20mld€) e gli **outsourcer interbancari** spicca la rilevanza attribuita a tematiche afferenti la **Data Location**: la **totalità** delle banche di minori dimensioni e outsourcer interbancari ne attribuisce un'importanza **quanto meno alta**.



Operations & IT – Tendenze evolutive

PRINCIPALI AMBITI DI LAVORO IN AMBITO OPERATIONS Scala qualitativa da 1=min a 5=max



AI – TUTTI SE NE STANNO APPASSIONANDO

Negli ultimi anni l'**Intelligenza Artificiale (AI)** ha assunto sempre più un **ruolo di primo piano**, considerati i suoi significativi impatti non solo sul piano economico e di sviluppo del business, ma anche sociale e culturale.

AREE DI LAVORO

Le banche stanno acquisendo maggiore consapevolezza circa le potenzialità e le opportunità dei nuovi paradigmi di AI.

Le importanti prospettive future che l'adozione dell'Intelligenza Artificiale presenta, rendono prioritario per le banche monitorare il mercato per identificare possibili **aree di applicazione** e accelerare sulle **iniziative di sperimentazione** per comprendere come applicare l'Intelligenza Artificiale e trarne effettivo valore.

GOVERNARE UNA RIVOLUZIONE

La portata rivoluzionaria dei nuovi paradigmi AI porta le banche ad interrogarsi sulla **modalità più efficace di governo**.

- 22%** Banche che dichiarano di aver definito un presidio accentrato o un centro di competenza sull'Intelligenza Artificiale
- 30%** Banche per cui il tema è presidiato all'interno di una struttura dedicata all'innovazione (Innovation Center, Innovation Hub, etc.).

IMPATTI ETICI E SOCIALI

L'attenzione ai fondamenti etici e la **tutela dei diritti fondamentali dei soggetti interessati** rappresentano dei requisiti imprescindibili, anche in considerazione degli orientamenti che stanno maturando a livello internazionale e nazionale.



AI - Le prospettive dell'intelligenza artificiale per le banche



SCOUTING DEI POSSIBILI AMBITI DI APPLICAZIONE DELL'AI

Monitoraggio del mercato e attività di scouting, per individuare possibili aree di applicazione e per cogliere nuove opportunità

Obiettivo: costruire un **catalogo dei possibili use case AI** in banca

Capitalizzare **Lessons Learned** (anche dai casi di insuccesso)



PROMOZIONE DELL'ATTIVITA' DI SPERIMENTAZIONE

L'attività di **sperimentazione** a sostegno dell'innovazione in materia di AI

Adozione **approcci agili**, focus su **Quick Win** e approccio incrementale

Attivazione modelli di **Open Innovation**



PRESIDIO DELL'EVOLUZIONE NORMATIVA IN MATERIA DI AI

AI al centro del dibattito anche a livello regolamentare

Si attende la **nuova versione dell'AI Act**

Promozione di un **approccio collaborativo** nel dialogo con i **Regulator**



ADOZIONE DI UN METODO PER IL GOVERNO RESPONSABILE DELL'AI

Il passaggio da un **paradigma "prototipale"** ad un **paradigma "industriale"** nell'implementazione dell'AI

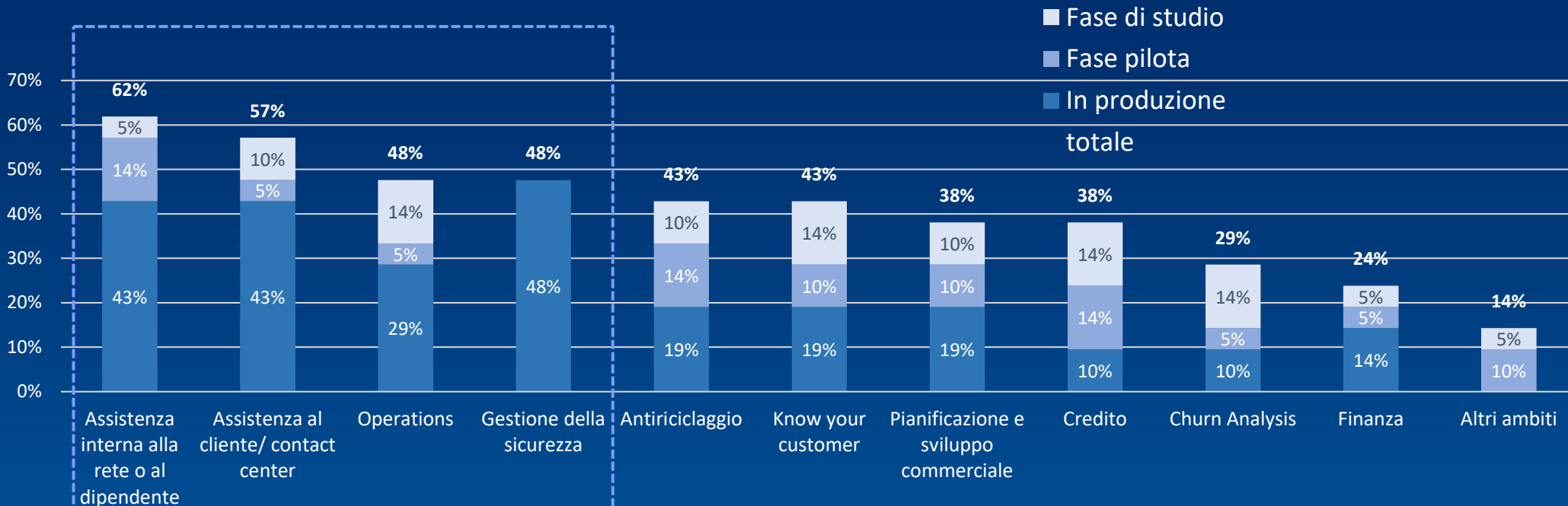
Implementazione strumenti di analisi e controllo per l'**adozione** e il **governo responsabile dell'AI**

