

Marketing e Finanza

Strategie, marketing e innovazione finanziaria



**La Centralità dell'Individuo:
una bussola strategica nel contesto attuale**

Davide Sosio, Gruppo ANIMA



**Human Centricity:
il cuore umano della banca del futuro**

Paola Emilia Ronchi, Crédit Agricole Italia

Sara Gentili, Crédit Agricole Italia



**Human Centricity e Human-Centred Organization:
persone, valori e cultura come strategia di crescita**

Elena Aureli, Cofidis Italia



**La Centralità della Persona:
cultura, inclusione e visione sostenibile**

Stefania Buratto, Cassa Centrale Banca



**Human-Centric Organization:
la trasformazione digitale guidata dalle persone**

Ilaria Maria Dalla Riva, UniCredit



Join Our Think Tank

ADESIONE ALLE ATTIVITÀ DEL SECONDO SEMESTRE 2025

Programma Workshop

Il programma Workshop Online «Strategie e Innovazioni», parte centrale dell'Osservatorio Innovazione Finanziaria AIFIn, rappresenta un qualificato **momento di condivisione e confronto su visioni e casi di innovazione** tra manager e professionisti del settore bancario, assicurativo e finanziario.

Il principale obiettivo del programma workshop del secondo semestre è quello di **coinvolgere le funzioni aziendali trasversali** delle Istituzioni Finanziarie sul tema dell'innovazione.

- Sustainability
- Risk Management e Internal Control
- Asset Management
- Operations, Transformation e Service Management
- HR e Organization
- Innovation & Fintech
- Marketing e Comunicazione
- Servizi di Pagamento

Verticali Osservatorio

I Verticali sono delle ricerche qualitative ed esplorative che hanno l'obiettivo di raccogliere **le visioni, le percezioni e le aspettative, in termini di innovazione, di un Expert Panel su uno specifico tema.**

Verticali del 2025:

- Human Centricity
- Customer Centricity
- Consulenza Finanziaria & Private Banking
- Distribuzione Assicurativa
- AI Financial Innovation

I Verticali hanno l'obiettivo di promuovere la cultura dell'innovazione nel settore bancario, assicurativo e finanziario e di favorire modelli di innovazione orientati agli stakeholder (stakeholder-driven).



FINANCIAL INNOVATION MANAGER

18 Settembre o 28 Novembre

OBIETTIVI DEL CORSO

Il corso ha l'obiettivo di formare i manager dell'innovazione del settore bancario, assicurativo e finanziario. Il corso si avvale di tutto il knowledge dell'Osservatorio AIFIn «Innovazione Finanziaria» attivo dal 2004.

DESTINATARI

Il corso di formazione è destinato a chi è interessato a svolgere il ruolo di Innovation Manager nelle Istituzioni Finanziarie nelle varie funzioni aziendali.

CONTENUTI

- Innovazione e Innovazione Finanziaria: definizione, tipologie e specificità
- Obiettivi e perimetro dell'innovazione finanziaria
- Innovation Management System: processo, strumenti e metodologie
- Financial Innovation Maturity Model (FIMM)
- Barriere dell'innovazione nelle Istituzioni Finanziarie
- Financial Innovation Manager: ruolo e attività
- Open Innovation nelle Istituzioni Finanziarie
- Aree e casi di innovazione. Esercitazione.

DOCENTI

- Sergio Spaccavento - Presidente AIFIn
- Esperti con testimonianze aziendali

CONTATTI

Email Segreteria AIFIn: segreteria@aifin.org

Tel: 0382/523317

Cell.: 348 0483549

Marketing e Finanza

n.1 del 2025

Direttore responsabile:
Sergio Spaccavento

Editore:
MarketLab s.r.l. Viale Cesare Battisti, 54
27100 Pavia
tel. 0382/523317 – email: segreteria@marketlab.it

**Rivista tecnico, scientifica e professionale
fondata nel 2006:**

4 numeri all'anno in formato PDF
La rivista è riservata alle Istituzioni Finanziarie
AIFIn.

Per ulteriori informazioni scrivere a:
segreteria@aifin.org

Copyright © 2025 MarketLab SRL

Tutti i diritti riservati. Nessuna parte della rivista può essere riprodotta o trasmessa in qualsiasi forma o qualsiasi mezzo senza il permesso scritto dell'editore.



