

The background of the slide is a dark blue field filled with a complex, glowing network of interconnected nodes and lines, resembling a digital or neural network. The nodes are bright blue and white, with some appearing as larger, more intense clusters. The lines connecting them are thin and light blue, creating a sense of depth and connectivity.

# **Creativa, adattiva e trasformativa: la GenAI tra strategia, governo e applicazioni**

**Stato dell'arte e principali evidenze del settore bancario italiano ed europeo**

## Executive Summary



Negli ultimi anni, i nuovi paradigmi tecnologici, quali l'AI, hanno introdotto **sfide sempre più complesse** nel settore bancario.

Emerge un forte dibattito sulle **potenzialità** della **Generative AI (GenAI)** che si configura come un **potente abilitatore** della **trasformazione**.

La GenAI apre le porte a **nuove opportunità**, dal **miglioramento dell'efficienza operativa** alla **personalizzazione di prodotti e servizi** per migliorare l'esperienza del cliente e la fidelizzazione.

Per favorire un'adozione consapevole e responsabile del nuovo paradigma le banche stanno lavorando a **strategie specifiche** e **modelli di Governance** che definiscano **opportune metodologie, processi e impianti organizzativi**, mantenendo un **presidio** attento ai rischi e ai temi di **carattere etico e normativo**.

Questa **ricerca** intende approfondire il livello di adozione della Generative AI nel **settore bancario europeo e italiano**, toccando aspetti cruciali come **strategia, governance, cultura e applicazioni concrete**.

La forte attenzione del mondo bancario alla Generative AI trova conferma nella definizione di una strategia che guidi i percorsi di adozione e trasformazione e nella previsione di una crescita degli investimenti e delle risorse dedicate.

## STRATEGIA E STADI DI IMPLEMENTAZIONE

La quasi totalità delle banche si doterà di una strategia per la GenAI entro il 2025, che sarà nella maggior parte dei casi integrata in quella più generale per l'AI.

**88%** Definizione di una strategia GenAI entro il 2025 (nel 38% dei casi è già operativa)

**80%** Esiste una sola AI Strategy, che integra anche la strategia sulla GenAI

Cresce la maturità del settore nell'implementazione di soluzioni di AI (principalmente in produzione), mentre le iniziative di GenAI risultano prevalentemente in fase di sperimentazione.

### Stadio di implementazione dell'AI e della GenAI

**56%** Banche con AI prevalentemente in produzione

**69%** Banche con GenAI prevalentemente in sperimentazione

## BUDGET, INVESTIMENTI E PERSONE

La maggior parte delle banche (**55%**) dedica oltre il 25% del Budget per l'AI all'AI Generativa.

Trend degli investimenti per il 2025 in aumento per l'**88%** delle banche  **50%** indica crescita significativa (di *oltre il 10%*)



**75%** Incremento degli FTE (interni) dedicati alle iniziative di GenAI per i prossimi due anni

## MAKE OR BUY



MAKE

- Attività di studio e progettazione
- Risk management
- Audit e Assurance



BUY

- Formazione
- Implementazione architetturale
- Sviluppo

Quali partner sono attualmente coinvolti per iniziative di GenAI?

**54%** BigTech/ Aziende ICT    **46%** Università/ centri di ricerca

## Generative AI nel settore bancario italiano - GOVERNO

Il modello di gestione della GenAI è integrato nel più ampio framework di governance dell'AI che tiene conto di aspetti etici e normativi disciplinati dall'AI Act. Le iniziative culturali e di change management sono tra i principali strumenti per agevolare la diffusione e massimizzare i benefici derivanti dall'adozione della tecnologia.

### MODELLO ORGANIZZATIVO

La maggior parte delle banche ha definito un presidio accentrato per i temi di AI (**81%**) che comprende anche la componente di GenAI.



*Modalità di presidio della GenAI*

77%

Presidio accentrato (dedicato all'AI/ all'innovazione) che segue anche temi di GenAI

23%

Presidio accentrato dedicato alla GenAI

### COMPETENZE, AZIONI CULTURALI E DI CHANGE

Oltre al potenziamento delle competenze tecniche, si promuovono iniziative di change management e adeguamento culturale per integrare efficacemente la GenAI nei processi aziendali.

*Focus: azioni in programma*

60%

Formazione

50%

Revisione e adattamento ownership per i progetti

40%

Revisione e adattamento dei processi aziendali

75%

Azioni culturali e di change management avviate o in programma →

### NORMATIVA E PRESIDIO DEI RISCHI

Le banche mostrano un forte impegno nel governo dei rischi, riconoscendo l'importanza di un un'AI Governance strutturata e responsabile, che consenta un presidio attento degli aspetti normativi.

