

AI Banking (R)evolution: Oltre la scelta —

Gli Analisti ABI Lab di riferimento:

- Gianluca Manca, g.manca@abilab.it
- Valeria Mari, v.mari@abilab.it
- Marco Rotoloni, m.rotoloni@abilab.it

FROM HYPE TO SCALE

Scegliere la rotta per la trasformazione



Nell'era dell'Intelligenza Artificiale si lavora soprattutto per **colmare il gap tra introduzione e adozione**. L'Intelligenza Artificiale è ormai ampiamente presente nel settore. L'obiettivo è trarne il massimo valore.

La vera sfida è la scala, non la tecnologia. Il principale collo di bottiglia non è l'accesso alle soluzioni di AI, ma la capacità di industrializzarle, integrarle nei processi core e gestirle efficacemente nel *Run* operativo.

Per cogliere a pieno le opportunità è importante darsi un metodo. Piuttosto che moltiplicare i casi d'uso, la priorità è selezionarli con maggiore consapevolezza **ex-ante** e valutarne l'impatto **ex-post** in modo strutturato, per orientare investimenti e decisioni verso le iniziative a maggior impatto.

L'Intelligenza Artificiale va oltre l'efficientamento. Sarebbe riduttivo dire che l'AI è solo uno strumento per automatizzare e ridurre i costi. Le esperienze più mature mostrano che si tratta invece di un paradigma trasformativo per la creazione di valore e il potenziamento delle capacità umane.



La Governance è un fattore abilitante della scala. In un contesto complesso e fortemente regolato, il governo dell'AI non deve rappresentare un freno all'innovazione, ma una condizione necessaria per una crescita sostenibile.

In questo scenario, l'**AI Hub** si configura come un ambiente di ricerca e confronto tra banche, volto a favorire una crescita comune e consapevole.

FROM HYPE TO SCALE:

l'accelerazione tecnologica e la sfida della trasformazione

L'AI corre come mai prima d'ora. Le banche si trovano a dover indirizzare i propri percorsi di trasformazione.
Il focus passa dalla diffusione tecnologica alla capacità di generare valore reale e governare il nuovo scenario.

	HIGHLIGHT	MAIN TOPICS	KEY TRENDS
FROM HYPE   TO SCALE 	L'AI cresce a ritmo sostenuto , passando da tecnologia emergente a infrastruttura abilitante.	<ul style="list-style-type: none">• Democratizzazione tecnologica e riduzione dei costi di accesso• Crescita delle capacità• Ascesa di nuovi paradigmi	800 mln : utenti settimanali di ChatGpt >90% delle banche europee usano l'AI ~2/3 delle grandi aziende a livello globale stanno testando l'Agentic AI
	In uno scenario che corre così rapidamente, la sfida maggiore è trasformare l'AI in leva di valore strutturale e misurabile .	<ul style="list-style-type: none">• Bisogno di investimenti su dati, architetture e impianti di governo• Revisione di modelli organizzativi e processi di sviluppo• Evoluzione delle competenze, cultura e coinvolgimento diffuso	<ul style="list-style-type: none">• Evoluzione dei framework di governo, controllo e risk management• Costituzione poli di AI Factory, a fianco delle strutture di AI Strategy• Messa in opera di programmi di formazione e sensibilizzazione

In questo contesto, nell'ultimo anno l'AI Hub di ABI Lab ha focalizzato la propria ricerca su **due temi chiave**:



PRIORITIZZAZIONE DELLE INIZIATIVE: dove focalizzare risorse ed energie per massimizzare il valore



VALUTAZIONE DEI RISULTATI: come misurare l'impatto delle soluzioni implementate, in coerenza con gli obiettivi

FROM HYPE TO SCALE:

Focus: Prioritizzazione delle iniziative (ex ante)



I possibili casi d'uso crescono più rapidamente della possibilità di realizzarli e governarli, essendo le capacità di delivery intrinsecamente limitate (il rischio è moltiplicare PoC senza ritorni misurabili)

A tal fine, si sta diffondendo un approccio di **valutazione basato su due gate**: nel primo si effettua una valutazione manageriale, nel secondo ci si basa su valutazioni puntuali e stime quantitative.



La raccolta delle idee

In banca, si realizzano due dinamiche complementari:

- **Bottom-up** (proposte dalle aree di business)
- **Top-down** (priorità strategiche dell'azienda)

I modelli più efficaci integrano le due logiche in un framework comune.



GATE 1

Obiettivo: trovare le idee più promettenti

Criteri adottati:

- **Coerenza strategica** (rispetto alle priorità aziendali)
- **Benefici e impatti** (economici e operativi)
- **Replicabilità** (scalabilità orizzontale)



GATE 2

Obiettivo: decidere quali portare a piano

Criteri adottati:

- **Business case** (ritorni, costi di implementazione, payback time, etc.)
- **Assessment tecnologico e organizzativo** (complessità, etc.)
- **Risk & Ethics** (conformità, rischi, etc.)



Tra i due GATE potrebbe essere realizzato un PoC per ridurre l'incertezza



La prioritizzazione non è un esercizio "one-shot", ma un **meccanismo di apprendimento continuo**, dove il **coinvolgimento delle aree interessate sin da subito** rafforza la qualità delle scelte e la velocità di adozione.

FROM HYPE TO SCALE:

Focus: Valutazione dei risultati (ex post)



Man mano che l'AI entra più nei processi core, la **misurazione** diventa un elemento chiave per governare l'AI in modo maturo.

In tale direzione, dal confronto tra le banche dell'AI Hub emergono 10 **principi guida** comuni.

