

## KEY RESULTS – Osservatorio Fintech innovation

Dicembre 2025

# Sul filo dell'innovazione: avanzare con metodo e un tocco di brio

Un viaggio in Italia e in Europa tra modelli di relazione e nuovi servizi bancari offerti in chiave collaborativa

*Gli Analisti ABI Lab di riferimento:*

- Flavio Fintschj, [f.fintschj@abilab.it](mailto:f.fintschj@abilab.it)
- Valeria Mari, [v.mari@abilab.it](mailto:v.mari@abilab.it)

## Executive Summary



### SUL FILO DELL'INNOVAZIONE: AVANZARE CON METODO E UN TOCCO DI BRIO

La collaborazione tra banche e fintech entra in una fase nuova: meno corsa, più equilibrio.

Come per un **funambolo esperto**, non serve **accelerare**, serve **avanzare con passo misurato**, mantenendo sempre la **tensione giusta tra slancio e controllo**.

**Negli anni passati la parola chiave era "velocità"**: sperimentazioni rapide, necessità di "provare" anche a costo di fallire e approcci spesso onerosi.

**Oggi il funambolo rallenta**, alza lo sguardo e **porta ordine**, cioè introduce metodo, definisce le priorità, mantiene l'allineamento agli obiettivi di business e integra by design la gestione dei rischi (tecnologici, regolatori e legati ai modelli fintech). L'impatto si valuta prima di partire e l'avanzamento diventa graduale, concreto, privo di hype.

Chi guida **l'innovazione non è più solo un esploratore**, è anche un **risk manager dell'innovazione**: mantiene l'equilibrio sul filo, garantisce stabilità senza perdere velocità e porta a scala solo ciò che genera vero valore.

**L'obiettivo?** Andare avanti sì, ma "adagio con brio", essere cioè sufficientemente agili per innovare e abbastanza solidi per non cadere.

**Ma attenzione: fermi non si può stare**. Qualsiasi funambolo sa che l'unico vero segreto per non cadere è continuare a muoversi. L'equilibrio non è immobilità, è dinamica controllata.

Per questo **non dobbiamo soffermarci solo sull'avverbio "adagio"**, ma ricordare anche il verbo che lo accompagna: **andare avanti**. Perché l'innovazione non si ferma — evolve, trova il proprio ritmo, avanza con costanza. Sguardo fisso verso il futuro.

Nel percorso dell'Osservatorio Fintech Innovation emerge un'esigenza trasversale: le banche devono dotarsi di un **metodo e di un governo più strutturato**, capaci di rendere leggibili i passaggi, facilitare le decisioni e orientare in modo coerente scouting, valutazione e attivazione delle collaborazioni.

A tutto questo si aggiunge la necessità di **una gestione dei rischi ancora più attenta e preventiva**, integrata fin dalle prime fasi, così da garantire solidità, velocità e continuità all'intero percorso di collaborazione.

### DOTARSI DI UN METODO E DI UN GOVERNO STRUTTURATO



Serve un metodo chiaro fin dallo scouting.

*Criteri e governance dedicata evitano avvii sbagliati e garantiscono collaborazioni scalabili.*



Valutare realtà e soluzioni in modo strutturato.

*Capire maturità tecnica, competenze del team e integrabilità permette di scegliere come e dove collaborare.*



Allineare l'innovazione agli obiettivi di business.

*Definire il valore atteso consente di distinguere ciò che genera impatto da ciò che resta esplorazione.*



Misurare l'efficacia per decidere che cosa scalare.

*Indicatori e strumenti dedicati aiutano a monitorare rapidamente le iniziative e a selezionare quelle da estendere.*

### AVERE UNA GESTIONE ATTENTA DEI RISCHI



Coinvolgere IT, Risk e Compliance da subito

*Il coinvolgimento immediato delle funzioni tecniche e di controllo evita rallentamenti, riduce incertezze e garantisce integrazioni più solide.*



Anticipare i rischi fin dalle fasi iniziali

*Integrare all'inizio la valutazione dei rischi accelera la delivery, riduce rework e aumenta l'affidabilità di processi, dati e soluzioni.*



Presidiare costantemente norme e tecnologia

*Un monitoraggio continuo del quadro normativo e delle vulnerabilità IT assicura sicurezza, conformità e stabilità lungo tutto il percorso della collaborazione.*



Adottare modelli moderni e architetture open

*Modelli operativi trasversali e architetture modulari e aperte facilitano l'integrazione, riducono le dipendenze e rendono più semplice scalare le soluzioni.*



## Evidenze a livello italiano

*Le banche stanno mettendo a punto un «kit di collaborazione pronto all'uso»: criteri chiari, priorità definite e una governance strutturata che rendono le partnership più rapide, efficaci e scalabili.*