79%

Monitoraggio dei requisiti normativi e garantire la conformità

71%

Promozione di una AI Governance by Design sin dalla progettazione

57%

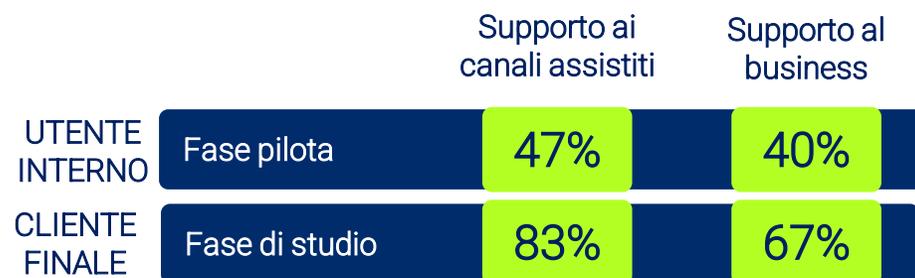
Supervisione umana nel processo di validazione dei contenuti della GenAI



Forte interesse a sperimentare ed esplorare il nuovo paradigma, in particolar modo nello sviluppo di soluzioni per il miglioramento e l'efficiamento interno. Si lavora per promuovere un passaggio sempre più efficace da PoC a produzione attraverso il coinvolgimento diretto e la collaborazione sinergica tra tutte le funzioni aziendali interessate all'implementazione di nuove soluzioni.

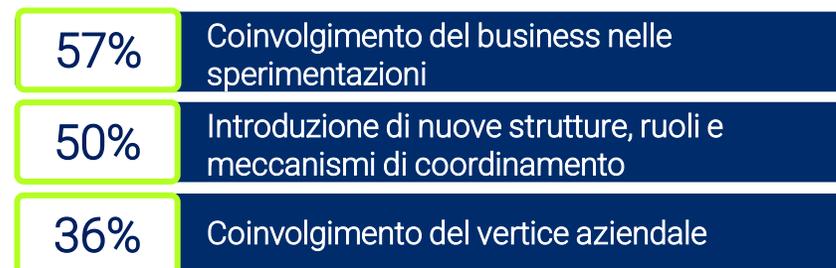
## AMBITI DI APPLICAZIONE

Si rileva una forte propensione alla sperimentazione di soluzioni per gli utenti interni, a differenza delle iniziative rivolte al cliente finale che sono ancora in fase di studio. Tra gli ambiti su cui si lavora maggiormente figurano il supporto ai canali assistiti e al business.



## ACCELERAZIONE AI LAB

Si conferma anche per le banche italiane l'importanza di coinvolgere il business e il Top Management per accelerare il passaggio dalla fase di sperimentazione alla fase di produzione.



## MODELLI DI IMPLEMENTAZIONE



L'approccio Cloud combinato all'uso di un modello di GEN AI proprietario (non Open source) è utilizzato dal **50%** delle banche, in particolare dalle realtà di maggiori dimensioni.

## MONITORAGGIO DEI RISULTATI

**56%** Entro il 2025, definizione di un cruscotto ad hoc per il monitoraggio delle performance delle soluzioni di GenAI.

## Generative AI nel settore bancario europeo



Le tendenze europee e italiane sono allineate, delineando un panorama armonico e in costante evoluzione.

### A CHE PUNTO SONO LE BANCHE NELL'«AI JOURNEY»

Anche analizzando lo scenario delle principali banche europee si conferma la tendenza a un'unica **AI Strategy** che **comprende la GenAI** (nell'**82%** dei rispondenti). Il **47%** delle realtà segnala una **strategia per la GenAI già operativa**.

### AREE DELLA VALUE CHAIN IN CUI SI PREVEDE LA GEN AI

In termini di aree della value chain su cui concentrare le iniziative, **tutte le banche europee** analizzate lavorano al **supporto ai processi core, alle funzioni e alla gestione aziendale** e una buona percentuale (**64%**) sui canali self.

### AZIONI PER PRESIDARE I RISCHI

L'attenzione alla Governance è cruciale, l'**80%** delle banche del campione europeo si è organizzato con un **presidio accentrato** e il **93%** dei rispondenti indica l'adozione di un **Framework di Governance GenAI** come principale azione per mitigare i rischi di implementazione.

### AZIONI PER SCALARE LA GENAI

L'introduzione e la scalabilità della GenAI rendono necessario un **cambiamento culturale e organizzativo** e un forte **coinvolgimento del business** (indicato nel **73%** dei casi) sin dalle prime fasi di sviluppo delle soluzioni.

## Considerazioni finali



- La totalità delle banche integra la GenAI Strategy in una più ampia strategia di AI, prevedendo un incrementando degli investimenti e delle risorse dedicate.
- Dal punto di vista organizzativo, il tema della GenAI è generalmente presidiato dalle stesse strutture, prevalentemente accentrate, che gestiscono l'AI e l'innovazione.
- La fase sperimentale è particolarmente vivace, con una forte propensione a sviluppare soluzioni per l'efficienza interna.
- Si punta ad accelerare l'introduzione e la scalabilità della GenAI favorendo: il cambiamento culturale e organizzativo; il coinvolgimento delle risorse e delle strutture interne; la collaborazione con gli attori dell'ecosistema.
- È forte l'attenzione al presidio dei rischi, riconoscendo l'importanza di un monitoraggio dei requisiti normativi, della supervisione umana e di un'AI Governance by Design.

# 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 con soggetti fintech.

## COMMUNITY



16 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
- Cassa Depositi e Prestiti
- Credem 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.

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)