

Marketing e Finanza

Strategie, marketing e innovazione finanziaria



**La vera gestione è quella della fiducia:
il consulente al servizio del cliente**

Luca Facchini Provera, Intesa Sanpaolo
Tiziana Lamberti, *Intesa Sanpaolo*



**Human-driven insurance:
la Persona al Centro della trasformazione digitale**

Davide Assandri, CNP Assicura



**La centralità del consulente finanziario:
una visione Human Centricity nell'era della trasformazione**

Matteo Pomoni, ING Italia



**Investimenti nell'AI e centralità della relazione: le persone e lo
sviluppo degli intermediari restano il fulcro del rapporto con i
clienti**

Francesca Sandri, Gruppo Assimoco



**Il ruolo centrale del private banker nell'era dell'innovazione
tecnologica: un partner strategico al fianco del cliente nelle
scelte importanti della famiglia e dell'impresa**

Luca Bonansea, BNL BNP Paribas



Osservatorio Innovazione Finanziaria

Adesione programma

2026 XXII Edizione

Il Programma 2026 prevede le seguenti attività:

- ✓ Programma Workshop online "Strategie e Innovazioni"
- ✓ Premio "Financial Innovation - Italian Awards"
- ✓ Accreditamento "Istituzione Finanziaria Innovativa"
- ✓ Convegno "Financial Innovation Day"
- ✓ Rivista "Marketing e Finanza"
- ✓ Piano editoriale di FinancialInnovation.it
- ✓ Yearbook "Osservatorio Innovazione Finanziaria"
- ✓ Verticali "Osservatorio Innovazione Finanziaria" e Ricerche di mercato*
- ✓ Flexible Executive Master in Strategy & Innovation*
- ✓ AIFIn Academy e formazione su commessa
- ✓ Innovation Lab*
- ✓ Commissioni*

*Alcune attività multi aderente saranno attivate solo con l'adesione di un numero minimo di Istituzioni Finanziarie aderenti

Sviluppa con noi il Programma di Innovazione Aziendale "Custom"

Tel. 0382 523317

Cell. 348 0483 549

Email: segreteria@aifin.org

Contattaci per una video-call di presentazione delle attività



FINANCIAL INNOVATION MANAGER

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.4 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 INTRODUZIONE SERGIO SPACCAVENTO - AIFIN

07 LA VERA GESTIONE È QUELLA DELLA FIDUCIA: IL CONSULENTE AL SERVIZIO DEL CLIENTE

di Tiziana Lamberti e Luca Facchini Provera - Intesa Sanpaolo

In un contesto economico complesso e in rapido mutamento, la figura del consulente evolve per rispondere a nuove esigenze di pianificazione, protezione e personalizzazione. L'articolo esplora il ruolo centrale della relazione consulente-cliente, l'importanza crescente dell'educazione finanziaria e l'integrazione virtuosa tra competenze umane e tecnologie avanzate. L'obiettivo è ridefinire la consulenza come leva strategica di prossimità, in grado di generare valore sostenibile per clienti, famiglie e territori. Intesa Sanpaolo si propone come protagonista di questo cambiamento, puntando su una consulenza realmente human-centric.

13 HUMAN-DRIVEN INSURANCE: LA PERSONA AL CENTRO DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

di Davide Assandri - CNP Assicura

La digitalizzazione sta trasformando il settore assicurativo, ma la fiducia resta legata alla relazione umana. CNP Assicura promuove una consulenza aumentata, dove tecnologia e intelligenza artificiale supportano — ma non sostituiscono — il ruolo centrale del consulente. La formazione continua e personalizzata è la chiave per affrontare le sfide future, valorizzando empatia, competenze e sostenibilità.

18 LA CENTRALITÀ DEL CONSULENTE FINANZIARIO: UNA VISIONE HUMAN CENTRICITY NELL'ERA DELLA TRASFORMAZIONE

di Matteo Pomoni - ING Italia

Il risparmio è ormai percepito come un bene primario dagli italiani, ma senza un'adeguata guida rischia di perdere valore. In questo contesto, il consulente finanziario si conferma figura chiave: non solo per competenza tecnica, ma come guida capace di interpretare bisogni, emozioni e obiettivi di vita. ING investe in prossimità, formazione e tecnologia per costruire una relazione solida e duratura con i clienti, coniugando strumenti digitali e valore umano. L'obiettivo è trasformare la consulenza in un'esperienza integrata, capace di generare fiducia e valore nel lungo periodo.

