

## KEY RESULTS – Osservatorio Information Governance

Gennaio 2025

# Governare la Data Revolution

## Analisi sui modelli di Data & Analytics/AI Governance

Gli Analisti ABI Lab di riferimento:

- Flavio Fintschj, [f.fintschj@abilab.it](mailto:f.fintschj@abilab.it)
- Giovanni Mazzapioda, [g.mazzapioda@abilab.it](mailto:g.mazzapioda@abilab.it)
- Marco Rotoloni, [m.rotoloni@abilab.it](mailto:m.rotoloni@abilab.it)



Stiamo vivendo una **Data Revolution**.

Per le banche il **governo dei dati** è ormai una tematica pervasiva, che impatta su ogni aspetto dell'attività aziendale e ne influenza sia i risultati di breve e che i piani di lungo termine. Le crescenti potenzialità degli strumenti analitici e di **intelligenza artificiale** comportano un ulteriore aumento della complessità.

Questi fattori rendono indispensabile gestire **Data Asset** (il dato in sé) e **Data Solutions** (i modelli analitici e di Intelligenza artificiale) all'interno di un **unico framework di governance** e strutturarsi per indirizzare la trasformazione cogliendo tutte le opportunità e governando i possibili rischi.

Per questo, può essere utile considerare diverse dimensioni:

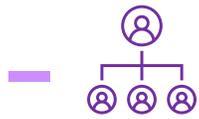
-  **Strategy**
-  **Organization**
-  **Operational model**
-  **Implementation and monitoring**
-  **People and culture**
-  **Architecture and technology**

Su questi temi, l'Osservatorio Information Governance di ABI Lab ha condotto una survey, i cui risultati chiave sono nelle prossime pagine.



Definire una **Data&AI Strategy** è il punto di partenza per evolvere la banca in ottica Data Driven.  
Di solito, la strategia influenza il disegno di **processi** e **architetture**, oltre a indirizzare lo sviluppo di **competenze** sui dati.  
Le strategie sono diretta espressione delle peculiarità e degli approcci distintivi di ogni banca.

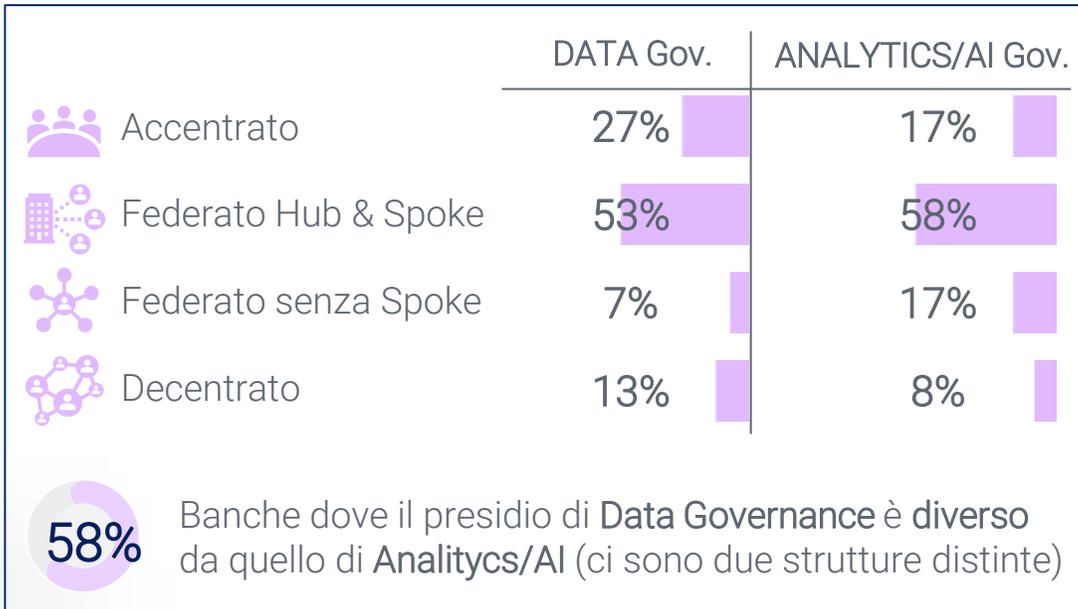
		Rispondenti con livello di accordo medio-alto
DATA&AI STRATEGY	Sempre o quasi	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comprende lo sviluppo delle competenze sui dati</li><li>- Influenza il disegno dei processi di Data Management</li><li>- Guida la Data Architecture</li></ul> >90%
	Molto spesso	<ul style="list-style-type: none"><li>- È formalizzata e condivisa a livello aziendale</li><li>- Contempla un Framework integrato per Dati&amp;AI</li><li>- Orienta l'adozione di strumenti per gestire i dati</li><li>- Indirizza le roadmap di sviluppo delle Data Solutions</li><li>- Definisce i driver della Data Governance</li></ul> Tra 80% e 90%
	Spesso	<ul style="list-style-type: none"><li>- È integrata con la Business Strategy</li><li>- Tiene conto di aspetti etici (Data&amp;AI Ethics)</li><li>- Promuove metodologie DataOps e MLOps</li></ul> Tra 50% e 79%
	A volte	<ul style="list-style-type: none"><li>- Formalizza obiettivi quantitativi, anche sul valore economico dei dati</li></ul> <50%