- 1 Affiancare indicatori di efficacia a indicatori di efficienza: il valore non è solo nella produttività, ma anche nell'aumento della qualità delle decisioni e dei risultati.
- 2 Valutare la qualità dei modelli nel tempo: la performance va monitorata lungo l'intero ciclo di vita, non solo al rilascio.
- 3 Leggere l'impatto dell'AI come qualità del lavoro: l'AI libera tempo e focalizza le persone su attività diverse. Questo driver di miglioramento va considerato e interpretato.
- 4 Valutare coerenza e verificabilità degli output: in particolare per la GenAI, è essenziale controllare accuratezza e consistenza delle risposte.
- 5 Collegare la misurazione al presidio del rischio: l'ex-post è anche uno strumento di risk management proattivo.
- 6 Integrare il feedback umano nel monitoraggio: il giudizio umano resta centrale per validare e migliorare le soluzioni.
- 7 Considerare etica e responsabilità come dimensioni di performance: spiegabilità, trasparenza e fairness devono essere misurate al pari degli altri KPI di performance.
- 8 Standardizzare il linguaggio della misurazione: un vocabolario comune di indicatori rende le valutazioni confrontabili e governabili.
- 9 Usare l'ex-post per orientare gli investimenti futuri: i risultati devono alimentare le scelte ex-ante e la roadmap AI.
- 10 Trasformare la misurazione in una leva di governance: l'ex-post non è rendicontazione, ma parte integrante della realizzazione di una AI Strategy.



La valutazione ex-post consente di rendere il valore dell'AI ripetibile, sostenibile e scalabile nel tempo.



Per rendere l'AI una forza trasformativa, ecco alcuni spunti:

- Le realtà che emergeranno come leader nell'AI saranno quelle capaci di **accelerare governando**, ossia di andare veloci mantenendo al contempo una gestione strutturata e sostenibile del Run.
- L'**AI Governance** non dovrebbe frenare l'**AI Factory**, ma porsi come elemento abilitante. **Non prescrivere sistema rigido di vincoli, ma chiarire gli spazi di azione**. Si tratta di passare da una logica di «rotaie» a una logica di «guardrail», lasciando alla Factory la libertà di muoversi con velocità.
- L'**AI Adoption** assume un significato nuovo: non solo assicurare la diffusione della tecnologia, ma trasformarla in leva di valore diffuso, coerente con le strategie aziendali.
- Definire una **roadmap di lavoro sull'AI** è un'attività ad alto contenuto strategico, che orienta il posizionamento futuro della banca: la sfida è prioritizzare per valore e impatto, evitando la dispersione di energie e focalizzando gli sforzi sulle iniziative che contano davvero.
- La **misurazione** non è un esercizio di rendicontazione, ma uno **strumento di governo**, essenziale per guidare le decisioni, rafforzare la fiducia e sostenere un percorso di miglioramento continuo.
- Man mano che l'AI evolve verso forme sempre più pervasive e autonome, la sfida è strutturare un approccio che sostenga la **visione strategica** e eviti frammentazione, ridondanza e dispersione di valore.

- L'AI Hub

OBIETTIVI



L'AI Hub è una piattaforma relazionale di reciproco scambio a cui partecipano banche, aziende partner, enti di ricerca e istituzioni. Si pone come obiettivo quello di accompagnare le banche nel percorso di adozione dell'AI.

COMMUNITY



15 BANCHE



- Banca Mediolanum
- Banca Monte dei Paschi di Siena
- Banca Popolare di Puglia e Basilicata
- Banca Popolare di Sondrio
- Banca Passadore
- Banco BPM
- BCC Sistemi informatici
- BNL - Gruppo BNP Paribas
- BPER Banca
- Cassa Centrale
- Centrico – Gruppo Sella
- Credito Emiliano
- Crédit Agricole
- FinecoBank
- ICCREA Banca



10 INNOVATION PARTNER

- BIP Group
- Deloitte
- Exprivia
- EY Advisory
- Kirey Group
- NTT Data
- OT Consulting
- Prometeia
- SDG Group
- IBM



1 ACCORDO DI COLLABORAZIONE

- AIxIA – Associazione Italiana per l'Intelligenza Artificiale

LINEE D'AZIONE



- **SVILUPPO ATTIVITÀ DI RICERCA SULL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE:** si sviluppano approfondimenti sui trend innovativi, vengono realizzate iniziative di benchmark e si lavora alla strutturazione di Framework e modelli di riferimento.
- **RACCOLTA E ANALISI DI CASI STUDIO:** attraverso relazioni di reciproco scambio tra banche, aziende partner, enti di ricerca e istituzioni, vengono raccolti e condivisi i più significativi use case relativi all'applicazione dell'AI nel contesto bancario.
- **SCOUTING DI POSSIBILI AMBITI DI SPERIMENTAZIONE:** si realizzano confronti continuativi su potenziali ambiti di lavoro, su cui poi vengono promosse iniziative sperimentali a fattor comune.
- **PRESIDIO DELLO SCENARIO NORMATIVO:** si monitorano le novità regolamentari a livello nazionale e internazionale, lavorando in sinergia con ABI e con EBF.

OUTPUT E RISULTATI



- **Report annuale** in cui sono illustrate dettagliatamente le evidenze dell'attività di ricerca.
- **Workshop di fine anno** con presentazione dei principali risultati del percorso di approfondimento, diffusione del report, testimonianze di banche e Innovation Partner.

Per ulteriori approfondimenti puoi contattare gli ANALISTI ABI Lab dell'AI HUB



Marco Rotoloni
Co-Responsabile Ricerca

@ m.rotoloni@abilab.it



Valeria Mari
Ricerca

@ v.mari@abilab.it



Gianluca Manca
Ricerca

@ g.manca@abilab.it