



2^a Edizione | 2025

23 Settembre 2025 | NHOW MILANO

**AI Maturity & Ambition:
quanto siamo davvero
pronti e dove vogliamo
arrivare?**

Gaetano Correnti

Partner

CIO Advisory Services - KPMG

Dal livello di MATURITÀ all'AMBIZIONE AI

Il percorso continua: dalle
prime survey al futuro
della leadership AI



Inquadra il QR code per scaricare i risultati
della survey CAIO 2024



cAio di novembre 2024:
abbiamo condotto una
survey per indagare il
livello di **maturità dell'AI**
delle aziende

**La maturità è risultata
Medio-bassa**



GoBeyond di marzo 2025:
abbiamo approfondito la
dimensione organizzativa e il
ruolo del leader dell'AI

CIO, CDO o CAIO?
È un tema aperto

Il confronto con il mercato è essenziale per prendere consapevolezza del proprio posizionamento MA non basta: serve misurarsi rispetto ai propri obiettivi (AI Ambition)

Oggi mostreremo i risultati dell'evoluzione di Maturità AI in Italia per l'anno 2025...



3 survey

Condotte tra marzo e settembre 2025 per indagare le 7 dimensioni di Maturità



6 mercati analizzati

(+Trasporti & Logistica new entry 2025)



Fino a 93 C-Level tecnologici

rispondenti per survey

2024

2.5/5.0



2025

2.8/5.0

+12% (È sufficiente?
Dipende dall'AI Ambition!)

La maturità media
AUMENTA, ma timidamente
anche in settori «DATA-
DRIVEN»... Perché?

Dalla Data Maturity all'AI Maturity: una scala che descrive un nuovo ecosistema di complessità



La scala di AI Maturity è un'estensione della tipica scala Data Maturity.

Scala di Data Maturity



Scala di AI Maturity

Fattore di complessità 1

...

Fattore di complessità N

Nuova complessità introdotta dall'AI

Fattore di complessità 1

...

Fattore di complessità N

La **complessità aggiuntiva**, presente su tutti i livelli di maturità, **schiaaccia verso il basso** i livelli della vecchia **scala dei dati**.

La scala di AI Maturity, presentata in dettaglio in occasione dell'evento IKN CAIO 2024, si articola su **sette dimensioni di analisi** e **cinque livelli di maturità**.



AI Ambition: definire la traiettoria di maturità in coerenza con capacità e valori aziendali attraverso una SCALA DI MATURITA' INTERNA.

Per rappresentare fedelmente la natura aziendale, l'AI Ambition si basa su:



I **pilastri** sui quali si fonda l'azienda e il suo **approccio strategico**



La **mission** e i **valori** che costituiscono il DNA aziendale



Gli **obiettivi di ciascuna funzione aziendale** (business, IT, compliance, risk,...) e come questi si legano con l'uso dell'AI

La scala di maturità interna e il percorso di maturità sono in continua evoluzione e si influenzano a vicenda.

L'AI Ambition non si limita ad allinearsi al mercato, ma definisce una traiettoria coerente con i propri pilastri, obiettivi e valori. La metrica di maturità deve essere adattata alla singola realtà per misurare i progressi rispetto a sé stessi e non solo ai competitor.



Maturità in crescita: Da medio-bassa a MEDIA

Strategia (+0.7), Dati (+0.6) e Privacy&Compliance (+0.4),
Infrastruttura (+0.3), Persone&Competenze (+0.1),
Organizzazione immutata

Media 2024 Media 2025

2.5 2.8

2.5 3.2

2.7 3.0

2.7 3.3

2.3 2.6

2.5 2.5

2.5 2.6

2.4 2.8

Maturity Score

7 AI
Dimension

1

Initial

Capacità di AI limitate o inesistenti

STRATEGIA

INFRASTRUTTURA

DATI

PROCESSI

ORGANIZZAZIONE

PERSONE
& COMPETENZE

PRIVACY
& COMPLIANCE

2

Assessing

Integrazione AI con dati e infrastrutture esistenti

3

Determined

Progetto AI avanzato con gestione attiva e risorse dedicate

4

Managed

Processi AI definiti e supporto del top management

5

Optimized

Adozione e standardizzazione completa



Banche & Assicurazioni



Life Science



Retail & FMCG



Energy & Utility



Manufacturing



Trasporti & Logistica

Banche & Assicurazioni ed **Energy & Utility** si confermano i settori più bilanciati: forti in Processi e Privacy & Compliance, con punteggi sopra la media in quasi tutte le dimensioni.

Retail & FMCG e **Manufacturing** restano nella media ma con punti di forza su Strategia e Dati.

Manufacturing, però, è ancora debole su Organizzazione e Persone & Competenze.