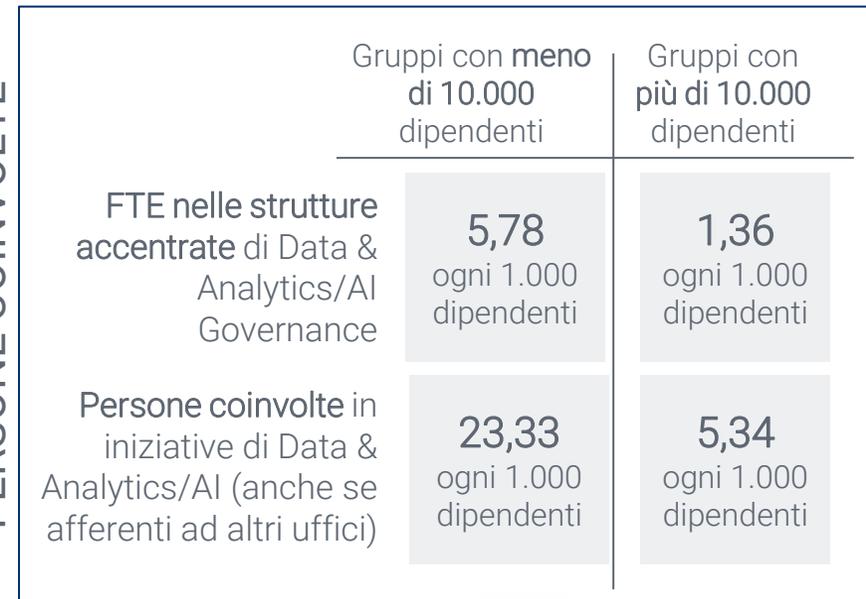
# Organization

Il modello organizzativo più comune è di tipo **Hub&Spoke**, con un presidio centrale e dei nuclei distribuiti sulle varie linee. In media, il numero totale di **persone coinvolte** in iniziative sui dati è **5 volte più grande** di quelle staffate nei **Data Office**. La maggior parte delle strutture ha **budget** dedicati, con la parte «Data» che pesa in media più di quella «Analytics/AI».