Bilanciamento tra esigenze di controllo e promozione del **potenziale innovativo**

AI – Tendenze evolutive

Fonte: ABI Lab – Rilevazione sulle priorità ICT delle banche italiane, marzo 2022

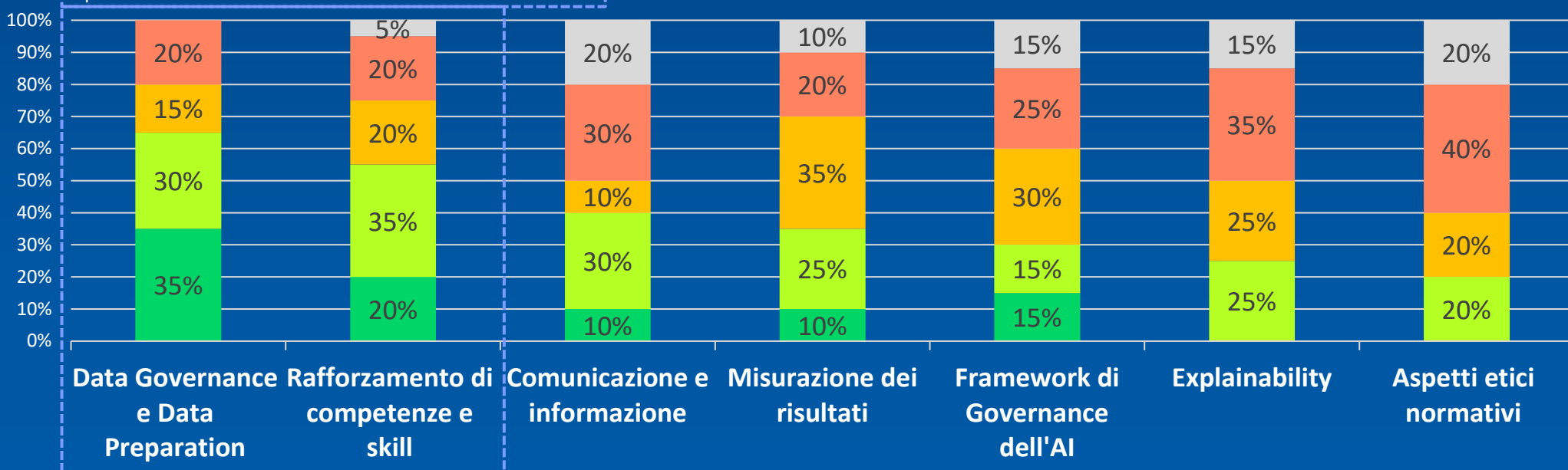
AMBITI DI APPLICAZIONE DELL'AI



PRINCIPALI TEMATICHE SULL'AI

Livello di rilevanza percepito

- molto alta
- alta
- media
- bassa
- non risponde



Blockchain e DLT - Da novità di nicchia a mainstream in meno di un decennio

Una DLT... da oro olimpico!

L'iniziativa Spunta Banca DLT di ABI Lab è stata un unicum a livello mondiale e ha dotato l'intero settore bancario italiano di una DLT. Ci attendono ora nuove sfide: abilitare la convivenza di più use case sulla stessa infrastruttura.

Diversi ambiti di applicazione

Spiccano le iniziative nell'area dei trasferimenti intra/interbancari (grazie a Spunta Banca DLT) e cresce l'attenzione nelle aree di Incassi e Pagamenti e Credito. In crescita anche altri ambiti:

- 30%** Servizi per la gestione delle criptovalute (es. custody)
- 10%** Ambiti su: Trade finance | KYC | Servizi di notarizzazione (es. timestamping) | Pagamenti P2P

Aumenta il presidio nelle banche

- 36%** Realtà nelle quali il tema Blockchain/ DLT è presidiato all'interno di una struttura dedicata all'innovazione, che segue tutte le tecnologie più di frontiera (es. Innovation Center, Innovation Hub, etc.)





