

“Prospettive e sinergie negli ambiti della formazione e del Corporate & Investment Banking nell'era dell'AI e delle Big Tech, per supportare crescita e competitività”

Lectio magistralis di Mauro Micillo
Responsabile della Divisione IMI Corporate & Investment Banking di Intesa Sanpaolo,
in occasione del conferimento del Premio Alumnus dell'anno 2024
presso l'Università degli Studi di Brescia

13 dicembre 2024

AGENDA

Saluti introduttivi e ringraziamenti

Premessa - Il ruolo strategico della collaborazione fra mondo accademico e finanziario

1. Formazione e AI: competenze del futuro e leve per la competitività

- a. *Il valore della formazione, alla base dell'innovazione e della competitività*
- b. *Il ruolo della tecnologia e dell'AI*
- c. *Il filo conduttore: l'evoluzione del mercato del lavoro e la centralità delle competenze tecnologiche*

2. Prospettive del Corporate & Investment Banking nell'era dell'AI e delle Big Tech: trasformazione e opportunità

- a. *Le principali trasformazioni in atto nel Corporate & Investment Banking*
- b. *Evoluzione digitale e AI come acceleratori*

3. Il contesto europeo e la twin transition

- a. *Cenni sulle sfide europee in ambito digitale: il divario tecnologico rispetto agli Stati Uniti e alla Cina*
- b. *Punti di forza e opportunità per l'Europa*

Conclusioni – Prospettive e sinergie per supportare crescita e competitività

LECTIO MAGISTRALIS

Saluti introduttivi e ringraziamenti

Buona sera a tutti, è davvero un grande onore, un privilegio, ma soprattutto una grande emozione per me essere qui. In questa aula, più di 30 anni fa, mi laureavo e oggi sono qui con alcune persone, all'epoca Professori, oggi anche amici, che parteciparono a quella giornata: penso al Prof. Porteri - Presidente della commissione di Laurea all'epoca - e al Prof. Basile, uno dei due correlatori della mia tesi. Un pensiero particolare anche al Prof. Paris – mio relatore, prematuramente scomparso – e al Prof. Bertoli ai quali mi lega un sincero sentimento di riconoscenza.

Il mio primo ringraziamento voglio rivolgerlo all'Università di Brescia e al suo rettore Prof. Castelli: la preparazione di base che mi è stata trasmessa mi ha concesso in questi ultimi 30 anni di competere con chiunque ed a qualunque livello - in Italia e all'estero - e di non sentirmi mai in difficoltà verso colleghi o controparti di altre – anche assai più blasonate sulla carta – Facoltà. Il mio impegno quotidiano e la voglia di continuare ad imparare hanno certamente contribuito a fortificare le solide basi che l'Università di Brescia ha saputo darmi.

Poi, se me lo consentite, vorrei ringraziare alcune persone.

I miei genitori, in primo luogo.

Non ci sono più da tempo e mi spiace che non possano essere qui oggi: si sarebbero emozionati – e lo avrei fatto anche io – come avvenne 30 anni fa, il giorno della mia Laurea. Erano persone semplici, operai emigranti, che avevano tuttavia capito una cosa fondamentale: solo lo studio e la cultura sono vie affidabili per la libertà. Ed è proprio grazie al loro intuito, prima, e al loro sacrificio, poi, che io e mio fratello – che è qui con me oggi – ci siamo laureati.

Il Prof. Porteri.

A valle della sessione di Laurea che fu da lui presieduta, mi chiese di andarlo a trovare nel suo ufficio in Dipartimento. Mi chiese cosa intendessi fare, mi offrì la possibilità di proseguire il percorso in Università come ricercatore. Io avevo tuttavia bisogno di lavorare e lo confessai apertamente, non senza qualche imbarazzo. Visto il profilo della mia tesi (matematica finanziaria ed econometria), mi indirizzò immediatamente a Fineco che all'epoca era parte del Gruppo Bipop. Una settimana più tardi iniziai a lavorare in Fineco, a Milano. Era certamente, a quei tempi, la società italiana più sofisticata dal punto di vista finanziario e tecnologico. Un'autentica fucina di giovani talenti a cui mi aggregai con grande entusiasmo. Fu un'esperienza che segnò in maniera determinante la parte iniziale della mia carriera. E tutto questo lo devo in primo luogo al Prof. Porteri.

Il Prof. Carluccio, all'epoca docente della SDA Bocconi e oggi ordinario all'Università di Verona.

