

1000 Future[©]

Parola all'esperienza

A portrait of Silvio Fraternali, a middle-aged man with short grey hair, smiling. He is wearing a blue suit jacket, a white shirt, and a blue patterned tie. His arms are crossed, and he is wearing a blue string bracelet on his left wrist.

Silvio Fraternali

Guidare l'innovazione, ripensare il modo di fare banca

Professionisti illuminati si raccontano in 1.000 parole

Silvio Fraternali, Executive Director Gruppo Intesa Sanpaolo, Responsabile della Direzione Innovation & Business

Silvio, qual è stato il tuo percorso professionale?

Sono sempre stato affascinato dalla tecnologia e soprattutto da come può essere utilizzata per migliorare la nostra vita. Mi sono formato poi in Finanza alla **Scuola di Amministrazione Aziendale dell'Università di Torino**. Sono entrato nel Gruppo **Intesa Sanpaolo** nel 1986 e ho avuto la fortuna di poter cambiare mestiere molto spesso restando sempre nella stessa azienda. Ho guidato l'Information Technology del Gruppo, poi una Struttura Operativa più ampia che teneva insieme IT, organizzazione, cybersecurity e trasformazione digitale. Sono stato poi CEO di **Banca 5**, la banca del Gruppo nata per rafforzare il rapporto di prossimità con le persone, e infine responsabile della struttura dei controlli e del supporto al business della **Divisione Banca dei Territori**.

Ogni tappa è nata in modo naturale dalla precedente e mi ha permesso di vedere la banca e il mercato da angolazioni sempre diverse: dal codice alla strategia, dal territorio ai numeri. Se c'è un filo conduttore, è la curiosità di comprendere il presente con sufficiente rapidità e profondità per riuscire a immaginare ciò che potrebbe venire dopo. Ho avuto anche la fortuna di poter affiancare a questo percorso anche l'insegnamento universitario e alcuni impegni internazionali, che mi hanno aiutato a non perdere mai la visione d'insieme.

Di cosa attualmente ti stai occupando?

Oggi guido la **Direzione Innovation & Business Support Reengineering**, un nome lungo per un'idea abbastanza semplice: l'innovazione non deve essere un evento straordinario, né un progetto separato da celebrare occasionalmente, ma un gene che entra nel modo ordinario in cui l'azienda opera e crea valore ogni giorno.

Dal punto di vista organizzativo è stata creata una **Area di Governo Chief Transformation & Organization Officer**, dove l'innovazione è al fianco di organizzazione e transformation. Una leva, quindi, per supportare l'azienda in un percorso di trasformazione complessiva. Il nostro compito è tenere insieme **osservazione, strategia, execution e scalabilità**, e ridisegnare i processi in **logica end-to-end** invece di limitarci a digitalizzare quello che già esiste.

È un lavoro che vive all'incrocio tra organizzazione, tecnologia e comportamento delle persone, ed è proprio lì che nascono le idee più interessanti: non tanto negli algoritmi in sé, quanto nel modo in cui cambiano le abitudini di lavoro, la qualità delle relazioni, le aspettative di chi sta dall'altra parte, che sia un cliente o un collega. Sperimentiamo di continuo, spesso su terreni nuovi non ancora esplorati, per trasformare le idee in iniziative che generano davvero valore, invece che restare slide in un progetto pilota senza seguito.

Come vedi il futuro delle banche anche alla luce delle nuove leve trasformative?

Quando si parla di futuro del settore finanziario il rischio è immaginare semplicemente una banca più digitale di quella di oggi. **Io credo che la trasformazione sarà molto più profonda, e riguarderà il ruolo stesso della banca nella vita delle persone e delle imprese.** Le leve tecnologiche emergenti, tra cui l'intelligenza artificiale, gli asset digitali, le piattaforme integrate, i nuovi modelli di interazione, saranno fattori abilitanti fondamentali, ma non l'elemento distintivo. La vera differenza si giocherà nel modo in cui useremo queste tecnologie per costruire fiducia, accompagnare le persone e generare valore reale.

Oggi la banca è percepita soprattutto come un insieme di prodotti e servizi. Nei prossimi anni la immagino piuttosto come un ecosistema intelligente, capace di stare accanto alle persone e alle

imprese nei momenti che contano davvero della loro vita: capire i bisogni, anticiparli, offrire la risposta giusta nel momento in cui serve, integrando consulenza, servizi, dati e competenze in un'esperienza fluida. La relazione non deve partire dal prodotto, ma dal contesto e dagli obiettivi di chi abbiamo di fronte.

L'intelligenza artificiale avrà un ruolo centrale in questo processo: molte attività operative saranno gestite da agenti digitali sempre più evoluti, e l'interazione con la banca diventerà continua, proattiva, contestuale. **E le persone avranno un ruolo fondamentale in questo scenario.** Io immagino un modello 'AI-operated' ma 'human-led': gestito dalla tecnologia, guidato dalle persone. Proprio per questo penso che la centralità delle persone, invece di ridursi, aumenterà: se l'intelligenza artificiale si occuperà di ciò che è ripetibile, il valore umano si concentrerà su ciò che una macchina difficilmente potrà sostituire — interpretare situazioni complesse, costruire relazioni di fiducia, creare empatia, esercitare giudizio, accompagnare le decisioni importanti. Sarà una capacità sempre più preziosa in contesti dove convivono generazioni molto diverse per abitudini e linguaggi, e la banca dovrà saperle parlare tutte, trasformando questa pluralità in una leva di inclusione e non in una complicazione.

Alla fine credo che la banca del futuro sarà, insieme, più innovativa e più umana. E che a vincere non saranno le banche che avranno adottato più tecnologia, ma quelle capaci di usarla per **far emergere il potenziale delle persone** che siano clienti, colleghe e colleghi, comunità.

David Bowie diceva 'Non so dove sto andando da qui, ma prometto che non sarà noioso'.



<https://www.intesasanpaolo.com>