AIFIn - è un think tank indipendente attivo dal 2004 che si propone di promuovere e diffondere la cultura dell'innovazione nel settore bancario, assicurativo e finanziario.

www.aifin.org

05 HUMAN CENTRICITY: VERSO UN NUOVO PARADIGMA STRATEGICO

di Sergio Spaccavento - AIFIn

08 LA CENTRALITÀ DELL'INDIVIDUO: UNA BUSSOLA STRATEGICA NEL CONTESTO ATTUALE

di Davide Sosio - Gruppo ANIMA

In un contesto economico e sociale attraversato da trasformazioni profonde, Anima ridefinisce il proprio modello organizzativo ponendo l'essere umano al centro delle scelte strategiche. Il Piano HR 2024–2028 rappresenta una risposta concreta alla complessità contemporanea, valorizzando la leadership trasformativa, la cultura del feedback e l'ascolto organizzativo. L'articolo illustra come l'approccio human-centred sia per Anima non solo una visione, ma una pratica quotidiana e misurabile. Un investimento sulla cultura come vero vantaggio competitivo e generatore di fiducia.

19 HUMAN CENTRICITY: IL CUORE UMANO DELLA BANCA DEL FUTURO

di Paola Emilia Ronchi e Sara Gentili - Crédit Agricole Italia

In un settore bancario trasformato da AI e digitalizzazione, Crédit Agricole Italia racconta come mettere davvero la persona al centro diventa una strategia competitiva e sostenibile. L'articolo esplora trend HR, nuovi modelli skill-based, inclusione, wellbeing e formazione continua per gestire complessità, cambiamento generazionale e innovazione tecnologica. Un approccio Human Centric che unisce etica, performance e responsabilità sociale per costruire la banca del futuro.

29 HUMAN CENTRICITY E HUMAN-CENTRED ORGANIZATION: PERSONE, VALORI E CULTURA COME STRATEGIA DI CRESCITA

di Elena Aureli - Cofidis Italia

In un contesto di sfide globali e trasformazioni organizzative, Cofidis racconta come mettere la persona al centro significhi costruire coerenza culturale, manageriale e valoriale. L'articolo approfondisce come la strategia Human Centred passi dalla selezione ai percorsi di formazione, dal Manifesto del Manager alle iniziative di parità di genere. Un percorso che valorizza la responsabilità individuale e collettiva per generare motivazione, inclusione e performance sostenibile. Perché la vera forza di un'organizzazione resta, sempre, la sua comunità di persone.

35 LA CENTRALITÀ DELLA PERSONA: CULTURA, INCLUSIONE E VISIONE SOSTENIBILE

di Stefania Buratto - Cassa Centrale Banca

La cultura sostenibile si alimenta giorno dopo giorno, partendo dalla responsabilità e dal valore del singolo individuo. Inclusione e benessere non sono traguardi, ma azioni quotidiane che delineano un cammino evolutivo e sostenibile nel tempo. L'esperienza di Gruppo Cassa Centrale dimostra come valorizzare davvero la persona possa generare coerenza, fiducia e valore condiviso.

40 HUMAN-CENTRIC ORGANIZATION: LA TRASFORMAZIONE DIGITALE GUIDATA DALLE PERSONE

di Ilaria Maria Dalla Riva - UniCredit

UniCredit ha avviato un profondo percorso di trasformazione organizzativa e culturale, ponendo le Persone al Centro della propria strategia. In un contesto di forte evoluzione digitale, l'azienda ha investito su competenze, inclusione, formazione e nuovi modelli di leadership. L'obiettivo è costruire un'organizzazione più flessibile, sostenibile e umana, in grado di coniugare performance, innovazione e benessere. Questo articolo racconta il modello UniCredit come riferimento per una Banca moderna e responsabile.

Human Centricity: verso un nuovo paradigma strategico

Gli articoli raccolti in questo secondo numero della Rivista AIFIn, ampliano e approfondiscono il percorso avviato nel primo, offrendo nuove angolature di analisi e contribuendo a delineare la visione evolutiva sul tema “Human Centricity” nelle Istituzioni Finanziarie.

Come già sottolineato nell'introduzione del numero precedente, AIFIn – in qualità di Think Tank indipendente sull'innovazione nel settore bancario, assicurativo e finanziario – ha scelto di porre il tema della Human Centricity al centro del proprio percorso editoriale e di ricerca per il 2025. Una scelta strategica che riconosce nella “Centralità della Persona” un elemento chiave per guidare la trasformazione del settore, in particolare in un contesto segnato da una rapida e profonda accelerazione dell'innovazione tecnologica.