## MODELLO ORGANIZZATIVO



## PERSONE COINVOLTE



## BUDGET





# Operational model

Il modello operativo prevede **diversi processi** che, oltre alle strutture di Data e Analytics/AI Governance, **coinvolgono molti altri attori** (Business, Controlli, IT, etc.). In molti di questi processi, le strutture di Data e Analytics/AI Governance hanno un ruolo chiave:

		Processi in cui la struttura è «Responsible» <sup>1</sup> o «Accountable» <sup>2</sup>	% di rispondenti
Struttura di Data Governance	Sempre o quasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definizione e gestione Policy, standard e linee guida</li> <li>- Definizione ownership (ruoli e responsabilità)</li> <li>- Definizione e gestione strumenti (Data Catalogue, etc.)</li> <li>- Gestione della Data Culture e Literacy</li> </ul>	≥90%
	Molto spesso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestione dei processi di Data Lineage</li> <li>- Gestione Data Quality</li> </ul>	Tra 50% e 89%
Struttura di Analytics/AI Governance	Sempre o quasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestione del ciclo di vita degli Analytics</li> </ul>	≥90%
	Molto spesso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestione della Data Culture e Literacy</li> <li>- Iniziative di Change Management e gestione impatti in ambito Data &amp; Analytics/AI Governance</li> </ul>	Tra 50% e 89%