23 INVESTIMENTI NELL'AI E CENTRALITÀ DELLA RELAZIONE: LE PERSONE E LO SVILUPPO DEGLI INTERMEDIARI RESTANO IL FULCRO DEL RAPPORTO CON I CLIENTI

di Francesca Sandri - Gruppo Assimoco

In un settore assicurativo sempre più digitalizzato, emerge la figura del consulente come interprete dei dati, capace di sfruttare la tecnologia mantenendo il focus sulla fiducia e sulla prossimità. Assimoco propone un modello in cui l'innovazione tecnologica, ed in particolare l'Intelligenza Artificiale, non sostituisce la persona, ma la valorizza, puntando su una Rete distributiva con una solida preparazione tecnica, ma soprattutto in grado di ascoltare e interpretare al meglio i bisogni di protezione dei propri clienti instaurando così relazioni di valore e di lunga durata all'interno delle proprie comunità territoriali. In qualità di Società Benefit, Assimoco integra la sostenibilità nelle strategie distributive, nella costruzione di soluzioni assicurative orientate all'impatto sociale e investe sulla formazione della Rete come fattore determinante per assicurare efficacia e qualità in tempi di cambiamento come quelli attuali.

27 IL RUOLO CENTRALE DEL PRIVATE BANKER NELL'ERA DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA: UN PARTNER STRATEGICO AL FIANCO DEL CLIENTE NELLE SCELTE IMPORTANTI DELLA FAMIGLIA E DELL'IMPRESA

di Luca Bonansea - BNL BNP Paribas

In un contesto internazionale segnato da trasformazioni rapide e profonde, il ruolo del private banker evolve da esperto finanziario a consulente strategico. La centralità del consulente — rafforzata da soft skills, da una visione goal-based e da tecnologie avanzate — diventa il fulcro di un nuovo paradigma valoriale, capace di generare sempre di più fiducia, continuità e impatto concreto.

Human Centricity: il consulente evoluto al centro di un nuovo modello relazionale

Questa monografia chiude il piano editoriale 2025 della Rivista AIFin, dedicato al tema della “Human Centricity”. L’obiettivo del percorso di riflessione strategica era comprendere, da prospettive diverse — dall’HR al Marketing, dal Business ai Canali — come il settore bancario, assicurativo e finanziario possa mettere davvero la persona al centro: dal purpose alla strategia, dal modello di business alla value chain, integrando in modo sostenibile l’innovazione tecnologica e digitale, oggi accelerata dall’intelligenza artificiale.

Il focus di questo ultimo numero è sul ruolo del consulente e sull’evoluzione della relazione consulente–cliente. In una prospettiva “Human-Centred” il consulente non è più soltanto l’esperto tecnico di investimenti, assicurazioni o credito, ma diventa guida e supporto della persona nel conseguimento dei propri obiettivi di vita e nei momenti che contano. La consulenza può estendersi dal singolo al nucleo familiare e, più in generale, al contesto e al network dell’individuo, includendo — quando presente — anche la dimensione imprenditoriale. Il consulente diventa così punto di riferimento per bisogni anche complessi, spesso oltre l’ambito strettamente bancario, assicurativo e finanziario, con uno spostamento verso una consulenza “life-centered” orientata al lungo periodo. In questo ruolo interpreta e guida la complessità dei nostri tempi: ascolta con empatia, traduce bisogni impliciti in soluzioni personalizzate, aiuta a gestire l’incertezza.

Pur essendo questa visione in parte già presente sul mercato, la vera sfida è trasformare una dichiarazione d’intenti — che rischia di restare uno slogan — in un modello pienamente sviluppato, diffuso e sostenibile.

Il consulente è un attore chiave di questo nuovo paradigma, perché contribuisce in modo determinante alla creazione e al trasferimento di valore. Non bastano più le sole competenze tecniche: servono soft skill, finanza comportamentale, capacità narrativa e comunicativa. La scarsa alfabetizzazione finanziaria della clientela richiede inoltre responsabilità e impegno diretto del consulente nell’educazione finanziaria e assicurativa. Il consulente dovrà essere parte attiva di un cambiamento culturale nel settore, passando da logiche di budget e “product driven” a un focus

sulla centralità del cliente e della persona. Se il valore della consulenza risiede nella relazione umana con il “cliente-persona”, la fiducia è l’asset strategico su cui tutto si regge. Non è più una delega in bianco: è una responsabilità condivisa che si alimenta di trasparenza, conoscenza, continuità e coerenza. Ne conseguono metriche diverse di valutazione: la misurazione dell’efficacia della consulenza non può limitarsi a indicatori economico-finanziari, ma deve includere indicatori di fiducia e comportamentali.

