

Oltre l'Orizzonte: Governare l'AI Lifecycle e il potenziale della GenAI

Gli Analisti ABI Lab di riferimento:

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



Non perdere la bussola, mentre si naviga verso l'orizzonte.

Abbiamo pensato a questa metafora, che richiama immagini di coraggiosi esploratori per descrivere le sfide di chi lavora nei laboratori di **Intelligenza Artificiale (AI)** delle banche.

In un periodo pieno di ottimismo sulle potenzialità della tecnologia, la sfida è infatti duplice: **esplorare** le nuove opportunità e **governare** consapevolmente il processo di innovazione.

Esplorare, significa soprattutto che il grande impegno sulle sperimentazioni deve rapidamente generare benefici reali e misurabili per l'azienda. Per questo è importante lavorare sul **ciclo di vita delle soluzioni di AI**, favorendo un approccio di sinergia e dialogo tra sviluppatori e utilizzatori.

Governare, significa darsi dei modelli di riferimento, che mantengano i percorsi di **AI Adoption** coerenti con le strategie aziendali e con la visione di un'AI umano-centrica, su cui si basano i dettami normativi dell'**AI Act**.

Perseguendo questi due obiettivi in parallelo, le banche stanno lavorando per rendere l'AI componente strutturale della propria operatività, con un'attenzione speciale al thread più caldo del momento: l'**AI Generativa**.

L'AI Hub di ABI Lab ha sviluppato nell'ultimo anno un percorso che affronta tutti questi temi.

— Sfide per l'AI Adoption in banca

Consapevoli del potenziale trasformativo dell'Intelligenza Artificiale, le banche ricercano approcci sempre più efficaci per gestire il ciclo di vita delle soluzioni di AI, mantenendo un focus sull'Intelligenza Artificiale Generativa.

Rispetto a questi due filoni, si riscontra un forte impegno rispetto ad alcune azioni chiave.



1. **AI LIFECYCLE**: si lavora per ottimizzare l'intero processo per l'adozione a scala delle soluzioni AI.

AZIONI CHIAVE

- Accelerare i laboratori di Intelligenza Artificiale
- Rendere ancor più efficaci le fasi di implementazione e utilizzo



2. **GENERATIVE AI**: si acquisisce crescente maturità nell'uso dei paradigmi generativi nel contesto bancario.

AZIONI CHIAVE

- Garantire la coerenza strategica dell'impianto organizzativo e di governo
- Promuovere la trasformazione operativa e culturale



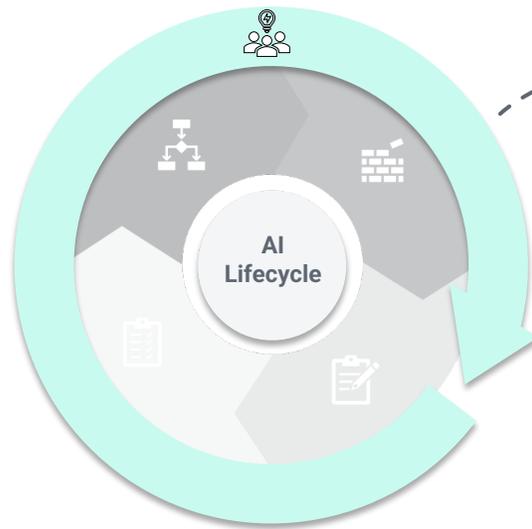
In un percorso di crescita continua, è importante **capitalizzare le best practice** dai tanti progetti di AI realizzati nel concreto. Lo scorso anno, i membri dell'AI Hub hanno condiviso oltre 80 iniziative, raccolte in un **catalogo use case**.

Di seguito, si riportano alcuni highlights dalle ricerche dell'AI Hub di ABI Lab.

Azione chiave: Accelerare i laboratori di Intelligenza Artificiale



- Molte banche definiscono **Laboratori di Intelligenza Artificiale (AI Lab)**, per di trasformare le attività di ricerca in progetti con impatto tangibile sull'azienda.
- L'**accelerazione dell'AI Lab** è un tema trasversale rispetto a tutte le fasi dell'AI Lifecycle.
- Consiste nel ricercare buone pratiche (organizzative e di processo) per massimizzare il numero di PoC (Proof of Concept) che vanno effettivamente in produzione.