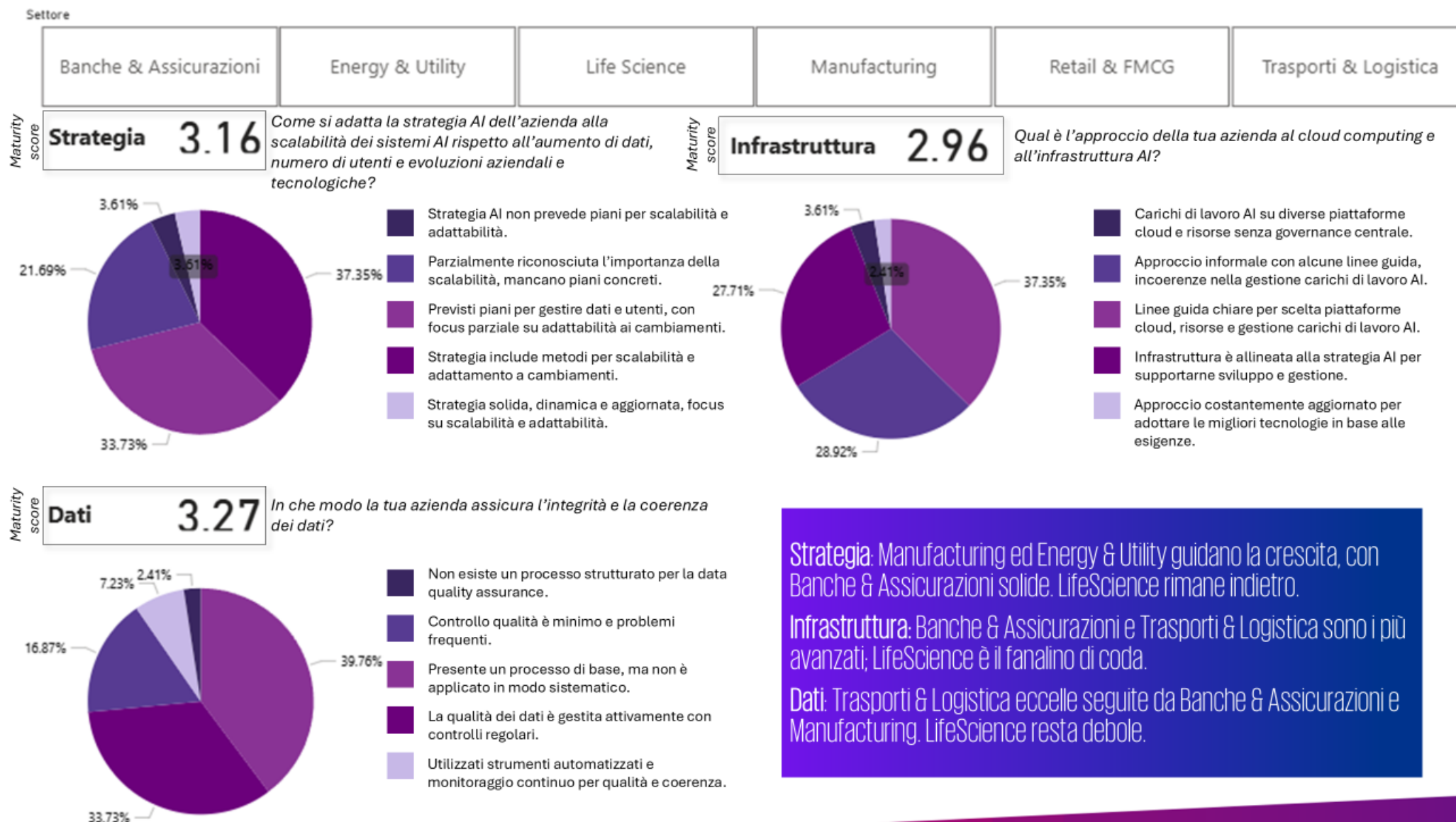
Trasporti & Logistica mostra forti squilibri: eccellente sui Dati, ma molto bassi i punteggi su Processi e Persone & Competenze.

Life Science, già fanalino di coda nel 2024, resta il settore più indietro con valori sotto la media in quasi tutte le dimensioni.

Fonti: Survey IKN Italy, KPMG Italy 2025:

- 1° Survey (Strategia, Infrastruttura, Dati): 83 risposte (27% Banche & Assicurazioni, 18% Energy & utility, 13% Life Science, 17% Manufacturing, 18% retail & FMCG, 7% Trasporti & Logistica)
- 2° Survey (Privacy & Compliance): 92 risposte (26% Banche & Assicurazioni, 12% Energy & utility, 16% Life Science, 23% Manufacturing, 22% retail & FMCG, 1% Trasporti & Logistica)
- 3° Survey (Organizzazione, Persone & Competenze, Processi): 77 risposte (25% Banche & Assicurazioni, 17%, Energy & utility, 18% Life Science, 13% Manufacturing, 22% retail & FMCG, 5% Trasporti & Logistica)

I pilastri della maturità AI mostrano gap significativi, alcuni settori più avanti di altri



Sul fronte **Strategia** (media 3,16), più di **metà delle aziende** (oltre il 50%) **non ha ancora un piano di scalabilità e adattabilità**, l'AI viene gestita spesso come iniziativa tattica e non come leva strutturale. **Solo una minoranza ha già strategie solide e aggiornate.**

Sui **Dati** (media 3,27), emerge una dinamica simile: **oltre il 50% non ha processi strutturati di data quality**, e un altro **34% lavora con approcci solo parzialmente efficaci**. Questo conferma che la qualità e la governance dei dati restano un collo di bottiglia.