Lo incontrai - in quanto docente - nel corso di specializzazione post-laurea organizzato dalla Fondazione Milziade Tirandi, qui a Brescia, per alcuni borsisti. Dall'incontro con lui è nata una solida amicizia che prosegue da 30 anni ed è certamente lui ad avere avuto l'idea di lanciarmi in un'aula della SDA Bocconi come *lecturer* a soli 26 anni. Mi sembrava una follia, invece è stata un'esperienza travolgente: da quel giorno di 28 anni fa ho sempre frequentato le aule universitarie come docente su

vari argomenti. Il fatto che ancora oggi io mi dedichi con passione all'insegnamento si deve in larga parte anche a lui.

Il Prof. Basile, oggi come allora, Professore ordinario qui a Brescia.

È stato uno dei miei due correlatori alla tesi di Laurea, ma soprattutto è stato un compagno di viaggio per un paio di anni in un bel periodo professionale in Banca Esperia (la private bank di Mediobanca, Mediolanum & Partners).

Il Prof. Spaventa.

Purtroppo, è scomparso tempo fa ma i suoi insegnamenti mi sono sempre accanto, ogni giorno. Quando lo incontrai lui aveva 71 anni e io 35. Ero appena stato nominato, giovanissimo per gli standard italiani, Amministratore Delegato della terza società di gestione del risparmio del Paese, mentre lui era Presidente del CDA della Società (Fineco Asset Management, poi ridenominata Capitalia AM). Già Professore Emerito alla Sapienza, era stato Ministro del Governo Ciampi, Presidente del Monte dei Paschi, Presidente della Consob e advisor della Bank of England, solo per citare alcuni dei suoi prestigiosi incarichi. Insomma, un gigante. Ma la vera sorpresa fu la sua incredibile umiltà e la totale dedizione ai giovani. Fui letteralmente travolto dalla sua passione che esercitava con rigore e una ironia molto *british*.

Una sua frase tra le tante riecheggia nella mia mente: *“Tra una persona di 70 anni e una di 35 per me ha ragione la più giovane, a meno che la prima non dimostri il contrario”*.—Dietro questa singolare inversione dell'onere della prova c'era ovviamente un mondo, fatto di visione, passione ed umiltà. Virtù che esercitava con una generosità fuori dal comune. Incontrarlo e avere la possibilità di lavorare con lui è stato un incredibile privilegio.

È proprio grazie a queste persone e alla loro disinteressata generosità che ho sviluppato una vera e propria dedizione al c.d. *“give back”*. Occuparmi dei giovani, poter dare loro le opportunità – come è accaduto a me tanti anni fa – che il loro talento ed entusiasmo meritano è diventato per me una sorta di seconda occupazione.

Oggi, nel breve intervento che seguirà, proverò a mettere al centro proprio loro, i giovani, con le prospettive che la rivoluzione tecnologica in corso impone di valutare.

* * *

Premessa - Il ruolo strategico della collaborazione fra mondo accademico e finanziario

Credo fermamente che l'Università di Brescia, e con essa la Facoltà di Economia, siano strettamente connesse al ruolo centrale che il nostro territorio e il suo tessuto produttivo, caratterizzato da molteplici settori, tra cui manifattura, zootecnia, alimentare, assumono nel panorama italiano ed europeo. Un territorio a forte vocazione industriale, da alcuni definito come la "piattaforma manifatturiera d'Europa", con un valore aggiunto di oltre €45 mld, di cui quello originato dal settore secondario si attesta al 33,2%, ampiamente al di sopra di quanto rilevato sia in Lombardia (23,8%) sia in Italia (21,2%)¹.

Guardando al passato con gratitudine per le esperienze acquisite e al futuro con il senso di responsabilità che l'età matura porta con sé, sono convinto che ogni tappa del mio percorso sia stata un elemento imprescindibile per la mia formazione. Il legame profondo con il mondo universitario e l'impegno per la formazione dei giovani, hanno rappresentato per me una costante fonte di ispirazione.

Dal momento in cui ho appreso di questo prestigioso riconoscimento, ho avuto modo di riflettere sulle ragioni profonde per le quali, in tutta la mia carriera professionale, non ho mai, neppure per un breve periodo, abbandonato il mio legame con il mondo accademico, portando avanti con entusiasmo e convinzione sia il mio percorso nel settore della finanza sia quello universitario, che mi ha visto *in primis* insegnare in questa stessa città, la mia città, successivamente all'Università LUISS a Roma, per poi culminare con la recente nomina a *Visiting Fellow* dell'Università di Oxford.

In questa scelta mi hanno certamente sostenuto i valori che la famiglia mi ha trasmesso, così come le persone - che ho già avuto modo di ringraziare in apertura - che hanno influenzato in modo rilevante il mio percorso formativo.