Un modello organizzativo Human-Centred richiede una logica olistica e trasversale perché mette al centro l'esperienza, i bisogni e le aspettative delle persone — siano esse clienti, dipendenti o stakeholder — e per farlo in modo efficace è necessario superare i tradizionali “silos” organizzativi, integrare competenze multidisciplinari e coordinare processi, tecnologie e cultura aziendale in modo coerente e sistemico. Solo così è possibile generare valore sostenibile, innovazione continua e relazioni di fiducia nel lungo periodo.

Seguendo questa logica, il punto di partenza naturale è la prospettiva di chi, nelle organizzazioni, ha il compito di promuovere e coltivare il valore delle persone: i responsabili HR. Nel complesso, i contributi raccolti nei primi due numeri dell'edizione 2025 della Rivista AIFIn non rappresentano solo un repertorio di buone pratiche HR, ma costituiscono un insieme di riflessioni strategiche che dimostrano come la Centralità della Persona possa realmente diventare una leva concreta di trasformazione organizzativa.

Nell'ispirare gli autori nello sviluppo dei vari contributi abbiamo suggerito alcune possibili dimensioni di analisi su cui raccogliere visioni, strategie e case history.

Il primo ambito riguarda la Centralità della Persona lungo tutta la catena del valore. Un'organizzazione Human-Centred non può limitarsi a considerare le persone come risorse interne, ma deve riconoscerle come elemento fondante di ogni fase del sistema di creazione del valore: dalla progettazione dei servizi all'interazione con i clienti, dalla governance dei processi alla misurazione dell'impatto. “Mettere al centro la persona” significa costruire coerenza tra ciò che si è, ciò che si promette e ciò che si realizza, attivando relazioni autentiche con tutti gli stakeholder.



Sergio Spaccavento
AIFIn

Un secondo stimolo di riflessione riguarda la visione sulla relazione tra persone e tecnologia, e più in generale sul rapporto “uomo-macchina” in un contesto di veloce e rapida innovazione. In uno scenario in cui l'intelligenza artificiale, l'automazione e i sistemi digitali stanno ridefinendo profondamente i processi, i ruoli e le competenze, diventa essenziale interrogarsi su come garantire che la tecnologia

resti al servizio dell'uomo e non viceversa. La sfida è costruire un equilibrio dinamico, in cui le tecnologie evolute agiscano come leve abilitanti per l'autonomia, la collaborazione e lo sviluppo delle persone, promuovendo un'innovazione etica, inclusiva e sostenibile.

Il terzo punto di riflessione riguarda l'integrazione della visione Human-Centred nella strategia aziendale e nei modelli di business delle Istituzioni Finanziarie, anche come motore dell'innovazione. Integrare valori, scelte strategiche e dimensione operativa richiede non solo un profondo cambiamento culturale, ma anche una governance coerente e una leadership capace di tradurre i principi in comportamenti quotidiani, pratiche gestionali e strumenti organizzativi. Solo in questo modo la Centralità della Persona può diventare concreta, misurabile e realmente agibile a tutti i livelli dell'organizzazione. Interiorizzare la Human Centricity nei modelli di business implica non solo visione, ma anche metodo e capacità di execution. È inoltre essenziale trovare il giusto equilibrio tra capitale umano e asset tecnologici, per accompagnare in modo sostenibile la trasformazione organizzativa. In questo modo la Human Centricity può diventare parte integrante della strategia e contribuire concretamente alla creazione di valore nel lungo periodo.

Un quarto elemento riguarda il legame tra Human Centricity e Customer Centricity. Mettere le "Persone al Centro" non significa soltanto prendersi cura dei collaboratori, ma anche riconoscere che l'esperienza del cliente è profondamente influenzata dalla qualità della cultura interna, del clima organizzativo e della motivazione delle persone che operano nei diversi touchpoint. Un'organizzazione capace di generare benessere, fiducia e ingaggio al proprio interno sarà anche più credibile, empatica e reattiva verso l'esterno. In questa prospettiva, la centralità della persona rappresenta un ponte naturale tra employee experience e customer experience, trasformando ogni interazione in un'occasione di coerenza, autenticità e valore condiviso.