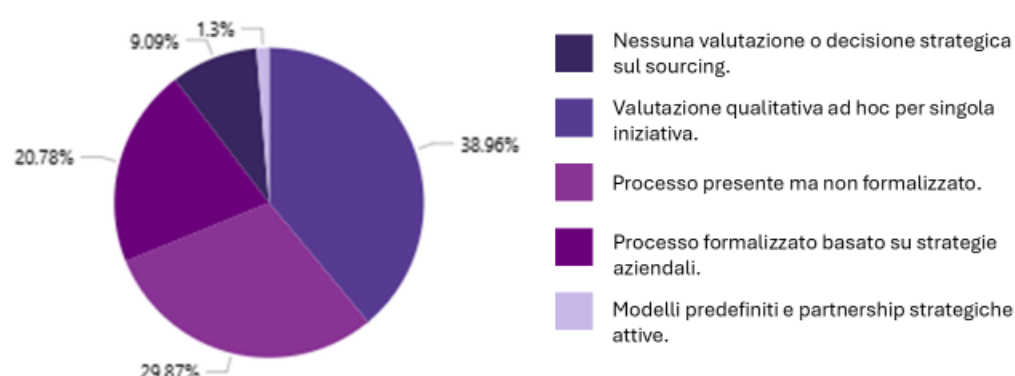
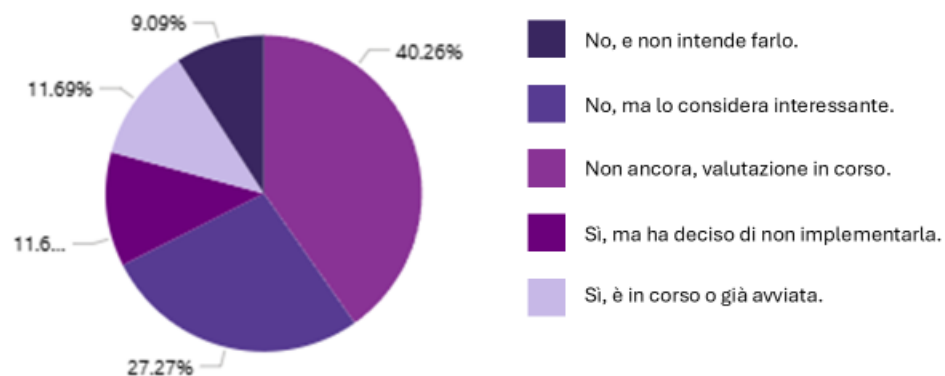
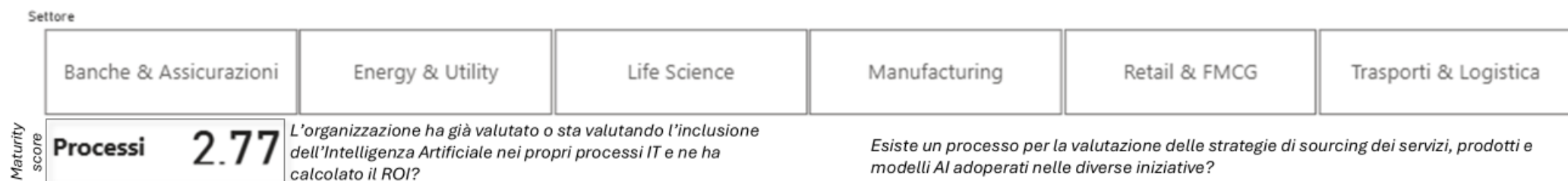
Infine, per **Infrastruttura** (media 2,96), se da un lato c'è chi inizia ad allineare il cloud alla strategia AI, **dall'altro più del 60% è ancora in una fase iniziale o informale**, con carichi di lavoro frammentati e senza una governance centralizzata.

Strategia: Manufacturing ed Energy & Utility guidano la crescita, con Banche & Assicurazioni solide. LifeScience rimane indietro.

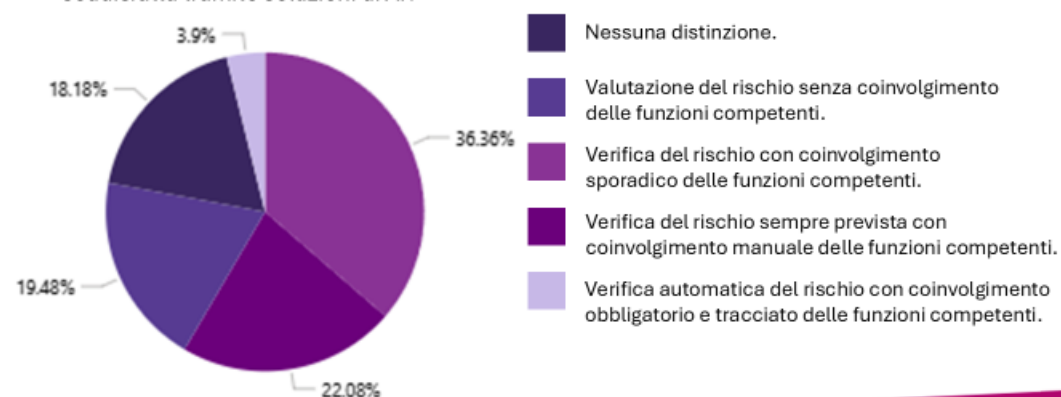
Infrastruttura: Banche & Assicurazioni e Trasporti & Logistica sono i più avanzati; LifeScience è il fanalino di coda.

