

La banca che apprende: competenze e AI al centro della trasformazione

Intelligenza artificiale, nuove competenze e apprendimento continuo: la vera sfida delle banche non è adottare nuove tecnologie, ma mettere le persone nelle condizioni di governarle con competenza, spirito critico e responsabilità

Per anni ci siamo chiesti quali competenze servissero alle banche. Oggi la domanda è cambiata. In un contesto nel quale tecnologie, normativa e modelli di business evolvono continuamente, il fattore distintivo è la capacità di continuare ad apprendere. «Dall'osservatorio di inFinance emerge con chiarezza questo cambiamento – racconta Nicola Dario, Chief Executive Officer di inFinance. Le banche non chiedono più soltanto aggiornamenti normativi o tecnici, ma percorsi capaci di accompagnare l'evoluzione dei ruoli e di sviluppare capacità di analisi, giudizio e pensiero critico. La formazione non è quindi chiamata soltanto a trasferire conoscenze, ma a sviluppare la capacità di affrontare il cambiamento».

L'AI rafforza il bisogno di competenze

L'accelerazione impressa dall'intelligenza artificiale rende questo cambiamento ancora più evidente. È naturale che molte organizzazioni stiano investendo nella diffusione di strumenti di AI generativa, ma l'investimento decisivo non riguarda la tecnologia: riguarda le persone. Perché l'AI non elimina il bisogno di competenze, ma lo rafforza. «Più gli

strumenti diventano sofisticati, più diventa essenziale padroneggiare le logiche alla base del proprio lavoro – spiega Dario. Non è sufficiente conoscere una piattaforma o utilizzare correttamente il prompting. È necessario saper formulare le domande giuste, interpretare il contesto in cui le risposte verranno applicate e valutarne in modo critico coerenza e affidabilità. In questo scenario, la qualità dell'output prodotto dall'AI non riduce la complessità del processo decisionale, ma la sposta. La crescente accuratezza delle risposte aumenta infatti la responsabilità di chi le utilizza, chiamato a verificarne attendibilità e applicabilità rispetto allo specifico contesto. Quando l'accesso agli strumenti sarà pienamente democratizzato, il vantaggio competitivo non risiederà più nella disponibilità della tecnologia, ma nella qualità delle decisioni che sapranno guidarne l'uso».

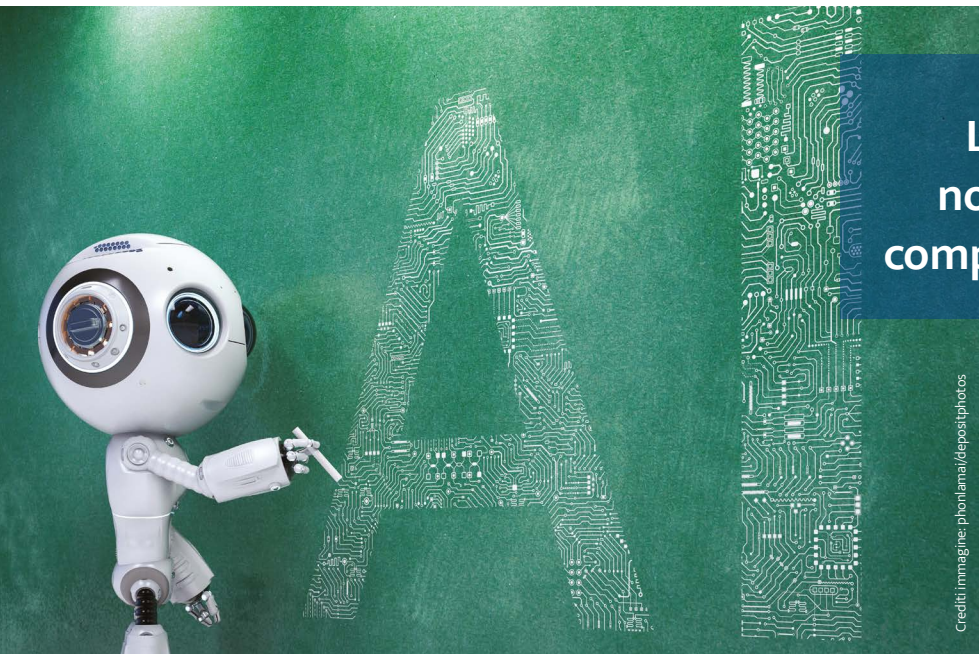
Le competenze al centro di percorsi di apprendimento continui