Un ulteriore elemento riguarda il legame tra Human Centricity e la Sostenibilità. Una visione autenticamente centrata sulla persona non può prescindere da un impegno concreto verso la sostenibilità, intesa in senso ampio. Promuovere ambienti di lavoro inclusivi, equi, attenti al benessere psicologico e all'equilibrio vita-lavoro significa generare valore non solo per l'organizzazione, ma per l'intero ecosistema di stakeholder. La Human Centricity diventa così non solo un presupposto della sostenibilità, ma anche uno dei suoi principali vettori di attivazione, capace di tradurre i principi ESG in pratiche quotidiane e misurabili. In questa prospettiva, le Istituzioni Finanziarie assumono un ruolo attivo nella creazione di impatto sociale, contribuendo allo sviluppo di un sistema economico più equo, resiliente e orientato al lungo termine.

In conclusione, tutti i contributi raccolti dimostrano che, all'interno del sistema finanziario, esistono già esperienze concrete che ambiscono a mettere la persona realmente al centro. La Human Centricity non può restare una dichiarazione d'intenti ma deve diventare una vera leva trasformativa, capace di guidare in profondità l'evoluzione delle Istituzioni Finanziarie.

Se è vero che l'innovazione rappresenta la principale leva della trasformazione, non si tratta più soltanto di innovare, ma di decidere quale innovazione vogliamo abilitare attraverso le persone e per le persone, in un futuro sempre più ipertecnologico. Tutto ciò richiede un approccio strategico, integrato e sistemico, che prenda avvio proprio dalla cultura del cambiamento e dell'innovazione.

Come ogni trasformazione autentica, anche quella verso un modello Human-Centred richiede tempo, visione e la capacità di affrontare barriere culturali, organizzative e operative lungo il percorso. In questo contesto, è fondamentale che la funzione HR assuma un ruolo strategico, andando oltre le attività operative per guidare il cambiamento culturale e organizzativo necessario a rendere la Human Centricity un principio concreto e trasversale.

Per AIFIn, l'obiettivo è continuare a coinvolgere e stimolare le Istituzioni Finanziarie nell'adozione di un modello di innovazione strategica che sia sostenibile, distintivo e anticipatore. In questo percorso riteniamo che il tema "Human Centricity" sia fondamentale per generare valore nel lungo periodo.

Istituzione Finanziaria Innovativa

2025

Accreditamento AIFIn come “Istituzione Finanziaria Innovativa”

L'accreditamento AIFIn è un'**attestazione della capacità complessiva di innovazione** delle Istituzioni Finanziarie. L'accesso all'accreditamento è **riservato esclusivamente alle Istituzioni Finanziarie Aderenti AIFIn** che desiderano sottoporsi al relativo processo di valutazione.

L'accreditamento ha l'obiettivo di riconoscere e valorizzare le Istituzioni Finanziarie aderenti AIFIn che sono più impegnate e attive nell'innovazione in termini di:

- capacità di ideare, sviluppare e realizzare l'innovazione (progetti innovativi);
- capacità strategica, organizzativa e di comunicazione dell'innovazione e miglioramento continuo.