Dati: Trasporti & Logistica eccelle seguita da Banche & Assicurazioni e Manufacturing. LifeScience resta debole.

Poche aziende hanno processi strutturati, la maggioranza resta a livello informale



Il processo di demand prevede l'attivazione di verifiche specifiche (es. valutazione del rischio, coinvolgimento di funzioni competenti) quando una richiesta può essere soddisfatta tramite soluzioni di AI?



Banche & Assicurazioni ed Energy & Utility guidano con livelli sopra la media.

Retail & FMCG si colloca in fascia intermedia, mentre Manufacturing e Life Science arrancano.

Trasporti & Logistica si conferma fanalino di coda, con processi AI ancora quasi assenti.

Inclusione dell'AI nei Processi
IT e valutazione del ROI: quasi la metà delle aziende (oltre il 40%) non ha intenzione di considerarla, mentre circa un quinto è in fase di valutazione. Solo una quota minoritaria ha già avviato iniziative.

Sourcing di servizi e modelli AI: prevalgono approcci qualitativi o non formalizzati (oltre il 60%). Solo un terzo dispone di processi formalizzati e allineati alle strategie aziendali, mentre i modelli strutturati e partnership attive restano marginali.

Gestione del rischio e coinvolgimento delle funzioni competenti: emerge un quadro frammentato. Circa il 40% valuta il rischio senza coinvolgere adeguatamente le funzioni competenti; solo una quota ristretta ha procedure automatizzate e tracciate.