Investire tempo e risorse nella formazione, con un particolare *focus* sui giovani, ritengo sia il principio fondante alla base di ogni iniziativa professionale o imprenditoriale. Solo mobilitando e nobilitando risorse e competenze è possibile ottenere un impatto significativo sulla crescita e sulle prospettive di medio termine del nostro Paese.

Gli investimenti e la competitività dell'Italia e dell'Europa sono oggi messi a dura prova dalla concorrenza tecnologica di Stati Uniti e Cina e richiedono un'azione comune per valorizzare talenti e attivare risorse per sostenere l'economia reale. Per rispondere a queste sfide, oggi proverò a spiegarvi perché investire sulla formazione, sia in termini di tempo sia di risorse, resta cruciale in generale e, in particolare, nell'ambito del *Corporate & Investment Banking* e come le tecnologie possano rafforzare le sinergie fra i due mondi, per creare un sostanziale impatto positivo sulla competitività e sulle prospettive di crescita in Italia e in Europa. E come questo sia ancora più vero nell'era dell'Intelligenza Artificiale (di seguito "AI") e delle *Big Tech*.

¹ Dati 2023 - focus realizzato dal Centro Studi di Confindustria Brescia e contenuto nella 18esima edizione del Booklet Economia

1. Formazione e AI: le competenze del futuro e leve per la competitività

Il valore della formazione, alla base dell'innovazione e della competitività

La formazione e la gestione dei giovani e dei talenti sono essenziali per stimolare la crescita delle imprese e favorire lo sviluppo tecnologico e produttivo. Le aziende che investono in programmi di formazione e di valorizzazione dei giovani talenti non solo migliorano le proprie *performance*, ma contribuiscono anche alla creazione di una forza lavoro capace di adattarsi ai rapidi cambiamenti del mercato globale.

Nel 2022, la spesa pubblica per l'istruzione in Europa ammontava a €746 mld, pari al 4,7% del PIL e con notevoli differenze tra gli Stati membri² (al primo posto l'Islanda con 7,1%; l'Italia destinava il 4,1%). Gli Stati Uniti spendono significativamente di più dell'Europa, ovvero circa il 6,1% del loro PIL, di cui l'1,9% proveniente da spesa privata, principalmente destinata all'istruzione superiore.

Queste evidenze sottolineano come l'Europa debba fare certamente di più in questo ambito, anche se le ingenti risorse necessarie richiedono una virtuosa collaborazione fra pubblico e privato, per ambire a restringere tale *gap*: aumentare la spesa per l'istruzione di circa 1,4% del PIL, per colmare il divario con gli Stati Uniti, significherebbe, infatti, investire circa €1 tr all'anno (un terzo in più rispetto a oggi)³.

Il ruolo della tecnologia e dell'AI

Secondo gli ultimi risultati OCSE, i paesi con un elevato livello di istruzione superiore⁴ (ad esempio, Corea del Sud, Canada, Finlandia) mostrano un marcato aumento del PIL *pro capite*. In sintesi, l'istruzione superiore non solo migliora le opportunità individuali, ma supporta anche significativamente la crescita economica complessiva di un Paese⁵.

In aggiunta, la spesa per investimenti in Ricerca & Sviluppo (R&D), di cui l'istruzione superiore costituisce una parte cruciale, è significativamente correlata con l'incremento della produttività del lavoro: a tal proposito, nel confronto tra Unione Europea (UE) e Stati Uniti, si evidenzia come l'UE, con un indice di *R&D intensity* pari a 1,5, abbia un KPI di produttività pari a 55, mentre negli Stati Uniti gli stessi indicatori sono entrambi circa un terzo più elevanti, pari rispettivamente a 2,7 e 75.

Fra tutti gli ambiti formativi prioritari, le competenze digitali rivestono un ruolo fondamentale per sviluppare e adottare nuove tecnologie e per promuovere la creazione di imprese innovative. Circa il 63% delle imprese dell'UE che ambiscono ad assumere specialisti in ICT (*Information and Communication Technologies*) incontrano difficoltà nel reperire queste risorse.

Il numero di laureati in discipline c.d. STEM è aumentato gradualmente nel tempo, ma a un ritmo insufficiente. Attualmente vi sono circa 22 laureati in STEM ogni 1000 persone di età compresa tra i 20

² Government expenditure on education, Eurostat

³ The future of European competitiveness, M. Draghi

⁴ Formazione universitaria

⁵ Education at Glance - 2023 OECD INDICATORS, OECD (livello di istruzione per fascia di popolazione 25-64 anni)

e i 29 anni, in aumento rispetto ai 18,5 del 2014, ma ad un ritmo che non è sufficiente per tenere il passo con la crescita della domanda di posti di lavoro.