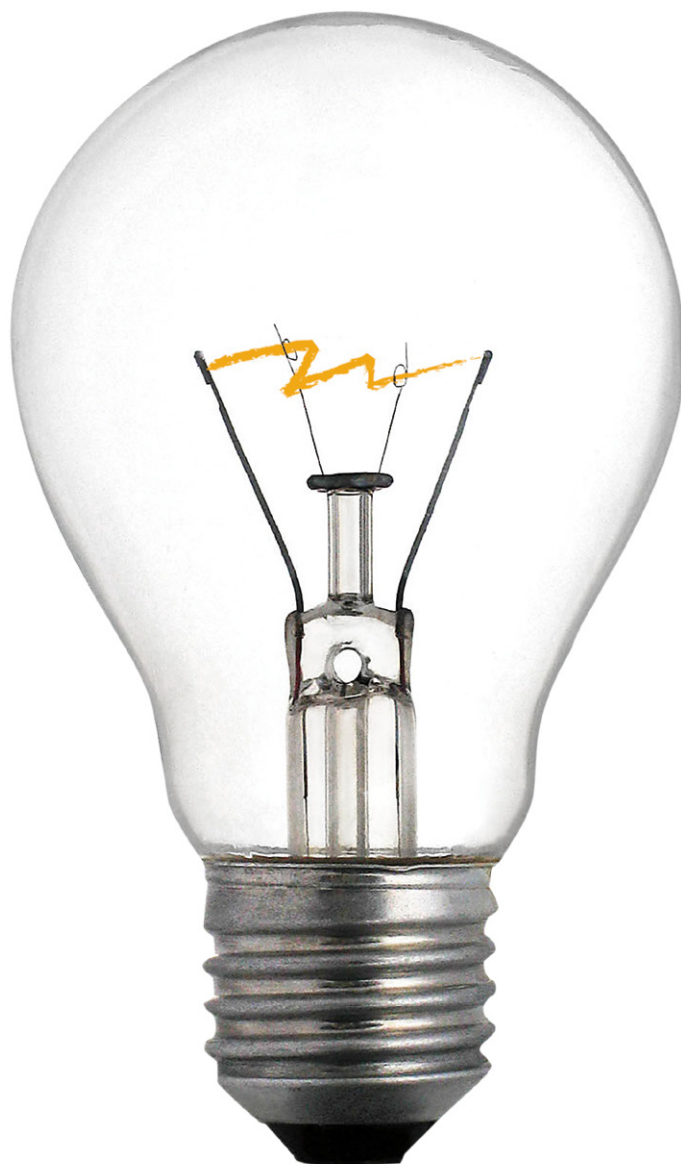
L'obiettivo dell'accreditamento è anche quello di rendere la valutazione della capacità di innovazione delle Istituzioni Finanziarie più strutturata e sistemica considerando diversi elementi e, allo stesso tempo, più trasparente verso gli stakeholders.

La valutazione complessiva determinerà anche il **posizionamento dell'Istituzione Finanziaria nel Financial Innovation Maturity Index AIFIn (FIMI)**.

La **scadenza** per la partecipazione e per la presentazione della documentazione è il **18 dicembre 2025**. Per ricevere il relativo Regolamento e il modulo di partecipazione contattare la Segreteria AIFIn.

Categorie di Istituzioni Finanziarie Innovative:

- Banche Grandi
- Banche Medie
- Banche Minori
- Compagnie Assicurative Grandi
- Compagnie Assicurative Medie
- Compagnie Assicurative Minori
- Compagnie Assicurative Specializzate
- Intermediari Assicurativi
- Istituzioni Finanziarie specializzate nel Private Banking & Wealth Management
- Istituzioni Finanziarie specializzate nel Credito al Consumo
- Istituzioni Finanziarie specializzate nei Pagamenti
- Istituzioni Finanziarie specializzate nel Segmento Corporate
- Asset Management/SGR
- Altre Istituzioni Finanziarie



Banking - Insurance - Financial Services

AIFIn - The Financial Innovation Think Tank - è un think tank indipendente attivo dal 2004 che si propone di sviluppare, promuovere e diffondere la cultura dell'innovazione nel settore bancario, assicurativo e finanziario.

AIFIn è un centro di competenza sul tema dell'innovazione finanziaria per le istituzioni finanziarie (banche, compagnie assicurative e intermediari finanziari) e per i manager del settore.

Obiettivo di AIFIn è anche quello di coinvolgere tutti gli stakeholders al fine di analizzare i trend più significativi per l'industria, di condividere le best practice e di stimolare l'"innovazione di valore" per promuovere e favorire lo sviluppo di un sistema finanziario più evoluto e sostenibile nel lungo periodo.

Le Istituzioni Finanziarie possono aderire al Programma annuale di attività (ricerca, formazione, editoriale, ecc.) e partecipare e contribuire all'Osservatorio Permanente sull'Innovazione Finanziaria.

Ogni Istituzione Finanziaria aderente può nominare uno o più rappresentanti nell'Advisory Board, organo esclusivamente consultivo per la progettazione delle attività AIFIn.



www.aifin.org

Marketing e Finanza

"Marketing e Finanza" è la rivista di management promossa da AIFIn, specializzata in strategia, marketing e innovazione nel settore bancario, assicurativo e finanziario.

Rappresenta un punto di riferimento esclusivo per i decision maker e i professionisti impegnati nella guida del cambiamento e nella trasformazione del sistema finanziario.

Ogni anno la pubblicazione approfondisce un tema strategico attraverso un piano editoriale articolato in quattro numeri.

La rivista è riservata alle Istituzioni Finanziarie Aderenti ad AIFIn.