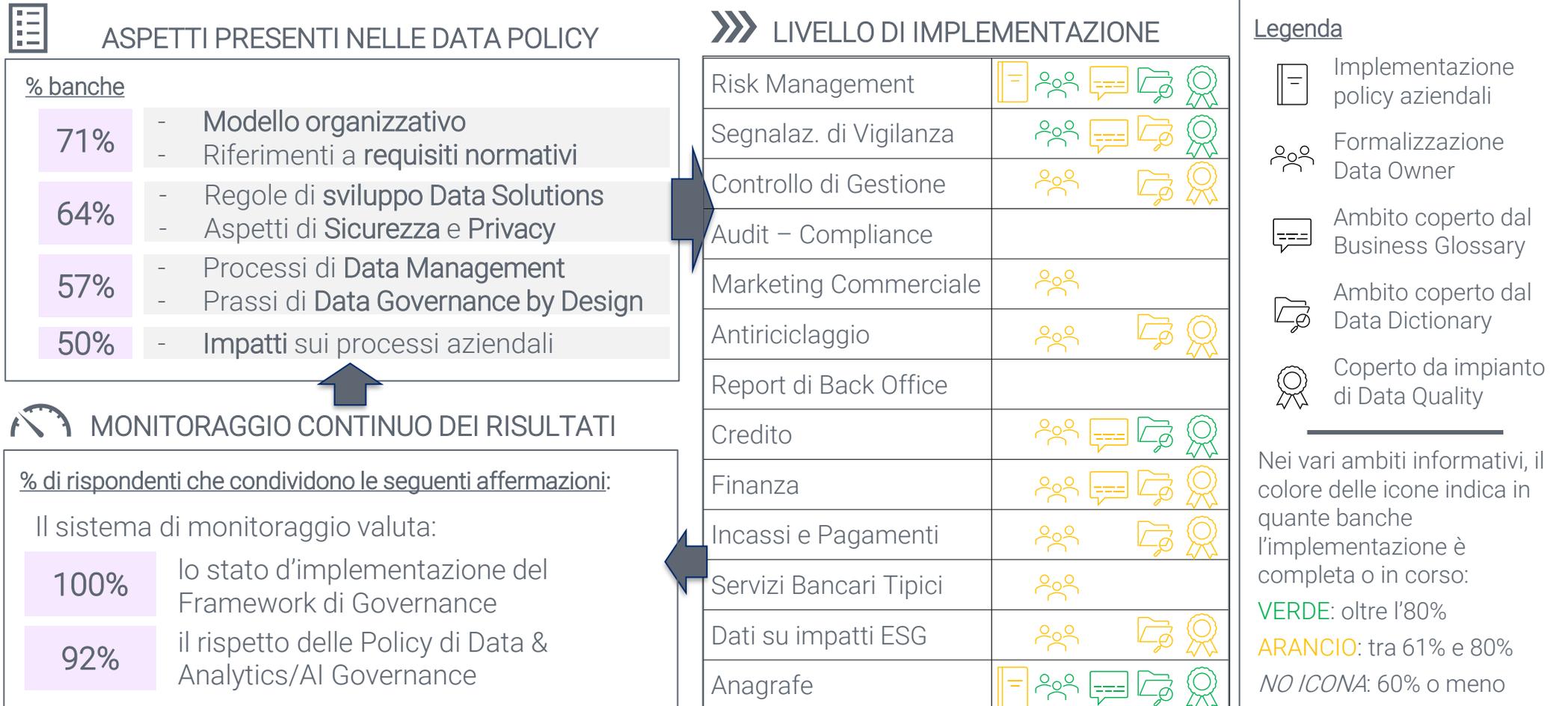
**Altri processi rilevanti:**

- Governo della **Data Architecture** → nel **76%** dei casi l'attore Responsible o Accountable è la **Funzione IT**
- Sviluppo **Data Solutions** (es. Data Market Place) → La **Funzione IT** è Responsible o Accountable nel **60%** dei casi
- Gestione della **Data Protection** → Il **Data Protection Officer** è Responsible o Accountable per oltre l'**80%** dei casi

<sup>1</sup> **Responsible (R)**: l'attore che è incaricato dell'esecuzione di una determinata attività.  
<sup>2</sup> **Accountable (A)**: l'attore che ha l'ownership di una attività, con responsabilità sui risultati conseguiti.

# Implementation and monitoring

A partire dalla formalizzazione di policy, le banche intraprendono percorsi implementativi che puntano a una graduale copertura dei diversi ambiti informativi. In tale percorso è importante monitorare nel continuo lo stato delle attività.



# — People and culture

Per affrontare progetti sempre più sfidanti, che spaziano tra iniziative di adeguamento e sviluppo di nuovi servizi per il business, si punta molto sulla **formazione** e si favoriscono iniziative di trasformazione culturale, come la creazione di **Data Community** e la realizzazione di **eventi di condivisione**.



## PERIMETRO DI ATTIVITÀ

Oggi, i progetti su Data e Analytics/AI possono riguardare diversi aspetti...

**42%:** progetti per nuove iniziative «Data Governance by Design»



**58%:** progetti per gestire il progresso (ambiti non coperti dagli standard di DG)

**60%:** progetti per la compliance alla regolamentazione



**40%:** progetti per sviluppare servizi a valore per il business



## FORMAZIONE

La maggior parte delle banche prevede iniziative di formazione



### Principali argomenti (Top 3)

% banche	Competenze da sviluppare
100%	Data Quality
82%	Master Data, Metadata, Lineage
73%	Data Development, Business Intelligence, Data Solutions



## CONTESTO E CULTURA



Banche in cui sono presenti delle **DATA COMMUNITY**, per favorire la condivisione su temi di Data e Analytics/AI



Sono organizzati **EVENTI**, per diffondere la Data Culture e condividere i risultati ottenuti

La tecnologia è al centro della Data Transformation. Partendo da un impianto architeturale che favorisca il **governo** e l'**innovazione**, si lavora per ottimizzare le logiche di **accesso**, **utilizzo** e **valorizzazione** dei dati.

## TEMI DI ATTUALITÀ

-  **INTEGRAZIONE** Il **56%** delle banche adotta in modo diffuso un framework integrato tra **Dati**, **Architetture** e **Security**
-  **AUTOMAZIONE** L'**87%** delle realtà, almeno su alcuni ambiti, punta ad **automatizzare i processi di elaborazione dati**
-  **GESTIONE ACCENTRATA** Almeno su alcuni ambiti, il **69%** delle realtà ha un **Data Catalogue**, e il **56%** carica i dati su un **unico Data Lake**
-  **METADATI** Il **93%** delle banche segnala che i **Metadati** possono agevolare la fase di consumo dei dati
-  **LINEAGE** Il **79%** delle banche gestisce il **Lineage verticale** sull'anagrafe (link tra concetti business e dati tecnici)

