

ESPERIENZE e VISSUTI



Le persone al centro nell'era dell'IA. Il caso BNL BNPP

Geraldine Conti, Paolo Staffieri

Introduzione

Quello bancario e finanziario è uno dei settori in cui più di altri nel corso della storia l'evoluzione della tecnologia ha modificato strumenti e metodi. I bancomat, l'online banking, l'uso diffuso delle app hanno trasformato la nostra attività da tutte le prospettive: quella di noi fornitori del servizio, dei clienti, dei regolatori e degli stakeholder in generale. L'intelligenza artificiale è destinata però ad avere un impatto ancora più profondo.

Umani al comando nell'era dell'IA

Il WEF¹ ha di recente evidenziato come nel caso dell'industria finanziaria l'impiego dell'IA non implichi solo una maggiore automizzazione dei processi, ma ridefinisca la funzione finanziaria stessa.

Con lo sviluppo dell'IA generativa circa il 32-39% del

lavoro svolto nei mercati finanziari globali da banche e assicurazioni ha il potenziale di essere completamente automatizzato, mentre il 34-37% potrà ampliare il proprio potenziale di crescita.² Mai in passato il nostro settore ha provato a reinventarsi in modo così importante ed esteso nell'operatività e nell'offerta. Nonostante l'enorme entusiasmo che circonda l'AI, siamo però ancora in una fase di apprendimento collettivo. Molte organizzazioni, anche tra le più avanzate, stanno cercando di capire come trasformare il potenziale di questa tecnologia in risultati concreti e sostenibili. Solo una piccola parte delle aziende dispone infatti di una strategia AI realmente integrata. In molti casi gli investimenti sono ingenti, ma i benefici — in termini di produttività, efficienza o innovazione — restano limitati.

Secondo l'MIT³ solo il 5% dei programmi di investimento delle imprese in IA generati-

va sta creando valore, mentre "il 95% delle imprese ha ritorni pari a zero".

Lo studio evidenzia in particolare le difficoltà che le imprese stanno incontrando nell'introdurre i nuovi paradigmi nei processi aziendali.

Con questi numeri in mente, negli ultimi 4 anni nel nostro percorso aziendale abbiamo convogliato risorse enormi per attuare una trasformazione culturale ampia, autentica, inclusiva e che soprattutto non fosse stimolata solo dall'urgenza di rivedere il modello comportamentale in vista dell'onda che l'impiego dell'IA avrebbe comportato. Abbiamo voluto impiantare un modello che potesse divenire parte del "fare quotidiano" dell'azienda.

La domanda che ci siamo posti non è stata come mantenere gli esseri al comando, ma come creare un riferimento culturale che renda le nostre persone - e il nostro modello di servizio - in grado di affrontare tutte

le prossime sfide, non solo quelle che arrivano dall'impiego della tecnologia; ciò perché siamo convinti che quella digitale abbia solo aperto la porta a un cambiamento che è anche difficile immaginare oggi.

Alla visione che Daugherty e Wilson (2019)⁴ propongono nel loro illuminante lavoro *Human+machine*, ossia sviluppare nelle persone le *fusion skills* che permettano loro di "riumanizzare" il tempo, sviluppare la loro capacità di giudizio e migliorare la capacità di fare domande, noi in BNL BNPP crediamo fermamente.

La tecnologia è un abilitatore potente, ma il fattore umano resta insostituibile per interpretare i bisogni, creare fiducia e generare impatto.

Valorizzare la diversità come via per favorire la convivenza "human+machine"

Il processo di innovazione e ibridazione (tecnologia a supporto della relazione e

1 World Economic Forum, 2025, *The future of finance and financial inclusion*.

2 World Economic Forum-Accenture, "Artificial Intelligence in Financial Services", *White paper*, giugno 2025.

3 MIT (2025), *The GenAI Divide: State of AI in Business*, luglio.

4 Daugherty Paul R. e Wilson H. James, *Human + Machine. Ripensare il lavoro nell'età dell'intelligenza artificiale*, Guerini e Associati, 2019. Il volume disegna il futuro della collaborazione fra uomo e computer con strumenti concreti e principi organizzativi, ma soprattutto invita a reinventare il modo di lavorare e di formare le persone.

