



L'IA ESIGE NUOVI STILI DI LEADERSHIP

Federico Amicucci*

✕ @SkillaElearning

L'Intelligenza Artificiale Generativa (GenAI) sta trasformando profondamente il settore bancario, offrendo soluzioni innovative per ottimizzare l'efficienza, migliorare la sicurezza e aumentare la soddisfazione del cliente.

Come evidenziato dal report **“Leveraging GenAI in banking”** di PWC, i leader del settore si aspettano che l'IA diventi il fulcro di questa trasformazione, consentendo di ottimizzare i costi, creare nuovi flussi di entrate e migliorare l'esperienza del cliente. Dalle piattaforme di robo-advisory per la gestione patrimoniale all'antifrode basata sul machine learning, passando per chatbot sempre più sofisticati, gli ambiti di applicazione sono molteplici e il potenziale enorme. L'automazione intelligente dei processi di concessione di prestiti e mutui, ad esempio, può ridurre drasticamente i tempi di approvazione e aumentare la precisione delle decisioni, analizzando in tempo reale una vasta gamma di dati sui richiedenti.

Ma l'IA in banca è solo una questione di efficienza e produttività? Certamente no. L'analisi avanzata dei dati permette di comprendere meglio il comportamento dei clienti e le tendenze del mercato, aprendo la strada a prodotti e servizi finanziari iper-personalizzati. Dalla consulenza su misura alla prevenzione proattiva delle frodi, l'IA può contribuire a rafforzare la relazione con i clienti e consolidarne la fedeltà nel lungo periodo.

Se da un lato l'IA promette grandi vantaggi, dall'altro pone sfide importanti per la forza lavoro del settore bancario. Uno studio OCSE del 2023 (**“The impact of AI on the workplace”**) ha

evidenziato come l'automazione di alcune attività stia già cambiando profondamente il lavoro di molte figure professionali, dai rappresentanti del servizio clienti agli addetti alle assicurazioni, passando per analisti e consulenti finanziari.

Prendiamo l'esempio della valutazione del rischio di credito, un'attività chiave per le banche. Tradizionalmente appannaggio di analisti esperti, oggi può essere in gran parte automatizzata grazie a sofisticati algoritmi di machine learning in grado di processare enormi volumi di dati sui clienti. In un settore diverso, le richieste di risarcimento assicurativo possono essere gestite più rapidamente ed efficacemente grazie a strumenti di elaborazione delle immagini che valutano i danni ai veicoli in modo automatico.

A livello individuale, strumenti commerciali come gli LLM (es.: Copilot, ChatGPT, Claude, Gemini, ecc.), se usati in modo consapevole, possono supportare il personale nell'operatività quotidiana e diventare alleati per potenziare creatività e problem solving. Se da un lato l'IA può sostituire alcune attività, dall'altro crea nuove opportunità per valorizzare il contributo unico e insostituibile delle persone.

Lo studio OCSE ha analizzato l'impatto dell'IA in 100 aziende di 8 paesi. Quello che si è osservato è che l'automazione delle attività più routinarie libera tempo prezioso che può essere dedicato a compiti a maggior valore aggiunto, dalla consulenza specializzata alla costruzione di relazioni di fiducia con i clienti. In altre parole, l'IA non sostituisce il fattore umano, ma lo potenzia e lo rende ancora più centrale.



Per cogliere appieno i benefici dell'Intelligenza Artificiale, le banche devono puntare su collaboratori capaci di lavorare in tandem con le macchine, sfruttandone le potenzialità senza rinunciare a creatività, empatia e pensiero critico. Serviranno competenze tecniche, certo, ma ancora di più un mindset aperto al cambiamento, curioso e pronto ad imparare continuamente. Solo così sarà possibile cavalcare l'onda dell'innovazione senza esserne travolti. In questo contesto, il bancario del futuro è un professionista poliedrico, in grado di muoversi agilmente tra hard e soft skill. Da un lato, dovrà padroneggiare strumenti e linguaggi legati all'IA, dalla data science al prompt engineering. Dall'altro, dovrà affinare competenze trasversali come la comunicazione,

**SOLO VALORIZZANDO
IL CAPITALE UMANO
LE BANCHE POTRANNO
COSTRUIRE UN FUTURO
PIÙ EFFICIENTE,
PIÙ INNOVATIVO E PIÙ
INCLUSIVO**

il problem solving e l'intelligenza emotiva, essenziali per interpretare i bisogni dei clienti e offrire un servizio di eccellenza. Per coltivare questi talenti ibridi, le banche dovranno promuovere una maggiore contaminazione tra profili tecnici e umanistici, favorendo la collaborazione tra data scientist, esperti IT e professionisti della relazione con il cliente. Solo facendo dialogare mondi e competenze diverse sarà possibile sviluppare soluzioni realmente innovative e centrate sulle persone.

La capacità di adattarsi e rinnovarsi continuamente diventa un altro asset strategico per le banche. Sarà fondamentale investire in programmi di upskilling e reskilling che permettano ai collaboratori di acquisire le competenze necessarie per prosperare nell'era dell'IA. Le banche dovranno sviluppare programmi di apprendimento continuo che permettano a ciascun collaboratore di acquisire le competenze più rilevanti per il proprio ruolo. Andrà coltivata una vera e propria cultura dell'apprendimento, che incoraggi la curiosità, la sperimentazione e la condivisione delle conoscenze a tutti i livelli dell'organizzazione.

In questo percorso di cambiamento, il ruolo della leadership sarà cruciale. Serviranno leader visionari, capaci di anticipare i trend e indirizzare gli investimenti in IA in modo strategico e lungimirante. Ma serviranno anche leader etici, attenti a sviluppare l'IA in modo responsabile e trasparente, nel rispetto della privacy e dei diritti delle persone.

Occorre mettere le persone al centro, ripensando competenze, mindset e stili di leadership. Solo valorizzando il capitale umano, le banche potranno costruire un futuro più efficiente, più innovativo e più inclusivo. Sono sempre le persone a fare la differenza, sta ai leader creare le condizioni per liberarne tutto il potenziale.

**a.d. Skilla*