Responsabilità diffuse, leadership poco formalizzata, governance fragile

Settore

Banche & Assicurazioni

Energy & Utility

Life Science

Manufacturing

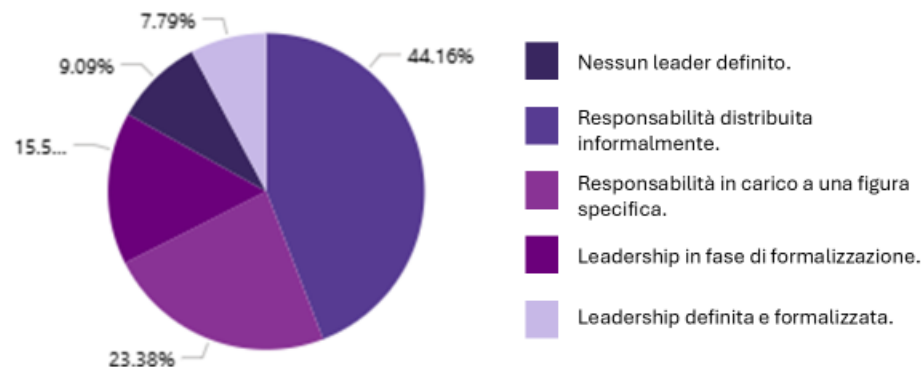
Retail & FMCG

Trasporti & Logistica

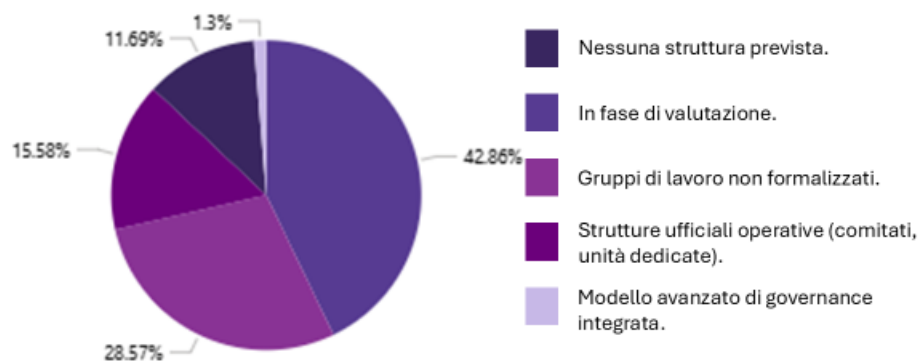
Maturity score

Organizzazione 2.60

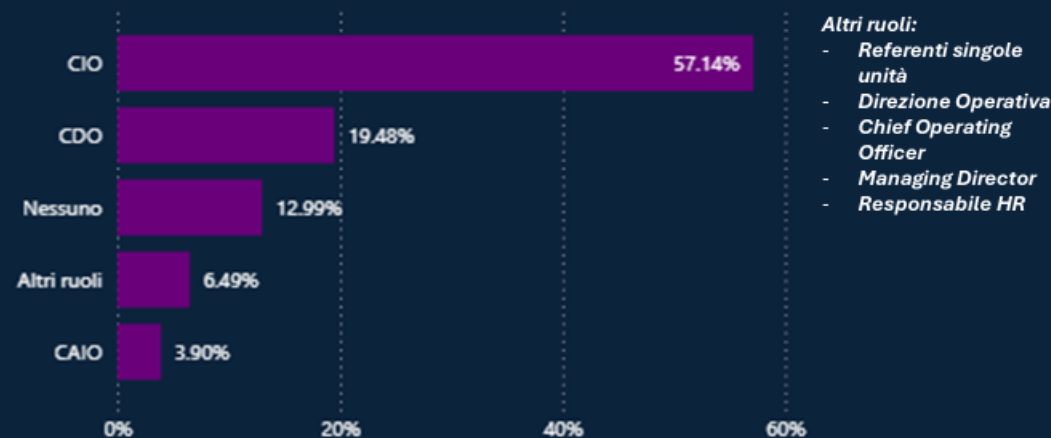
Il ruolo di leader dell'AI è stato definito all'interno dell'azienda??



L'organizzazione ha definito strutture o meccanismi formali per la governance dell'Intelligenza Artificiale (es. centri di competenza, comitati dedicati, unità organizzative, ruoli o policy specifiche)?



Chi sta guidando l'adozione dell'AI nella tua azienda?



Altri ruoli:

- Referenti singole unità
- Direzione Operativa
- Chief Operating Officer
- Managing Director
- Responsabile HR

Quanto emerso conferma la rilevazione effettuata durante la live-survey all'evento cAlo 2024, in cui oltre il 50% dei partecipanti aveva dichiarato che la propria azienda aveva identificato il CIO come leader dell'AI.

Banche & Assicurazioni si confermano capofila, Energy & Utility e Retail & FMCG sono in zona "medio-bassa", mentre Manufacturing e Life Science restano indietro. Trasporti & Logistica evidenziano il gap più forte.

L'**Organizzazione** di oltre la metà delle aziende non prevede un leader AI o distribuisce le responsabilità in modo informale, mentre solo una quota molto ridotta ha già ruoli formalizzati.

Anche sul fronte della **governance AI**, prevalgono gruppi di lavoro non strutturati (oltre il 50%) e approcci ancora in valutazione. Modelli avanzati e strutture ufficiali sono una minoranza.

La **leadership AI** è ancora IT-centrica: oltre il 50% delle iniziative è guidato dal CIO, segno che l'AI non è ancora un tema pienamente integrato a livello strategico e trasversale.

Competenze AI: formazione diffusa ma ancora poco strutturata

Settore

Banche & Assicurazioni

Energy & Utility

Life Science

Manufacturing

Retail & FMCG

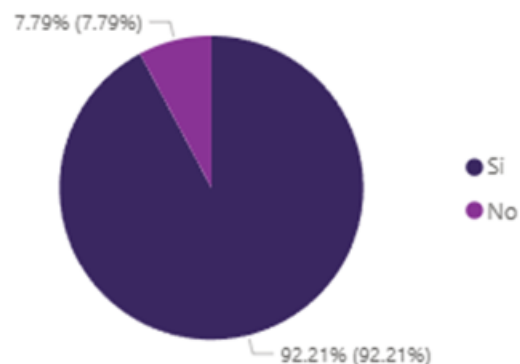
Trasporti & Logistica

Maturity score

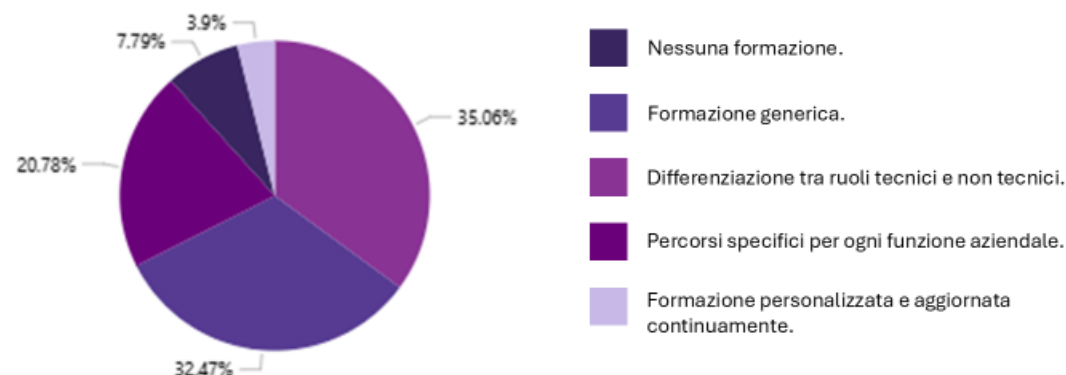
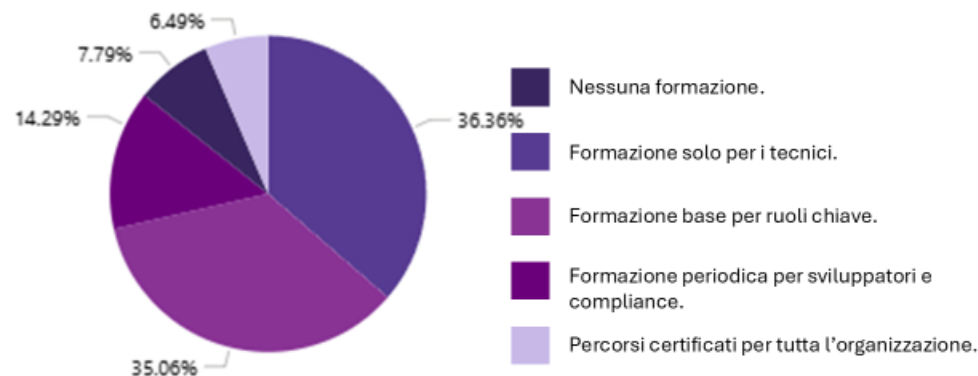
Persone e Competenze 2.77

