

## 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 WEF<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup> 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'MIT<sup>3</sup> 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)<sup>4</sup> 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 adulta<sup>1</sup> 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

## ESPERIENZE e VISSUTI



McKinsey & Company,<sup>5</sup> le aziende che valorizzano le diversità sono anche più innovative e con una migliore performance di lungo periodo. Le aziende con i team esecutivi più diversificati (quartile superiore), in particolare, hanno una probabilità maggiore (25%, nel caso di diversificazione di genere, 36% nel caso di diversificazione etnica e culturale) di ottenere risultati sopra la media rispetto alle concorrenti meno inclusive (quartile inferiore). Tali organizzazioni innovano più rapidamente e an-

tipicano meglio i cambiamenti nelle preferenze dei consumatori, ottenendo un vantaggio competitivo duraturo.

BNL è una banca con una lunga tradizione: nel 2026 - anno del ventennale dal nostro ingresso nel Gruppo BNP Paribas - celebriamo i 113 anni dalla fondazione. Età e tradizione portano grandi responsabilità; tra queste quella di gestire la convivenza di quattro generazioni che hanno competenze, formazione, cultura e approccio al lavoro profondamente diversi. Circa

l'11% delle nostre persone appartiene alla generazione nata alla fine della Guerra, quella che per prima si è affacciata al periodo della crescita e che è venuta a contatto con le nuove tecnologie in età molto avanzata: sono i *baby boomer*, persone per le quali IA e digitalizzazione sono la realizzazione di racconti di fantascienza letti durante l'infanzia.

Queste persone lavorano insieme a un 4% di giovani, la cosiddetta generazione "Z", nata tra il 1996 e il 2012, per la quale il mondo analogico non è un ricordo, è storia, e

l'IA è una realtà che sta crescendo con loro.

Nel mezzo, abbiamo altre due coorti, con specificità e attitudini tanto diverse da generare le stesse dinamiche di gruppi originari di paesi diversi.

La distribuzione di genere tra le nostre persone, questo è per noi fondamentale, è divisa pressoché equamente tra uomini e donne, con una presenza più importante di queste ultime tra le coorti più giovani.

Lungi dal considerarla un freno, noi in BNL BNPP abbiamo interpretato la ge-

5 "Diversity Wins – How Inclusion Matters", McKinsey, 2020.

stione di queste diversità come un'opportunità straordinaria. Per questo, non solo abbiamo cercato di facilitare la convivenza tra le diverse generazioni con una attenzione crescente a cultura del rispetto e inclusione, ma abbiamo anche avviato un vero e proprio programma di valorizzazione del vissuto delle diverse coorti che abbiamo chiamato “*Reciprocal empowerment*”.

Una delle idee più interessanti nell'ambito di questo programma è lo *Skill Heritage*: si tratta di un progetto in cui l'esperienza delle generazioni *senior* viene diffusa in azienda non solo come tradizionale passaggio di consegne o eredità a favore delle coorti più giovani, ma come strumento di arricchimento della conoscenza delle macchine. È la nostra visione concreta dello “*human plus machine*”.

I *senior* addestratori, che hanno partecipato al programma su base volontaria, sono stati selezionati attraverso un processo che ha combinato interviste e raccolta di dati relativi alle loro *expertise*; in questo modo si è cercato di non disperdere la conoscenza accumulata in posizioni chiave per l'azienda, e di creare un gruppo di addestratori che fosse il più variegato possibile.

Il gruppo include esperti di sistemi, figure *client facing* e persone che operano nell'attività tipica bancaria, ma anche posizioni a supporto del *business*, come la comunicazione. Nel far tutto ciò, siamo stati guidati dalla forte convinzione che la diversità risolva il problema del *bias* delle macchine e che la varietà del pensiero umano sia l'elemento fondamentale per sviluppare il senso critico da opporre alle macchine. Per questo, stiamo disegnando la relazione tra umano e macchina in modo che sia più diretta possibile, libera da intermediari che possano produrre distorsione nel lavoro futuro delle macchine.