SUGGERIMENTI DELL'AI HUB

- **PROMUOVERE IL COINVOLGIMENTO** (preferendo modelli organizzativi che incoraggino sin da subito la collaborazione tra l'AI Lab e le altre funzioni)
- **LAVORARE ALL'ADATTAMENTO OPERATIVO** (evitando di forzare l'introduzione dell'AI in modelli as-is, ma puntando a rivedere i processi insieme alle funzioni interessate)
- **RAFFORZARE LA FIDUCIA** (lavorando con le diverse funzioni a soluzioni realistiche, che partano da problemi reali e i cui benefici siano concreti)

Azione chiave: Rendere ancor più efficaci le fasi di implementazione e utilizzo



- È stata definito un modello condiviso di **AI Lifecycle** con una metodologia di co-creation.
- Per ogni fase, il gruppo di lavoro ha identificato dei suggerimenti sotto forma di **Golden Rule**



SUGGERIMENTI DELL'AI HUB

- SCEGLIERE LE INIZIATIVE DA CUI PARTIRE (considerando costi, benefici attesi, rischi e logiche di sourcing)
- INTEGRARE L'AI NEI SISTEMI (con un'architettura flessibile, sostenibile, data driven e adattabile nel tempo)
- PREFERIRE METODOLOGIE FLESSIBILI E SCALABILI (che abilitino la riproducibilità degli esperimenti, la qualità del codice e la gestione delle performance dei modelli)
- MISURARE OGNI FASE (sia in fase di Test che in fase Run, definendo KPI con i Business Owner)

— Azione chiave: Garantire la coerenza strategica dell'impianto organizzativo e di governo.



- Partendo dalla condivisione di una **visione strategica**, la maggior parte delle banche prevede ulteriori **investimenti** nella **Generative AI**.
- Per mettere a terra le strategie, le banche definiscono una propria **organizzazione** interna, per garantire il **governo** delle iniziative e favorire il **coinvolgimento** di tutte le risorse necessarie.



VISIONE

Molte banche stanno definendo **una strategia** per la GenAI, accompagnata da un **budget** in aumento.

88%

Banche che, entro il 2025, definiranno una **Strategia** per la GenAI

88%

Banche in cui il **Budget GenAI 2025** è in aumento rispetto al 2024



IMPIANTO ORGANIZZATIVO



Nell'**81%** delle realtà è presente un **presidio accentrato su tematiche di AI**, che nella maggior parte dei casi segue anche la **GenAI** (solo il **23%** delle banche ha un presidio ad hoc dedicato alla GenAI)



In termini di **dimensionamento**, ogni 1000 dipendenti ci sono **4,1 FTE** che lavorano su progetti di AI, dedicando il **23%** del loro effort a progetti di GenAI.



Tra il 2025 e il 2026, il **74%** delle banche **aumenterà il numero di FTE dedicati a progetti di AI** (compresa la GenAI).

Azione chiave: Promuovere la trasformazione operativa e culturale



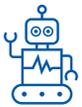
- Facendo tesoro di quanto appreso in fase di **sperimentazione**, le banche stanno progressivamente integrando soluzioni di GenAI nei propri **processi** operativi.
- Si rileva una forte attenzione agli impatti della tecnologia sulle **persone** e sulle **competenze**.



STATO DI ADOZIONE



Il **69%** delle banche è prevalentemente in una **fase di sperimentazione**.



L'area di maggior interesse è il **supporto ai canali assistiti** (più del **90%** delle banche è almeno in fase di studio)



Per valutare le **performance della GenAI**, il **50%** delle banche definirà un **cruscotto** entro il 2025.



IMPATTI OPERATIVI

Per introdurre la GenAI, si lavora per il **governo dei rischi** e per la **velocità d'innovazione**.

TOP 3 azioni per governare i rischi

1. Presidio normativo
2. AI Governance by Design
3. Supervisione umana

TOP 3 per favorire l'innovazione

1. Lavorare con il business
2. Nuovi ruoli e presidi
3. Coinvolgimento dei vertici



IMPATTI SULLE PERSONE



Il **78%** delle banche prevede di **formare i dipendenti** sull'uso dell'AI Generativa.



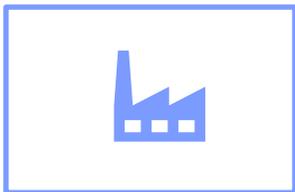
Per sviluppare soluzioni di GenAI, **più del 75%** dovrà colmare un gap sulle skill relative a **Data Science**, **Data Ethics**, **Prompt Engineering** e **Solution Design/Testing**.



il **56%** delle realtà pianifica iniziative di **GenAI awareness**.