La tua organizzazione ha previsto formazione specifica su tematiche AI?

L'azienda personalizza la formazione AI in base al livello di esperienza, istruzione e ruolo delle persone coinvolte?



Le persone coinvolte nello sviluppo o nella scelta di sistemi AI sono formate sui rischi secondo l'AI Act?



Banche & Assicurazioni si distinguono per i livelli più alti di maturità, con percorsi strutturati e diffusi. Energy & Utility e Retail & FMCG mostrano un buon posizionamento, con formazione presente ma non sempre avanzata.

Manufacturing e Life Science restano più indietro, con iniziative meno sistematiche e competenze da rafforzare. Trasporti & Logistica evidenzia il gap maggiore, con livelli di formazione e competenze AI molto bassi.

Per la dimensione **Persone e Competenze**, la formazione AI è ormai diffusa: **oltre il 92% delle aziende dichiara di avere programmi dedicati**, ma la **qualità e la personalizzazione** restano **limitate**.

Il **32% offre solo formazione generica** e un ulteriore 35% differenzia tra ruoli tecnici e non tecnici. Solo una minoranza ha percorsi personalizzati e aggiornati in modo continuo.

Sul fronte **AI Act e rischi**, i numeri mostrano ritardi significativi: l'**8% non ha ancora previsto alcuna formazione**, mentre il **35% si limita a iniziative base per ruoli chiave**. Quasi il 15% offre formazione periodica per sviluppatori e compliance, e solo il 6% ha introdotto percorsi certificati per tutta l'organizzazione.

Approccio alla compliance AI reattivo e incompleto, ma in miglioramento

Settore

Banche & Assicurazioni

Energy & Utility

Life Science

Manufacturing

Retail & FMCG

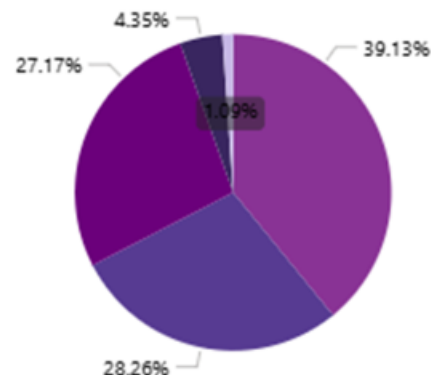
Trasporti & Logistica

Maturity score

Privacy e Compliance 2.86

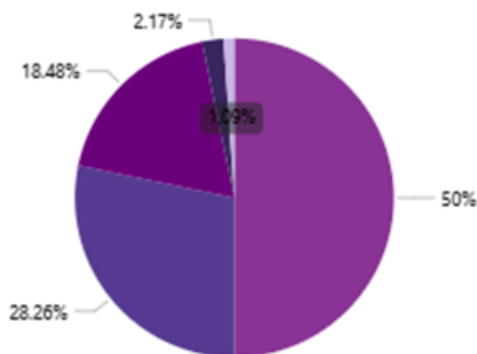
La tua organizzazione ha un sistema per monitorare i cambiamenti normativi sull'AI (es. AI Act, GDPR)?

La tua organizzazione ha un processo di DPIA (Data Protection Impact Assessment) per i sistemi AI, in linea con il GDPR?

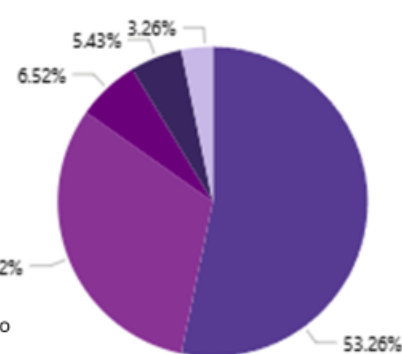


- Nessun approccio strutturato. Bassa attenzione alla conformità.
- Alcuni sforzi discontinui, adattamento reattivo.
- Iniziative avviate, ma da migliorare in completezza e proattività.
- Monitoraggio regolare con processi ben strutturati.
- Conformità strategica, monitoraggio continuo e cultura orientata all'adattamento.