## Un nuovo modello di leadership

Accogliere le numerose sfide che l'IA e la digitalizzazione ci lanciano, arrivare a una convivenza vera e produttiva tra *human* e *machine* richiede, oltre che un cambio di mentalità, anche un cambio del modello manageriale e di *leadership*. In BNL BNPP questo è stato un passo cruciale della nostra strategia. Lo abbiamo fatto attraverso un processo puntuale, curato e mirato utilizzando l'*Organizatio-*

*nal Network Analysis* (Ona), un approccio metodologico<sup>6</sup> che permette alle organizzazioni complesse di analizzare e migliorare le interazioni e i flussi di comunicazione interni.

L'Ona è in definitiva una modalità di elaborazione dati che aiuta a gestire persone e processi in modo più efficiente, migliorando la visione e la pianificazione strategica. Si tratta di una tecnica ampiamente utilizzata in molti campi, nel settore bancario tuttavia l'applicazione è ancora limitata, sebbene proprio le banche, con la loro struttura organizzativa complessa, e le grandi sfide di cui si è già accennato, rappresentino un contesto ideale per la sua applicazione.<sup>7</sup>

L'analisi che abbiamo svolto in BNL BNPP ci ha permesso di ricostruire le reti informali della nostra organizzazione mappando la capacità delle nostre persone di anticipare e gestire i cambiamenti dei processi di lavoro, di favorire l'integrazione e di creare spazio alle risorse meno utilizzate. Il metodo è stato applicato attraverso rilevazioni periodiche effettuate utilizzando questionari psicometrici e di conoscenza tecnica, cosa che ci ha permesso di arricchire il dataset informativo sulle singole persone.

La raccolta di informazioni è stata condotta avendo in mente che le attitudini comportamentali possono derivare anche dall'appartenenza a particolari cluster e ha riguardato sia le *hard skill* sia le *power skills*.

Mentre le *hard skill* sono state dedotte da analisi dei dati, per l'identificazione delle *soft skill* (ad esempio esperienze fatte nei diversi ruoli, capacità di avere visione, capacità di ascoltare feedback...), si è avviato a partire dal 2022 un processo di *skill mapping*; il processo ha riguardato circa un migliaio di persone e ha permesso di identificare modelli di *leadership* adattati alle diverse aree di *business*.

Il meccanismo che abbiamo messo in piedi non è “una tantum”, siamo consapevoli che andrà ripetuto nel tempo, perché il capitale umano si deperisce ed evolve, come anche le necessità e gli *skill* necessari a svolgere un'attività come la nostra.

Questa è stata la nostra principale innovazione: costruire un processo di valutazione continua e integrata partendo dall'idea che tutto nel mondo di oggi è possibile, e che proprio per questo sia necessario adattare stili comportamentali alle esigenze che nascono.

Non c'è un modello di lea-

6 Maya Bodan, Don Miller, Sue Cantrell, Gary Parilis, e Carissa Kilgour (2024), “Harnessing organization network analysis (ONA). Measure workforce performance and optimize strategies”, Capital H blog, Deloitte. [Organization Network Analysis \(ONA\) | Deloitte US](#).

7 Su questo punto si veda: Vincenzo Pacelli e Maria Melania Povia (2025), “Organizational Network Analysis: un approccio innovativo per le banche”, *Bancaria*, n. 3.

## ESPERIENZE e VISSUTI



dership da sviluppare, ce ne devono essere tanti da adattare ai cambiamenti continui.

### Aspettative e realtà: qualche considerazione

La consapevolezza che l'impiego dell'IA comporterà per il nostro settore cambiamenti straordinari nel modo di offrire il servizio e di competere sul mercato ha generato in noi la necessità di "scattare una fotografia" di "chi siamo", ossia di capire quanto fossimo preparati nel gestire le evoluzioni culturali e di contesto, nell'uso dei dati e delle infrastruttu-

re digitali.