CAPITALIZZARE LE BEST PRACTICE

Il catalogo use case dell'AI Hub



- Per offrire una panoramica delle **possibilità** offerte dall'Intelligenza Artificiale nel settore bancario e delle principali **lezioni apprese**, è stato realizzato un **catalogo di use case**.
- È un deliverable a cui hanno contribuito **8 realtà** e che raccoglie **83 schede-progetto** (67 in ambito bancario, di cui **22** già in produzione, e **16** in ambito extra-bancario).

Dall'analisi degli use case raccolti, emergono alcune evidenze:

Selezione dei modelli

DIMENSIONE: non sempre è necessario utilizzare modelli di grandi dimensioni; in molti casi, modelli più leggeri funzionano bene per specifici use case.

VERTICALIZZAZIONE: la scelta tra modelli Domain-Specific o General-Purpose non è banale e dipende molto dal contesto. L'effort di verticalizzazione non necessariamente migliora i risultati (dipende dallo use case).

SOURCING: la scelta tra modelli di mercato (proprietary) e modelli open source richiede un'approfondita fase di analisi.

La maggior parte dei casi raccolti si basa su modelli **Proprietari** e **General-Purpose**.

Architettura, dati e sviluppo

CLOUD: la flessibilità dei servizi cloud è spesso sfruttata per ottenere risultati scalabili e sostenibili.

La maggior parte dei casi raccolti usa architetture **Cloud**.

DATI: la fase di preparazione dei dati è in genere la più impegnativa di ogni progetto. Bisogna avere un numero adeguato di dati di qualità per ottenere risultati accurati.

SVILUPPO CONTINUO: si preferisce affrontare i progetti per fasi semplici e successive, invece di implementare direttamente soluzioni complesse per intero.

Accorgimenti su progetti di GenAI

FEEDBACK CONTINUO: integrare meccanismi per raccogliere e utilizzare feedback in tempo reale spesso migliora la qualità dei risultati.

COLLABORAZIONE: coinvolgere tutti gli stakeholder, incluso il Business Owner, è essenziale per raggiungere i risultati.

TESTING: è importante definire casi di test su misura per le peculiarità della GenAI, con un focus, ad esempio, su spiegabilità e validazione umana.

TECNICHE: cambiano rapidamente (RAG, Prompting, etc.). È importante sviluppare velocemente opportune competenze.

— Conclusioni



Alcuni appunti di viaggio, verso la trasformazione AI Driven:

- I principali attori del settore hanno definito dei **Laboratori di Intelligenza Artificiale** che hanno lo scopo di trasformare le attività di ricerca in cambiamenti reali.
- Per avere successo i Laboratori di AI non devono isolarsi, ma **lavorare con il business** su problemi concreti, garantendo risultati tangibili e misurabili.
- Il segreto per un'**AI Adoption** efficace è partire dall'analisi dei **processi**, ripensando le dinamiche operative insieme alle funzioni interessate.
- È importante darsi un metodo per gestire il **ciclo di vita delle soluzioni di AI**, partendo dalle logiche di prioritizzazione delle iniziative, passando per il setting architetturale e arrivando ai processi di sviluppo, test, rilascio e monitoraggio nel tempo.
- Con particolare riguardo al filone dell'**AI Generativa**, è utile definire una **strategia** e derivare da questa un **approccio organizzativo** idoneo rispetto alla propria visione e ai propri obiettivi.
- **Governare gli impatti della GenAI** su processi e persone è un altro fattore chiave su cui le banche stanno ponendo l'attenzione.
- Continuare l'**esplorazione** senza dimenticare le esigenze di **governo** e mitigazione dei rischi (anche normativi): è questa la sfida che attende le banche nel prossimo futuro.

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



12 BANCHE



- Banca Mediolanum
- Banca Monte dei Paschi di Siena
- Banca Popolare di Puglia e Basilicata
- Banca Popolare di Sondrio
- Banco BPM
- BNL - Gruppo BNP Paribas
- BPER Banca
- Cassa Depositi e Prestiti
- Centrico – Gruppo Sella
- Credito Emiliano
- Crédit Agricole
- FinecoBank



12 INNOVATION PARTNER

- BIP Group
- Dedagroup
- Deloitte
- Exprivia
- EY Advisory
- Kirey Group
- Lutech
- NTT Data
- Oracle
- OT Consulting
- Reactive Almagora
- SDG Group



1 ACCORDO DI COLLABORAZIONE

- AlxIA – 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