L'AI sta trasformando in modo significativo il mondo della formazione, attraverso strumenti che migliorano l'efficienza e rendono l'esperienza più coinvolgente. Algoritmi di *machine learning* e *chatbot* interattivi possono adattarsi ai bisogni degli studenti, creando contenuti personalizzati e aiutando gli insegnanti a monitorare i progressi in modo più accurato.

L'UNESCO stima che saranno necessari 44 milioni di insegnanti aggiuntivi entro il 2030 per raggiungere gli ambiziosi obiettivi fissati dall'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile (SDG) numero 4, che mira a garantire un'istruzione inclusiva ed equa, promuovendo opportunità di apprendimento permanente per tutti. L'AI può giocare un ruolo fondamentale riducendo il carico di lavoro amministrativo dei docenti, facilitandone l'*upskilling* con l'offerta di risorse di formazione digitali per aggiornare le competenze e migliorare l'efficacia didattica e permettendo, tramite strumenti di traduzione e supporto linguistico, di facilitare la comunicazione, specialmente in aree geografiche dove gli insegnanti sono carenti.

Complessivamente, integrando strumenti di AI nelle aule, l'educazione può adattarsi meglio alle nuove esigenze del mercato del lavoro, stimolando al contempo pensiero critico e innovazione digitale per affrontare le sfide future⁶.

Il filo conduttore: l'evoluzione del mercato del lavoro e la centralità delle competenze tecnologiche

La formazione non si esaurisce comunque con la scuola e con l'Università, ma prosegue lungo tutto l'arco della carriera professionale. Spesso l'industria e la tecnologia si evolvono più velocemente delle competenze acquisite nel percorso scolastico e ciò sottolinea la necessità di modelli di apprendimento continuo nelle aziende per fronteggiare le *disruption* tecnologiche di un'economia in costante trasformazione.

Il 44% delle competenze attuali potrebbe diventare obsoleto entro il 2027 e oltre un quarto dei posti di lavoro cambierà significativamente nei prossimi cinque anni, rendendo indispensabile investire nella formazione continua e in programmi di *upskilling* e *reskilling* aziendale per supportare la forza lavoro nella transizione verso ruoli emergenti e specializzati⁷.

Questa evoluzione costituisce uno dei fattori più trasformativi sia per i settori industriali, sia per quelli finanziari, incluso il business del *Corporate & Investment Banking*.

⁶ Shaping the Future of Learning 2024, World Economic Forum

⁷ Future of Jobs 2023, World Economic Forum

2. Prospettive del Corporate & Investment Banking nell'era dell'AI e delle Big Tech: trasformazione e opportunità

Le principali trasformazioni in atto nel Corporate & Investment Banking

Nel 2023, il sistema finanziario globale ha intermediato \$410 trilioni di asset, generando circa \$7 trilioni di ricavi, di cui il business del *Corporate & Investment Banking* (CIB) rappresenta circa un terzo⁸.

Il mondo del CIB, ovvero il settore dei finanziamenti e dei servizi di consulenza alle aziende e alle istituzioni finanziarie a supporto delle loro attività ricorrenti e straordinarie, è fra i settori potenzialmente più impattati dalle trasformazioni finora discusse, relative sia alla formazione dei giovani sia alle nuove tecnologie, e, al contempo, possiede molteplici leve per avere esso stesso un ruolo da protagonista nel trainare il cambiamento.

Gli ultimi dieci anni sono stati caratterizzati da eventi straordinari e imprevedibili; abbiamo osservato tassi d'interesse rimanere negativi per diversi anni, salvo poi risalire con una velocità che non ha avuto precedenti nella storia recente. Le tendenze nazionaliste, la crisi pandemica, la guerra russo-ucraina, la *disruption* nelle filiere globali di approvvigionamento e le recenti tensioni in Medio Oriente ci hanno posto di fronte a sfide e scenari fino ad allora impensabili, forzando l'evoluzione di tutto il settore bancario finalizzata ad una maggiore efficienza nella gestione dei rischi e del capitale.

In questo panorama, seppur ricco di incertezze e fattori non controllabili (quali guerre e pandemie), è possibile delineare alcune principali tendenze che stanno caratterizzando il settore del *Corporate & Investment Banking* a livello globale e che ne influenzeranno le evoluzioni future⁹.