La fotografia che abbiamo scattato, attraverso il processo descritto, ci ha permesso di fare una scelta più accurata sul tipo di posizioni manageriali necessarie a seguito delle riorganizzazioni avvenute sia della rete commerciale sia della direzione generale, riorganizzazioni che si erano rese necessarie per affrontare il mutato contesto e prepararci ai grandi cambiamenti che l'IA porterà. Nel far ciò abbiamo accorciato la catena decisionale e re-identificato le capacità manageriali, valutandole oltre che sulla performance, anche sulla capacità di impatto. Nel ridisegnare la catena

manageriale in Direzione generale siamo passati da quasi 500 manager a meno di 200. La *governance* è divenuta allo stesso tempo più accurata e più agile, con team passati da una media di meno di 5 persone a oltre 10. L'attività è divenuta più organica e agile, meno frammentata.

### Conclusione

Per larga parte della storia umana lo sviluppo dei nostri sistemi produttivi si è basato sulla crescita del numero di persone impiegate; un modello che non ha portato sviluppo fino a che le idee e l'inventiva umana

non sono divenute input del processo stesso.

Oggi questo modello, che secondo la narrativa corrente rischia di essere messo in discussione dalle macchine, può invece secondo la nostra visione essere amplificato.

È con questa idea di evoluzione che in azienda ci siamo posti il problema di capire quali talenti occorresse sviluppare per far sì che la cosiddetta intelligenza autentica si integrasse e interagisse con quella artificiale per creare un'organizzazione più efficiente, accurata, creativa e proattiva.

Nell'immaginare tutto ciò siamo stati guidati da un'idea potente: che l'IA sia e

debba rimanere uno strumento, non il fine. Uno strumento che sia in grado di amplificare la capacità - solo umana - di creare relazioni, sviluppare rapporti duraturi, creare fiducia. Crediamo fortemente che queste siano abilità che occorre conservare e coltivare con cura, per fare in modo che le generazioni future non perdano il vantaggio che tutto ciò conferisce loro rispetto alle macchine. Al di là delle trasformazioni straordinarie che la nostra industria sta attraversando, e di cui si è accennato, il nostro mandato principale era e rimane quello di accompagnare e supportare,

anche attraverso la fiducia che instauriamo e nutriamo con il cliente. Lo facciamo, in BNL BNPP, con l'idea forte che nel realizzare lo *human plus machine* il fattore umano sia il *plus*, il *new premium*. La territorialità è un elemento distintivo per una banca commerciale come la nostra, e ne è testimonianza la varietà di iniziative che portiamo avanti con i nostri partner sul territorio e che ci rendono parte di una rete ampia ed eterogenea di interessi. La nostra visione del futuro non è quella di un gioco a somma zero, in cui c'è spazio solo per un vincito-

re. Vogliamo utilizzare la tecnologia per migliorare la condizione delle nostre persone e dei nostri clienti senza ridurle a ingranaggi di un meccanismo. In BNL BNPP crediamo che la tecnologia debba essere disegnata per rispettare e valorizzare diversità e inclusione, è in questa direzione che ci stiamo muovendo. L'IA, lungi dal relegarci in una posizione subalterna, ci costringe a riscoprire cosa ci rende unici come umani: capacità di risolvere problemi, di includere proprio tutti in questa trasformazione e non lasciare nessuno ai margini; ma anche di stupirci, dare senso alla

fatica, raccogliere dall'errore insegnamenti che l'IA vede come sbagli.

**Geraldine Conti**  
Chief of People and Engagement,  
BNL BNPP.

**Paolo Staffieri**  
Head of Human Capital, BNL BNPP.

Copyright © FrancoAngeli  
This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License.  
For terms and conditions of usage please see:  
<http://creativecommons.org>