OLTRE LA SPERIMENTAZIONE: UNA COMMUNITY AL LAVORO PER LA DIFFUSIONE DELLA DLT

Aumento degli investimenti: aumentano le iniziative di PoC e sperimentazione, ma iniziano anche ad essere portate in produzione diverse progettualità

+22% Aumento degli investimenti in Italia in Blockchain/ DLT nel 2021 rispetto al 2020 (YoY)

ABI Lab prosegue il suo percorso a supporto dell'innovazione del settore bancario, attraverso lo sviluppo di iniziative basate su DLT come **Spunta Estero DLT** e **Easy Loan DLT**



SUPERAMENTO DELLE BARRIERE E SFIDE OPERATIVE

Il **rafforzamento delle garanzie legali** in merito l'utilizzo della blockchain/ DLT unito alla **maggiore scalabilità ed interoperabilità** delle soluzioni tecnologiche potranno garantire una ulteriore crescita.

75% Banche che segnalano una rilevanza in termini di barriere alta o molto alta il quadro regolamentare non completamente definito



EVOLUZIONE IN CORSO VERSO LA MONETA DIGITALE: LE CBDC

Dai paper teorici sulle **CBDC** si sta passando negli ultimi due anni ad **iniziative pilota** interessanti, sia da parte di economie emergenti che da parte delle grandi potenze mondiali.

13 su 17 progetti nel mondo che sono già attivi o saranno lanciati nel 2022 che coinvolgono le CBDC

Blockchain e DLT - Tendenze evolutive

L'interesse verso il mondo DLT continua a crescere, attirando a sé Istituzioni e aziende di tutto il mondo.

Il mercato continua la sua evoluzione e la nuova fase tecnologica che si sta attraversando, l'"Internet of Value", rappresenta un cambiamento verso cui ci stiamo muovendo.



Sfide operative



Privacy (GDPR) *Contrattualistica* *Engagement con gli sviluppatori della piattaforma DLT*
Continuous Improvement



Sfide tecnologiche



Architettura distribuita e di proprietà degli stakeholder *Testing in ambienti simil-produzione* *Performance*
Archiviazione dei dati



Standardizzazione a livello di mercato



Mirare a una convivenza di use case su infrastrutture DLT comuni, anche per abilitare sinergie di costo e di gestione.



Costituzione di nuovi ecosistemi DLT banche-aziende



Fare leva su:

- financial value chain
- digitalizzazione end to end
- know how sull'operatività di una DLT
- garanzie di compliance fornite



Ruolo dei regolatori



- Incoraggiare e spingere l'innovazione
- Sostenere approcci di valutazione dei rischi tecnologicamente neutrali
- Promuovere un contesto regolamentare comune a livello internazionale

ECCELLENZA NEL DELIVERY

In questo momento di forte instabilità, sembra esserci una forte attenzione alla ricerca dell'**eccellenza nel delivery dei servizi**. In quest'ambito rientrano i progetti di efficientamento dei processi, ottimizzazione delle infrastrutture anche da un punto di vista ambientale e di sicurezza, e miglioramento delle Operations.

STRATEGIA SUL DIGITALE

Le banche stanno ampliando sempre più la propria **offerta digitale** sia in termini di canali che di profondità e tipologie di servizio. Onboarding digitale , vendita a distanza, Account Aggregation, potenziamento dei servizi di assistenza, promozione prodotti ESG. Sono molti i filoni di lavoro su cui le banche si stanno concentrando.

PROMOZIONE DI ECOSISTEMI DI INNOVAZIONE

Le banche si pongono l'obiettivo di introdurre le proprie innovazioni in linea con le aspettative di **velocità del mercato** e interagiscono con **ecosistemi di innovazione aperti in continua evoluzione**. Su questo fronte, dal 2002 ABI Lab sostiene logiche di Open Innovation, attraverso l'interazione con Innovation Partner, Fintech, Startup, Centri di Ricerca e Università.



1. Scenario e innovazione ICT nelle banche italiane
 - 1.1. Le priorità ICT per il 2022
 - 1.2. Il run: La configurazione del comparto ICT
2. Aree d'azione per l'innovazione
 - 2.1 Fintech Innovation
 - 2.1.1 La dinamicità degli ecosistemi tra tecnologie e servizi
 - 2.2 Digital Transformation
 - 2.2.1 Il potenziamento dei canali digitali e della relazione con il cliente
FOCUS L'evoluzione dell'identità digitale
 - 2.2.2 Il ruolo chiave degli aspetti organizzativi per l'evoluzione digitale
 - 2.3 Operations and IT Evolution
 - 2.3.1 L'evoluzione operativa
 - 2.3.2 L'evoluzione del contesto IT tra architetture e dati
 - 2.3.3 Il Cloud Computing come leva di trasformazione
FOCUS I trend di cambiamento nei processi core di Operations
 - 2.4 Sustainable Banking Transition
 - 2.4.1 La transizione sostenibile: necessità e opportunità per le banche
 - 2.5 Cybersecurity.
 - 2.5.1 La continua evoluzione delle minacce cyber e delle misure di mitigazione
 - 2.5.2 Nuovi e vecchi pattern di frode
 - 2.5.3 Evoluzione verso la Resilience
 - 2.6 Blockchain and DLT
 - 2.6.1 Prospettive del paradigma Blockchain e DLT per le banche
 - 2.7 Artificial Intelligence
 - 2.7.1 Le prospettive dell'Intelligenza Artificiale per le banche

ricerca@abilab.it