1. Il primo riguarda la necessità di adottare politiche dinamiche e innovative di gestione del bilancio per rispondere agli shock di mercato. Sarà sempre più importante una gestione attiva sia degli asset detenuti in portafoglio (es. il *lending*) sia della componente passiva dello stato patrimoniale, unita a una rinnovata attenzione ai depositi, in termini di previsione della volatilità ed elasticità ai prezzi. Diventeranno centrali *best practice* volte a un approccio disciplinato e innovativo per il monitoraggio del credito e delle politiche di pricing a supporto delle strategie commerciali, con un necessario potenziamento nell'utilizzo degli *analytics*.
2. Il secondo riguarda le nuove possibilità offerte dalla tecnologia. Tecnologie avanzate per aumentare la produttività, inclusa la GEN AI, selezionando attentamente i casi d'uso e gestendo i rischi associati, costituiranno un fattore differenziale significativo. Studi empirici stimano che l'utilizzo di agenti avanzati di GEN AI potrebbe ridurre il tempo impiegato per la redazione di documenti interni creditizi fino al 60%, liberando risorse per efficienze o per attività a maggior valore aggiunto.
3. Il terzo riguarda l'approccio normativo e le conseguenze sulla gestione del rischio. La regolamentazione sempre più stringente relativa al capitale (es. l'imminente Basilea IV), ai rischi riguardanti il cambiamento climatico e all'utilizzo dei dati e delle nuove tecnologie, richiedono

⁸ Global Banking Annual Review 2024, McKinsey

⁹ Five big shifts shaping a new world for corporate and investment banks, McKinsey

pratiche di gestione avanzate. Le banche devono essere pronte a recepire tali requisiti, rimanendo resilienti per mantenere elevati standard di competitività e di conformità normativa.

4. Il quarto riguarda le trasformazioni in merito alla struttura del mercato. A seguito dell'ingresso di nuovi *player* (es. *private credit* e *Big Tech*) e dell'emergere di *asset tokenizzati*, nasceranno sfide e opportunità che modificheranno gli assetti in cui siamo soliti operare. Per competere con questi nuovi attori occorrerà rivedere le strategie di *lending*, anche attraverso *partnership*, rafforzando il presidio dei rischi e la rotazione degli *asset*.
5. Il quinto e ultimo trend è relativo a nuovi paradigmi in alcuni settori e prodotti strategici per il nostro tessuto industriale. A seguito dei *commitment* agli obiettivi Net-Zero, le opportunità legate al finanziamento della *green transition* sono diventate centrali per il business CIB. Altresì emerge in maniera sempre più delineata l'ingente fabbisogno finanziario in settori strategici quali quelli delle infrastrutture, dell'energia e delle scienze della vita. Da ultimo, ma non meno importante, aumenta la consapevolezza del notevole valore intrinseco correlato alle attività di *cash management* per gestire la complessità (e i repentini cambiamenti, influenzati anche dalle politiche di dazi e di incentivi) di diverse *supply chain* critiche a livello mondiale.

Evoluzione digitale e AI come acceleratori

Come evidenziato poc' anzi, l'AI sta trasformando radicalmente le industrie di tutto il mondo e il settore finanziario è in prima linea in questa rivoluzione tecnologica. L'83% delle imprese che operano nei servizi finanziari a livello globale adatterà tecnologie AI entro il 2027¹⁰.

L'AI ha il potenziale per ottimizzare alcune attività operative e *time consuming*, rimodellare il modo in cui vengono forniti i servizi, migliorare i processi decisionali, ridurre i costi operativi, accrescere la qualità del lavoro e l'esperienza dei clienti, attraverso la personalizzazione e l'automazione.

Come emerge chiaramente da una linea di ricerca che è in corso con colleghi di Oxford, lo sviluppo dell'AI e l'ascesa delle grandi aziende tecnologiche possono considerarsi tra i principali motori della trasformazione economica nel XXI secolo.

Nel settore finanziario, questa rivoluzione non solo è in atto, ma sta accelerando a un ritmo senza precedenti.

Le istituzioni finanziarie stanno adottando l'AI a ogni livello. Dal trading algoritmico ai *robo-advisor*, dal *credit scoring* al rilevamento delle frodi – solo per citare alcuni tra i tanti esempi – l'AI ha ridefinito il modo di operare delle istituzioni finanziarie in tutto il mondo, spesso partendo proprio dal business del *Global markets* delle Divisioni CIB. L'acquisto di un'azione o di un'obbligazione, infatti, implica ormai regolarmente, da parte dei desk specialistici, l'impiego di algoritmi di trading che sono in grado di gestire con sempre maggiore autonomia le diverse fasi della transazione (dalla quotazione, alla negoziazione, alla gestione del rischio).