La tua organizzazione ha misure per gestire i rischi legati all'AI, inclusi governance e reclami?

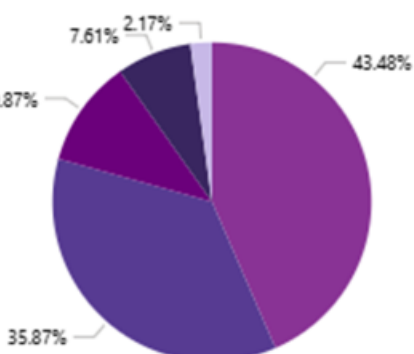


- Nessun processo per gestire i rischi. Nessun sistema di reclami.
- Misure frammentarie e informali per i rischi e i reclami.
- Processi di base per gestire rischi e reclami, governance parziale.
- Processi documentati per rischi, reclami accessibili e governance formalizzata.
- Gestione dei rischi in tempo reale, meccanismo reclami digitale e governance solida.



- Nessun DPIA o processo per valutare i rischi privacy.
- DPIA riconosciuta, ma senza processo strutturato e documentato.
- DPIA solo per alcuni sistemi, non aggiornata periodicamente.
- Processo definito per DPIA su sistemi ad alto rischio, con aggiornamenti regolari.
- DPIA integrata nei processi aziendali, valutazioni regolari e monitoraggio continuo.

Come monitora la tua organizzazione i bias nei sistemi AI?



- Nessun monitoraggio strutturato dei bias.
- Tentativi frammentari di monitorare i bias, ma con miglioramenti necessari.
- Controllo regolare dei bias, con attenzione alla responsabilità.
- Sistema solido per identificare e ridurre i bias in tempo reale.
- Attenzione attiva all'AI etica, miglioramento continuo nella gestione dei bias.

Per la **Privacy e Compliance** il **monitoraggio normativo**: oltre il **30%** delle aziende **non ha approcci strutturati**, mentre circa un quarto ha processi regolari e ben definiti.

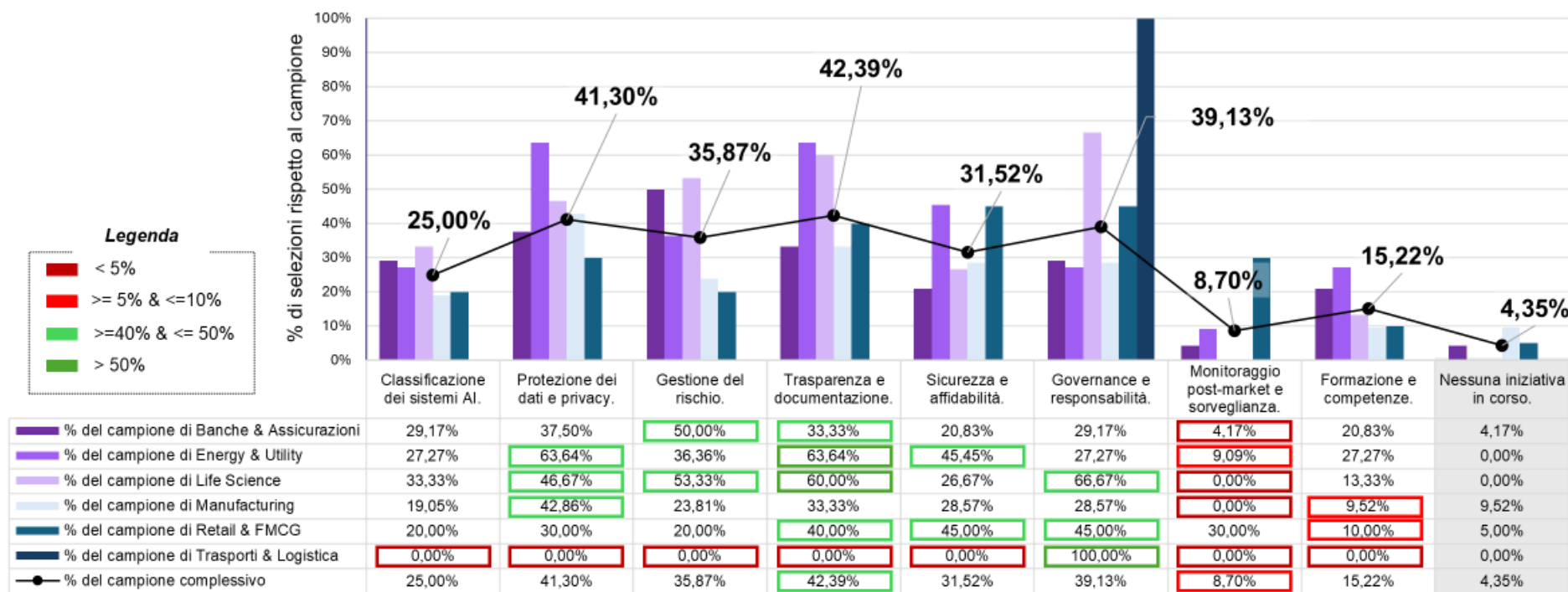
Gestione dei rischi e reclami: prevalgono **processi deboli o frammentari** (oltre il 50%), con solo un quarto che adotta governance formalizzate e solide.