Tecnologica e sicurezza, forza del team e compatibilità con l'organizzazione sono i parametri di riferimento per scouting e valutazione

I principali driver di selezione

93%

Aspetti tecnologici e di sicurezza

71%

Livello di competenze della fintech/ start up

Integrabilità con il modello distributivo/ organizzativo esistente



Partnership commerciali e joint venture sono il modello di collaborazione più diffuso

Ambiti di servizio nei quali sono attivi partnership commerciali/joint venture

67%

Wealth & Private Management

50%

Payments & Digital Wallet

Digital Identity & Onboarding

Virtual Assistant/ Bot

Investimenti in capitale di rischio

25%

Tokenization & Digital assets



Le priorità operative sono il parametro di riferimento per attivare le sinergie

Servizi e soluzioni erogati attualmente in collaborazione

50%

Fraud Detection

33%

Personal e Business Financial Management

25%

Digital Lending per Retail e PMI

KYC

Virtual Assistant/ Bot per assistenza e clienti

Il 56% delle banche prevede un aumento significativo o moderato degli investimenti per lo sviluppo dei servizi in sinergia



Valore generato e apertura a nuove tecnologie sono i principali criteri per valutare l'efficacia delle collaborazioni

Driver per la misurazione:

71%

Bilancio tra valore generato e costi di implementazione

Apertura a paradigmi e tecnologie attualmente non presidiati

50%

Impatto positivo sullo sviluppo delle competenze interne

La misurazione diventa centrale: le banche lavorano alla definizione di KPI strutturati, affiancati da metriche qualitative



## Evidenze a livello europeo

*Le banche europee mostrano una forte attenzione a modelli di collaborazione più strutturati e orientati alla scalabilità, basati su scelte e priorità strategiche.*



Gli aspetti tecnologici e di sicurezza restano i principali **driver di scouting e valutazione** per una fintech o start up, ma **emerge una forte attenzione anche alla scalabilità dei modelli (44%)**, vista come elemento distintivo nella selezione.



In Europa le **partnership sono più strutturate**, con un ampio ricorso ad **accordi commerciali e joint venture (88%)** e una maggiore presenza di operazioni di M&A (1 banca su 4).



Le collaborazioni future (prossimo biennio) si concentreranno in particolare su **tokenizzazione e digital asset (67%)**, oltre che su soluzioni di Fraud Detection (56%) e Cyber Threat Intelligence (50%). Il **72%** prevede di **aumentare gli investimenti per lo sviluppo di servizi in collaborazione**.



Anche per le banche europee i **criteri per valutare l'efficacia delle collaborazioni** si concentrano su **valore, apertura a paradigmi e tecnologie emergenti e competenze interne**.

# Avere una gestione attenta dei rischi

## Evidenze a livello italiano



Le banche evolvono verso un approccio al rischio integrato e proattivo, che rafforza sicurezza, compliance e governance, creando le basi per collaborazioni più robuste e scalabili.



I rischi regolamentari, di sicurezza e ICT sono i più attenzionati nelle collaborazioni

I principali rischi indicati dalle banche nelle collaborazioni

86%

Rischi regolamentari e normativi

79%

Rischi di sicurezza informatica

71%

Rischio ICT



La gestione del rischio diventa proattiva e "by design", basata su monitoraggio continuo e valutazioni mirate

Azioni intraprese dalle banche per rafforzare la gestione dei rischi

79%

Monitoraggio continuo del panorama regolamentare e tecnologico fintech per garantire conformità

64%

Valutazioni approfondite dei rischi legati ai fornitori di servizi fintech in termini di sicurezza e compliance

57%

Promozione di un approccio di gestione del rischio by Design



La compliance diventa fattore abilitante, non solo vincolo

Il regolamento DORA incide in modo significativo sulle collaborazioni. In che modo?

85%

Maggiore attenzione e controllo sui fornitori IT

54%

Nuovi costi operativi e stimoli all'innovazione in ambito cybersecurity

Nuove complessità nella gestione di molteplici fornitori



L'innovazione non nasce dalla collaborazione in sé, ma dalla capacità di integrarla nei sistemi e nei processi

Come le banche abilitano l'integrazione tecnologica delle soluzioni

Azioni organizzative/gestionali

77%

Adozione di metodologie agili e DevOps

71%

Creazione di team trasversali

Azioni architetturali

57%

Passaggio a modelli Cloud

Azioni sulla Data Governance

41%

Aggiornamento policy Data Governance

Interventi su architetture dati



## Evidenze a livello europeo

*In Europa la gestione del rischio assume un ruolo sempre più strategico, con presidi integrati e un approccio orientato ad anticipare le criticità lungo tutto il ciclo della collaborazione.*



I rischi più rilevanti riguardano ambiti **regolamentari (76%)**, **ICT (71%)** e **cybersecurity (65%)**, che si confermano quindi come principali aree di attenzione nelle collaborazioni con fintech e start up.