Secondo un recente rapporto di McKinsey, la GEN AI e altre tecnologie legate all'AI hanno il potenziale per automatizzare attività lavorative che attualmente assorbono tra il 60% e il 70% del tempo dei

¹⁰ Documento CNEL (Consiglio Nazionale Dell'Economia del lavoro) sull'AI nel settore finanziario

dipendenti. Nel mondo bancario, il rapporto stima che la GEN AI potrebbe generare a livello globale un valore economico aggiuntivo di \$200-340 mld all'anno, se fosse pienamente implementata¹¹, che equivale al 3-5% del fatturato totale del settore¹². In particolare, nel business CIB, l'AI può incrementare la produttività delle attività principali dal 30 al 90%, con un potenziale apporto agli utili operativi dal 9 al 15%¹³.

Si stima che entro il 2030 le banche di tutto il mondo spenderanno \$85 mld per acquistare programmi e servizi di GEN AI¹⁴.

Le grandi aziende tecnologiche, grazie soprattutto alla loro competenza nella gestione dei dati, vedono enormi opportunità nell'ingresso nel settore dei servizi finanziari. Aziende come Google, Amazon e le *Big Tech* in generale potrebbero diventare potenziali concorrenti, ma anche *partner* strategici, apportando competenze tecnologiche e innovando le modalità di interazione con i clienti.

La combinazione delle nostre conoscenze nella gestione del rischio e dei clienti, associata alla tecnologia, offre un nuovo e stimolante mondo di opportunità. Stiamo assistendo alla nascita di un nuovo ecosistema finanziario, nel quale i confini tra aziende tecnologiche e istituzioni finanziarie tendono ad essere sempre più labili.

L'AI e l'automazione stanno trasformando i ruoli tradizionali della finanza. Attività ripetitive come l'immissione di dati, la rendicontazione e, in generale, le analisi di *routine* stanno diventando automatizzate, in modo più rapido e accurato.

Tuttavia, l'AI non eliminerà posti di lavoro, ma piuttosto li trasformerà. Le persone potranno concentrarsi su attività creative e di *problem-solving*, competenze che, almeno nel prossimo futuro, rimarranno al di fuori della portata delle macchine.

I ruoli che richiedono giudizio, ragionamento etico e capacità interpersonali diventeranno più preziosi, soprattutto in scenari finanziari complessi e mercati volatili. In aree come la gestione del rischio e le operazioni di finanza straordinaria, le persone continueranno a svolgere un ruolo cruciale, con il supporto dell'AI.

Questa trasformazione richiederà una significativa riqualificazione. I professionisti della finanza dovranno acquisire nuove competenze, come la *data science* e l'etica nell'uso della tecnologia.

Anche il quadro normativo dovrà evolversi. L'uso di algoritmi per prendere decisioni solleva importanti sfide etiche e legali, e la regolamentazione avrà un ruolo cruciale nel risolverle.

Inoltre, la crescente presenza delle grandi aziende tecnologiche nel settore finanziario introduce nuove opportunità, ma anche nuovi rischi. Aziende come le *Big Tech*, con il loro accesso a grandi quantità di dati, hanno potenziali vantaggi competitivi. Questo solleva preoccupazioni riguardo alla *privacy*, alla sicurezza informatica e al livello di concentrazione del mercato. Le istituzioni finanziarie consolidate, con una lunga storia di collaborazione con i regolatori, dovranno continuare a lavorare per proteggere i clienti e garantire che l'intermediazione finanziaria avvenga in modo responsabile. I regolatori, dal

¹¹ The economic potential of generative AI: The next productivity frontier, McKinsey

¹² Statista - Research Department, Settembre 2024

¹³ Been there, doing that: How corporate and investment banks are tackling GEN AI, McKinsey

¹⁴ Juniperresearch, Gennaio 2024

canto loro, dovranno considerare come supervisionare questi nuovi attori provenienti dal mondo della tecnologia.

Per portarvi un esempio tangibile della trasformazione in atto, da analisi e indagini svolte con i clienti della Divisione IMI Corporate & Investment Banking di Intesa Sanpaolo, emerge come dal 2020 a oggi, anche a seguito della pandemia, la transizione digitale sia diventata una priorità. Se nel 2020 il 19% delle aziende intervistate non investiva in digitalizzazione, oggi questa percentuale è scesa al 7% e, nello stesso arco temporale, la spesa è cresciuta in media dal 7% del fatturato al 16%. Inoltre, fino al 2021 l'AI si posizionava in fondo alla lista degli investimenti tecnologici, mentre nel 2024 l'uso di *analytics* e l'AI/*machine learning* sono considerati «un cambiamento digitale che è già realtà» per il 43% e per il 25% dei rispondenti¹⁵.