DPIA (Data Protection Impact Assessment): **oltre il 50%** non ha processi in linea con il **GDPR**; il 32% ha iniziative solo parziali, e meno del 10% adotta procedure complete e aggiornate.

Monitoraggio dei bias: **oltre il 40%** non ha sistemi strutturati per il monitoraggio; solo una minoranza (circa 20%) dispone di controlli regolari e strumenti per mitigare i rischi etici.

Dal "se" al "come": l'AI Act spinge all'azione, ma servono maturità e strutturazione

In quali delle seguenti aree la tua azienda ha già avviato o sta avviando iniziative per adeguarsi all'AI Act?



Le **aree più presidiate** riguardano protezione dei dati e privacy (41%), trasparenza e documentazione (42%), e gestione del rischio (36%): segnali che l'AI Act sta orientando le aziende a rafforzare soprattutto i fondamentali di compliance e governance.

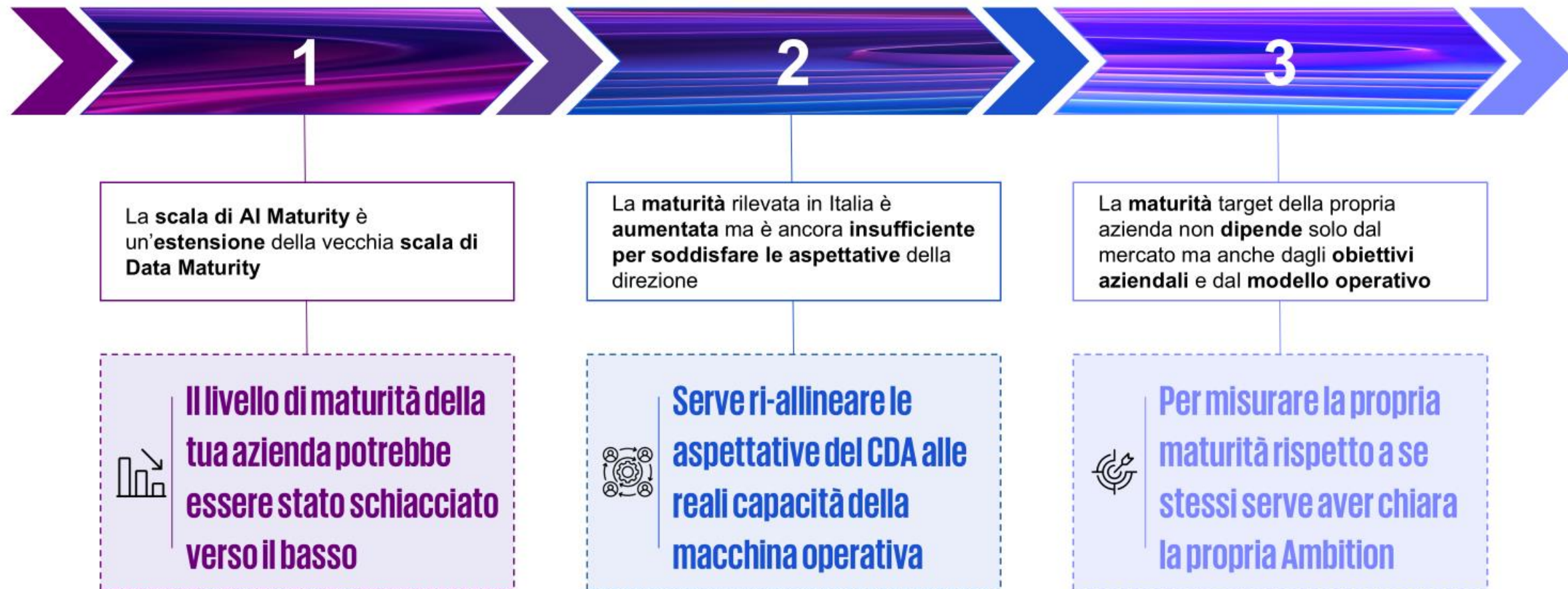
Restano invece **meno sviluppati** ambiti cruciali come formazione e competenze (15%) e soprattutto il monitoraggio post-market (9%), nonostante siano aspetti centrali per garantire un'adozione sicura e sostenibile. Solo il 4% dichiara di non avere ancora avviato iniziative, ma la maggioranza delle attività è ancora in fase iniziale e frammentata.

L'AI Act sta accelerando soprattutto nei settori regolamentati (Energy, Life Science, Finance),

mentre comparti meno regolati (Retail, Manufacturing e soprattutto Trasporti) mostrano ritardi significativi, rischiando di trovarsi in forte difficoltà al momento dell'entrata in vigore piena della normativa.

**ADEGUARSI ALL'AI ACT E
CONFRONTARSI CON IL MERCATO
NON BASTA per rimanere
competitivi.**

Key takeaways





2^a Edizione | 2025

23 Settembre 2025 | NHOW MILANO

Grazie!

Gaetano Correnti

Partner

CIO Advisory Services - KPMG