Human plus machine come tabella di marcia

A cura di Elena Goitini, *Amministratore delegato BNL BNP Paribas, Responsabile del Gruppo BNPP in Italia.*

In un'attività come la nostra, l'arrivo della digitalizzazione e dell'IA marcano una rottura con il passato maggiore che in altri settori; e lo fanno perché non cambiano solo il modello di servizio e le conoscenze che le nostre persone devono avere per svolgerlo, ma allargano anche la platea dei nostri *competitors*. Le società *fintech*, con costi di produzione più bassi e strutture più snelle, sono destinate a guadagnare quote di mercato nell'attività bancaria tradizionale, soprattutto nella parte pagamenti. Peraltro, nel settore bancario la concorrenza è aumentata anche nella ricerca dei talenti. Credo che in nessun campo, come quello bancario, la digitalizzazione e l'IA abbiano portato a fare una riflessione così forte su che senso effettivamente abbia continuare a svolgere questo tipo di attività. Noi in BNL BNPP lo abbiamo fatto, e la risposta che ci siamo dati è che sopravvivere facendo l'intermediario non sia più possibile. La tecnologia permette un accesso diretto ai mercati che riduce fortemente lo spazio per gli intermediari. Nel nostro paese già oggi il 15% della popolazione adulta¹ utilizza servizi forniti da *robo-advisors*. Questi strumenti peraltro sembrano favorire la propensione a investire nei mercati finanziari anche da parte di chi ha poche conoscenze in campo finanziario. Oggi non servono più intermediari, servono partner; servono soggetti in grado di interpretare necessità, anticipare e leggere opportunità, tradurre complessità. Per questo motivo, innovazione (non solo tecnologica, ma anche di processo, di pensiero, di esecuzione), sicurezza informatica e sostenibilità sono diventate le priorità nei programmi d'investimento di BNL BNPP. L'idea chiave che ci sta guidando nel fare tutto questo è ibridazione: non solo tra infrastrutture fisiche e piattaforme digitali, ma soprattutto tra umani e macchine. *Human plus machine*, per noi non è uno slogan, è una tabella di marcia.

Il modello di banca verso cui stiamo evolvendo combina digitale e umano in modo da permetterci di offrire servizi innovativi senza perdere la relazione con il cliente, che rimane il prodotto più importante che una banca con una lunga tradizione come la nostra può offrire. Soprattutto, pensiamo che la componente umana ci aiuterà nell'essere flessibili e anti-fragili, due pilastri fondamentali in una strategia che mira ad adattarsi a scenari in continuo mutamento senza perdere solidità.

1 Massimiliano Stacchini e Pietro Vassallo, 2025, "The use of robo-advisors in Italy: insights from a new survey", *Questioni di Economia e Finanza*, Banca d'Italia.

dell'intelligenza umana) da noi è già in corso.

A livello di Gruppo abbiamo sviluppato oltre mille *use case* di intelligenza artificiale.

In Italia sono circa un centinaio, in tre macroaree:

- 1) utilizzo della tecnologia per liberare tempo per attività a maggior valore aggiunto;
- 2) modelli predittivi;
- 3) aumento dell'efficienza operativa. Gli *use case*, che dal 2022 sono censiti da un inventario che ne raccoglie tutte le informazioni più ri-

levanti, sono in produzione in modelli che coprono diversi aspetti della nostra operatività: dai modelli di *machine learning* e predittivi, a quelli per migliorare la conoscenza del cliente e della sua esperienza, dalla prevenzione delle frodi, all'efficientamento dei processi... La domanda che ci viene spesso posta è: "dopo questo investimento in nuove tecnologie serviranno meno dipendenti nella banca del futuro?"

Noi riteniamo che la do-

manda sia mal posta.

Il tema della contrazione delle coorti più giovani è sul tavolo di tutti: a metà 2025, sono numeri Istat, il 39,6% degli occupati in Italia aveva un'età compresa tra i 50 e i 64 anni; questo implica da un lato che in un tempo relativamente breve l'intero sistema economico, e la nostra azienda non fa eccezione, vivrà necessariamente una contrazione esogena dell'offerta di lavoro, dall'altro una crescente

necessità di riqualificare le coorti più anziane - perché quella dell'IA è una sfida che riguarda tutti, giovani e meno giovani.

Anticipando questa esigenza, in BNL BNPP abbiamo guardato alle nostre risorse e mappato skill e obiettivi. Nel far ciò siamo stati guidati dalla consapevolezza che la ricchezza maggiore risiedeva nella nostra diversità.

Secondo uno studio di