Nella Divisione IMI CIB, al fine di valorizzare l'impatto delle nuove tecnologie, abbiamo implementato una strategia basata su tre pilastri. Inizialmente ci siamo focalizzati sulla *clusterizzazione* di prodotti e servizi (suddivisi in “Low-Touch”, “Ibridi” e “High-Touch”), in base al livello di digitalizzazione e al modello di vendita *target* associato. In secondo luogo, abbiamo incrementato gli investimenti volti a potenziare le nostre piattaforme e le tecnologie a supporto del *business*, focalizzandoci sullo sviluppo di canali e portali digitali per la nostra clientela, sulla semplificazione dei processi interni e sull'utilizzo di strumenti basati su *advanced analytics* e AI per il *targeting* commerciale, attraverso il nostro CRM¹⁶. Abbiamo poi mantenuto un costante impegno nella formazione specialistica e trasversale dedicata ai nostri giovani e talenti, in collaborazione con alcune delle principali Università italiane. Uno degli ambiti di ricerca e di approfondimento di questi programmi è proprio l'AI, applicata al mondo della finanza e a casi d'uso concreti.

In conclusione, l'AI e le grandi tecnologie stanno trasformando radicalmente il nostro modo di pensare la finanza. Le istituzioni finanziarie del futuro saranno più agili, efficienti e integrate nelle nostre vite digitali. Tuttavia, mentre abbracciamo i vantaggi di queste tecnologie, dobbiamo rimanere attenti ai rischi che esse comportano, soprattutto in termini di occupazione, etica e stabilità del sistema finanziario globale.

¹⁵ Elaborazione dati della Struttura *Customer Experience* della Divisione IMI CIB

¹⁶ Customer Relationship Management - Salesforce

3. Il contesto europeo e la *twin transition*

Cenni sulle sfide europee: il divario tecnologico rispetto agli Stati Uniti e alla Cina

In Europa, l'adozione dell'AI resta ancora limitata, con solo l'11% delle aziende che ha adottato soluzioni industriali in quest'ambito, ben lontano dall'obiettivo del 75% fissato per il 2030. Inoltre, si registra un *gap* strutturale di offerta, considerando che la maggior parte dei modelli utilizzati per l'AI in Europa proviene dagli Stati Uniti (73%) e dalla Cina (15%). Altro punto di attenzione è la partecipazione di investitori privati nel mercato europeo dell'AI. Nel 2023, si stima che l'UE abbia investito \$8 mld in capitale di rischio per l'AI, rispetto ai \$68 mld degli Stati Uniti e ai \$15 mld della Cina. Solo il 6% dei finanziamenti globali per le *start-up* focalizzate su soluzioni AI viene attratto da aziende europee, rispetto al 61% per quelle statunitensi e al 17% per quelle cinesi. A ciò si aggiunge una carenza di talenti specializzati: il numero di *data scientist* è inferiore rispetto a Stati Uniti e Cina, con molti professionisti che emigrano in cerca di salari più elevati.

Il rapporto di Mario Draghi "*The future of European competitiveness*", pubblicato a settembre 2024, indica la digitalizzazione e lo sviluppo di tecnologie avanzate come uno dei dieci settori strategici a cui dedicare politiche europee comuni per la competitività dell'Europa. Le tre priorità da sviluppare in questo ambito includono le reti di connessione ad alta velocità e capacità, il *computing* e l'Intelligenza Artificiale e, infine, i semiconduttori.

La spesa stimata necessaria per raggiungere gli obiettivi legati alla doppia transizione, digitale ed energetica, è pari a circa €800 mld di investimenti all'anno (pari al 5% del PIL Europeo) fino al 2030, richiedendo un impegno ingente sia al settore pubblico sia a quello privato per attivare capitali. Per supportare la transizione è fondamentale un *commitment* lungimirante da parte di tutti gli *stakeholders* su due aspetti che ritengo debbano coesistere e rafforzarsi a vicenda: *in primis* l'attrazione di Risorse e, in secondo luogo, l'attuazione delle *Riforme* strutturali necessarie per rafforzare la competitività e la crescita dell'Italia e dell'Europa.

Soffermandoci sulla transizione digitale, la competitività dell'UE dipenderà sempre più dalla digitalizzazione di tutti i settori e dal rafforzamento delle tecnologie avanzate, che stimoleranno gli investimenti, l'occupazione e la creazione di ricchezza.

Punti di forza e opportunità per l'Europa

L'Europa può però contare su alcuni punti di forza significativi che contraddistinguono il nostro tessuto imprenditoriale nel mondo.