«Per molti aspetti stiamo vivendo un'inversione di prospettiva – continua Dario. Per anni il valore professionale è stato associato alla capacità di fornire rispo-

ste, mentre oggi la competenza consiste anche nel formulare le domande giuste e nel non subire acriticamente le risposte generate dall'intelligenza artificiale». Di conseguenza, cambia anche il modo di progettare la formazione. E il dibattito sulle modalità di fruizione, tra aula, digitale e training on the job, è ormai passato in secondo piano. La domanda non è più dove si svolge la formazione, ma quanto riesca a modificare il modo di lavorare delle persone. «La sfida consiste nel costruire percorsi di apprendimento



@ Nicola Dario, Chief Executive Officer di inFinance



L'intelligenza artificiale non elimina il bisogno di competenze, ma lo rafforza

individuale. Si misura anche nella capacità di migliorare processi, decisioni e organizzazione».

La qualità delle decisioni farà la differenza

Questo cambiamento non rappresenta più una fase da gestire, ma la nuova normalità: normative, strumenti digitali e modelli di business continueranno a evolvere nel tempo e la tecnologia sarà sempre più accessibile. Ciò che farà davvero la differenza sarà allora la capacità delle persone di evolvere con essa. «L'intelligenza artificiale renderà tutti più efficienti. Ma continueranno a fare la differenza le persone capaci di apprendere continuamente, porre le domande giuste, interpretare criticamente le risposte e trasformarle in decisioni di valore. Perché la trasformazione digitale delle banche non passa dalla tecnologia, ma dalla velocità con cui le persone imparano a utilizzarla criticamente. Anche nell'era dell'AI, il vantaggio competitivo delle banche continuerà a essere profondamente umano: comprendere il contesto, decidere con consapevolezza e assumersi la responsabilità delle proprie decisioni. Perché, quando gli strumenti saranno accessibili a tutti – conclude Dario –, sarà la qualità delle decisioni a fare davvero la differenza».

G.C.

continui – prosegue Dario –, in cui ogni modalità contribuisca a sviluppare competenze immediatamente spendibili nell'operatività quotidiana».

La formazione deve essere personalizzata su casi reali

Cresce l'esigenza di superare un altro paradigma, ovvero quello della formazione standardizzata. Ogni banca possiede modelli organizzativi, procedure, strumenti e processi decisionali propri e, per questo motivo, i percorsi formativi più efficaci sono quelli costruiti a partire dalle persone. «Non si tratta semplicemente di personalizzare la formazione, ma di contestualizzarla – precisa Dario. L'obiettivo non è simulare la realtà, ma lavorare su questa, perché quando la formazione parte dai casi concreti della banca, il confine tra apprendimento e operatività diventa sempre più sottile. Una simulazione resta un esercizio, mentre un caso reale diventa un'occasione per migliorare il modo in cui l'or-

ganizzazione prende decisioni. Integrare procedure, modelli decisionali e strumenti utilizzati dalle persone consente di mantenere continuità con il lavoro quotidiano. La formazione diventa così un ambiente protetto nel quale sperimentare decisioni, sviluppare spirito critico e rileggere i propri processi con occhi diversi, facendo emergere opportunità di miglioramento difficilmente individuabili nella normale operatività».

Un'occasione per trattenere i talenti

In questo scenario anche la capacità di attrarre e trattenere i talenti cambia prospettiva. Le nuove generazioni non cercano soltanto organizzazioni innovative, ma contesti in cui sia possibile apprendere continuamente, confrontarsi e crescere professionalmente. «La formazione diventa così parte integrante della proposta di valore che la banca offre alle proprie persone – osserva Dario. L'efficacia della formazione non si misura soltanto in termini di apprendimento