Si rafforza la **strutturazione dei presidi**, con iniziative che **formalizzano framework di governance**, potenziano il **monitoraggio continuo** del panorama **regolamentare e tecnologico** e **integrano il rischio già in fase di design**.



L'entrata in vigore del Regolamento DORA spinge a **intensificare i controlli sui fornitori IT (69%)**, ad **accelerare gli investimenti in ambito cyber (56%)** e a **potenziare i meccanismi di cooperazione e condivisione informativa (44%)**, in linea con le principali direttrici di adeguamento del settore.



Per **facilitare l'integrazione tecnologica delle soluzioni** anche le banche europee hanno concentrato finora gli sforzi su **interventi di natura organizzativa e gestionale**. Si rileva un maggior ricorso al Cloud come leva di scalabilità e resilienza.

## Considerazioni finali



- **Non basta avviare iniziative**, serve un impianto chiaro che dia forma e direzione all'innovazione, così da trasformare l'intuizione in risultati tangibili.
- **Snellire non significa semplificare troppo**, ma creare le condizioni per **decidere meglio**, capire che cosa funziona, dove investire e cosa non merita di andare a scala.
- Un **metodo solido permette di avanzare con lucidità**, riducendo l'incertezza e rafforzando la qualità delle scelte, anche quando il contesto cambia rapidamente.
- Oltre al metodo serve una **gestione dei rischi continua**, che non interviene a valle, ma che accompagna ogni fase: tecnologia, sicurezza, compliance e modelli.
- Integrare questi elementi consente di **accelerare senza esporre l'organizzazione**, rendendo l'innovazione un percorso sostenibile e non un salto nel vuoto.
- **Quando metodo e rischio lavorano insieme**, l'impatto diventa controllabile, le collaborazioni più solide e le decisioni più rapide.

Come un funambolo che avanza sospeso ma sicuro, l'innovazione richiede disciplina e attenzione: **equilibrio tra coraggio e controllo**, per procedere con stabilità anche quando il filo oscilla.



# Osservatorio Fintech Innovation

## OBIETTIVI



L'Osservatorio Fintech Innovation si pone lo scopo di monitorare la trasformazione del contesto competitivo, in uno scenario di crescente apertura e innovazione di servizio e sviluppare attività di ricerca volte a intercettare l'evoluzione del banking alla luce di una nuova visione dei servizi finanziari basata su tecnologie emergenti e logiche di lavoro collaborative gli attori dell'ecosistema.

## COMMUNITY



14 BANCHE

- Banca di Piacenza
- Banca Mediolanum
- Banca Passadore
- Banca Popolare di Cortona
- Banca Popolare di Puglia e Basilicata
- Banca Popolare di Sondrio
- Banco BPM

- BNL – Gruppo BNP Paribas
- BPER Banca
- Emil Banca
- Iccrea Banca
- Intesa Sanpaolo
- Poste Italiane
- UniCredit



### INNOVATION PARTNER

- Capgemini



### PARTNER METODOLOGICO

- Deloitte

## TEMATICHE PRESIDATE



- Realizzare benchmark internazionali e scouting di realtà fintech attive sul mercato.
- Analizzare lo scenario evolutivo dei servizi bancari.
- Monitorare i principali trend tecnologici del settore e gli use case innovativi delle banche.
- Sviluppare analisi di settore nazionale con l'obiettivo di identificare l'evolversi dell'azione delle banche nel nuovo ecosistema dei servizi finanziari.
- Effettuare ricerche internazionali e approfondimenti verticali su specifiche tematiche inerenti al mondo fintech.
- Attuare azioni congiunte con le principali associazioni di settore (es. Napoli Fintech Lab).
- Studiare e monitorare l'evoluzione del quadro regolamentare nazionale ed europeo in tema di sperimentazione al fine di favorire l'accelerazione dell'innovazione e lo sviluppo di un mercato unico digitale.
- Creare cultura, comunicare e diffondere la conoscenza sui temi presso le banche.

## REPORT ANNUALE



Realizzazione di **Report annuali** in cui sono illustrate dettagliatamente le evidenze dell'attività di ricerca.

## EVENTO FINALE



**Workshop** di fine anno con presentazione dei principali risultati del percorso di approfondimento, diffusione del report, testimonianze di banche e innovation partner.

## Il Team di ricerca

Per ulteriori approfondimenti puoi contattare gli ANALISTI ABI Lab dell'Osservatorio Fintech Innovation



Flavio Fintschj  
Coordinatore Fintech Innovation

@ [f.fintschj@abilab.it](mailto:f.fintschj@abilab.it)



Valeria Mari  
Ricerca

@ [v.mari@abilab.it](mailto:v.mari@abilab.it)