La posizione di *leadership* nel calcolo ad alte prestazioni (tre fra i dieci *high-performance computing* - HPC - più performanti al mondo sono europei¹⁷) rappresenta un vantaggio che può essere sfruttato per stimolare lo sviluppo dell'AI e attirare investimenti privati. Questo mercato, infatti, valutato pari a \$48,5 mld nel 2022 a livello globale, è destinato a crescere a un tasso del 7,5% annuo fino al 2030.

¹⁷ Lumi in Finlandia, Leonardo in Italia e Mare Nostrum 5 in Spagna

Anche la robotica avanzata rappresenta un fiore all'occhiello che ci contraddistingue nel mondo: circa il 50% dei fornitori globali di servizi in questo settore sono europei. In questo ambito le aspettative di crescita sono ancora più elevate, con un CAGR del 14% al 2026, trainate proprio dall'integrazione di funzionalità AI nella robotica industriale. Infine, nel *quantum computing* possiamo vantare il secondo posto mondiale nello sviluppo di brevetti e sarà chiave continuare a mantenere questa *leadership*.

In particolare, la digitalizzazione e l'impiego dell'AI saranno fondamentali per migliorare l'efficienza delle pubbliche amministrazioni nella fornitura di servizi essenziali, come sanità, giustizia, istruzione, mobilità e protezione ambientale. In settori chiave come l'istruzione e la sanità pubblica, la digitalizzazione può contribuire a mitigare le sfide demografiche, migliorare la resilienza socioeconomica e garantire la fornitura di servizi essenziali per mantenere il tenore di vita.

La competitività dell'UE e il successo del modello economico europeo, a partire dalla riuscita delle transizioni verdi e digitali, facendo leva sugli aspetti distintivi appena richiamati, richiedono una forza lavoro dotata delle giuste conoscenze e competenze. È necessario investire in *skills* digitali a tutti i livelli: dalla formazione di base all'istruzione avanzata per esperti in AI, programmazione, gestione dei dati e sicurezza informatica.

Conclusioni – Prospettive e sinergie per supportare crescita e competitività

Negli ultimi anni abbiamo assistito ad una serie di eventi straordinari: sconvolgimenti geopolitici, macroeconomici, la prima pandemia contemporanea. Accadimenti che hanno profondamente accentuato la necessità di risposte innovative, rapide e, soprattutto, condivise.

La formazione, a partire da quella dei giovani, ricopre un ruolo fondamentale per assicurare le *skills* utili ad attrezzare sia il sistema finanziario sia quello industriale con i talenti necessari a competere in scenari globali sempre più sfidanti. Essa fornisce le competenze del (e per il) futuro, che abilitano l'utilizzo della tecnologia a supporto di decisioni evolute che, a loro volta, sostengono l'innovazione.

Il *gap* di investimenti a livello europeo, in ambito tecnologico, energetico e digitale deve essere colmato in tempi rapidi.

Nell'era dell'AI e delle *Big Tech* diventa sempre più rilevante coltivare le sinergie fra il mondo accademico e quello finanziario, per poter disporre delle leve necessarie per affrontare il cambiamento e indirizzare investimenti ingenti nei settori prioritari e strategici. Il *Corporate & Investment Banking* svolge in questo processo un ruolo chiave, per la sua capacità di mobilitare risorse private (capitali di mercato) a favore dell'economia reale, valorizzando al contempo risorse pubbliche e facilitando lo sviluppo di *partnership* virtuose con le istituzioni.

Fare banca vuol dire infatti anche valorizzare le competenze e indirizzare le forze (risorse) in direzione del "meglio", verso obiettivi comuni e con ritorni tangibili in termini di crescita e competitività.

La capacità di coltivare le sinergie tra Università, tecnologia e mondo finanziario potrà creare un effetto volano per un'economia più virtuosa. L'impegno di banche e istituzioni potrà contribuire a rafforzare il modello di crescita europeo e il mercato unico, rendendo l'Europa più competitiva e ponendola all'avanguardia in campo tecnologico ed energetico. Conferendole la forza e l'autorevolezza necessarie per contare nel mondo e contribuire al dialogo e alla cooperazione tra paesi.

La portata di questi impegni è enorme, ma ognuno di noi è chiamato a fare la sua parte.

Io, finché ne avrò la forza, cercherò di fare la mia, portando avanti quanto mi è stato insegnato e donato con grande generosità anche qui alla Facoltà di Economia dell'Università di Brescia.

Grazie a tutti per l'attenzione e per l'opportunità di condividere con voi il mio pensiero.