## TEMI DA PRESIDARE

-  **DATA PRODUCT** ➔ Il **29%** delle banche sta utilizzando il paradigma del **Data Marketplace**, con un catalogo di Data Product
-  **DATA ACCESS AND USAGE** ➔ Il **7%** delle banche sta provando logiche **Event Based** (es. Data Fabric) e il **14%** paradigmi di **Data Mesh**
-  **DATA METRICS & VALUE** ➔ Il **21%** delle banche sta adottando logiche di **Data Observability** e il **14%** usa metodologie di **Data Evaluation**
-  **DATA INTELLIGENCE** ➔ Per il **92%** delle banche è importante che i tool di **Analytics e BI** rientrino in un **quadro unitario di governance**
-  **DATA INNOVATION** ➔ Oltre il **70%** delle banche sta adottando il **Cloud** e l'**Intelligenza Artificiale** in ambito Dati



Governare una rivoluzione è possibile, ma necessita di un approccio olistico e flessibile che abbracci il cambiamento:

- Molte banche hanno definito una **strategia** Data&AI integrata, per gestire sia i Data Asset che le Data Solutions.
- L'**organizzazione** diffusa è di tipo Hub&Spoke, con delle strutture centrali di governo e dei nuclei distribuiti sulle linee. I temi di Data Governance e di Analytics/AI Governance potrebbero essere seguiti da team distinti, ma sempre in sinergia tra loro.
- Sul piano operativo, i **processi** di Data Management prevedono il coinvolgimento di molteplici attori (Business, Controlli, IT, etc.). Si è consapevoli che la Data Governance è un lavoro di squadra dove la collaborazione e la trasversalità sono elementi chiave.
- Le **persone** sono al centro della trasformazione guidata dai dati. Nelle banche si punta molto sulla formazione e si incoraggiano iniziative per favorire il cambiamento culturale, come lo sviluppo di Data Community.
- Anche la **tecnologia** assume un ruolo cruciale. Si lavora per evolvere le architetture, sia in chiave di solidità e governo che in chiave di scalabilità e velocità, favorendo l'uso consapevole dei dati per molteplici finalità e da parte di diversi attori.

# L'Osservatorio Information Governance

## OBIETTIVI



L'Osservatorio Information Governance si pone come ambito di analisi e confronto delle principali tematiche organizzative e operative che impattano la gestione delle informazioni.

## COMMUNITY



17 BANCHE E  
1 OUTSOURCER



- Banca Mediolanum
- Banca Popolare di Sondrio
- Banca Sella
- Banca Ubae
- Banco BPM
- Bper Banca
- Cassa Centrale Banca
- Cassa Depositi e Prestiti
- Cedacri
- Credit Agricole Italia
- Credito Emiliano
- Deutsche Bank
- Iccrea Banca
- Intesa Sanpaolo
- Mediobanca
- Mediobanca Premier
- Poste Italiane
- Société Generale



## 11 INNOVATION PARTNER

- Ab Initio
- Accenture
- BitBang
- DedaGroup S.p.A.
- Deloitte
- IBM
- Imola Informatica
- Informatica
- Irion
- Kirey Group
- NTT Data

## 1 ACCORDO DI COLLABORAZIONE

- DAMA Italy

## TEMATICHE PRESIDATE



- **CONFRONTO CONTINUATIVO:** tavolo di confronto e scambio di esperienze tra i responsabili dell'Information Governance in banca, anche attraverso la realizzazione di analisi, survey e benchmark.
- **FRAMEWORK E LINEE GUIDA:** consolidamento di modelli condivisi, linee guida e Framework di riferimento in materia di Information Governance.
- **MONITORAGGIO DEL CONTESTO:** presidio dei cambiamenti in atto, anche con riferimento alle evoluzioni normative con impatto sull'Information Governance.
- **PRESIDIO DEI TREND D'INNOVAZIONE:** monitoraggio dell'evoluzione tecnologica e degli strumenti a supporto del governo dei dati.

## 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'Osservatorio INFORMATION GOVERNANCE



**Marco Rotoloni**  
Co-Responsabile Ricerca

@ [m.rotoloni@abilab.it](mailto:m.rotoloni@abilab.it)



**Flavio Fintschj**  
Coordinatore Fintech Innovation

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



**Giovanni Mazzapioda**  
Ricerca

@ [g.mazzapioda@abilab.it](mailto:g.mazzapioda@abilab.it)