Dal lato cliente avviene un passaggio cruciale: da “cliente” a co-decisore informato. Chiede chiarezza, condivisione degli obiettivi, reale



Sergio Spaccavento
AIFin

personalizzazione; accetta l'ingresso della tecnologia nella relazione quando la guida umana resta responsabile, disponibile e, quando serve, visibile e accessibile.

Questa visione "Human-Centred" si intreccia con la trasformazione digitale in corso e con gli impatti disruptive dell'AI. La trasformazione del ruolo della consulenza — e del consulente — è una sfida nella sfida, con opportunità e rischi. L'omnicanalità rende scalabile la prossimità e libera tempo del consulente dalle attività a basso valore, da riallocare sulla relazione. L'AI, se progettata con criteri di qualità ed etica, riduce le asimmetrie informative, prepara analisi e storytelling personalizzati, abilita interventi proattivi su portafogli e bisogni inespressi e collega in modo naturale patrimonio personale, famiglia e impresa anche attraverso piattaforme ed ecosistemi. Al contempo emergono rischi da presidiare: l'over-automation — e la prossima frontiera dell'Agentic AI, capace di agire con maggiore autonomia operativa — può erodere la fiducia se sostituisce la presenza umana nei momenti della verità; un'AI priva di spiegabilità espone a bias, errori e danni reputazionali. Questi sono solo esempi: la trasformazione indicata richiede tuttavia un maggiore impegno in una riflessione strategica sugli impatti della tecnologia, ed in particolare dell'AI, sulla relazione umana lungo l'intera value chain.

Le Istituzioni Finanziarie stanno di fatto evolvendo verso un modello "augmented human organizations": serviranno soluzioni ibride Human+AI che garantiscano trasparenza, controlli ex-ante ed ex-post, tracciabilità delle decisioni e una governance chiara dei livelli di autonomia, con la responsabilità ultima sempre in capo all'umano.

La lettura dei contributi raccolti in questo numero offre una mappa concreta delle scelte strategiche richieste dalla Human Centricity e, insieme, rende visibile che cosa cambia davvero nella consulenza e per il consulente. Le evidenze sono chiare: quando le persone sono al centro, la tecnologia non sostituisce la relazione, ma la abilita e ne rafforza qualità e continuità.



Financial Innovation Italian Awards

Premio AIFIn sull'Innovazione Finanziaria

Il Premio AIFIn sull'Innovazione Finanziaria ("Financial Innovation - Italian Awards") intende valorizzare la capacità delle Istituzioni Finanziarie – banche, compagnie di assicurazione e altri intermediari finanziari e assicurativi – di ideare, sviluppare e realizzare **progetti innovativi**.

Il Premio AIFIn, inoltre, rappresenta un riconoscimento al merito dei manager e dei team che hanno guidato con successo iniziative di innovazione, costituendo al contempo una *"guida"* per il mercato.

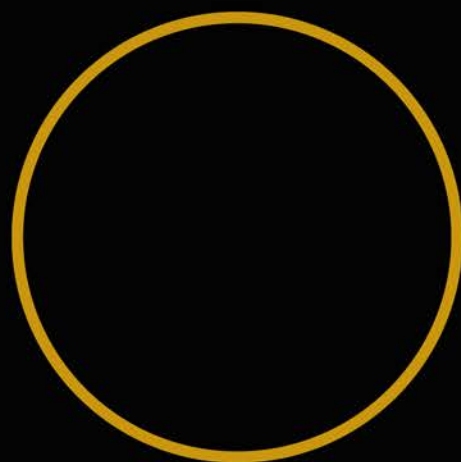
Scadenza per la partecipazione e la presentazione delle candidature: **19 dicembre 2025**.

Per maggiori informazioni e richiesta del Regolamento e modulistica contattare la segreteria@aifin.org

Categorie del Premio AIFIn:

- Canali Distributivi e Customer Experience
- Private Banking e Investment Advisory
- Asset Management
- Finanza
- Credito
- Assicurazioni
- Pagamenti
- Nuovi Servizi
- Customer Service/Assistenza
- Marketing
- Comunicazione
- Sostenibilità
- HR e Organizzazione
- Operations e IT
- Risk Management e Internal Control

Istituzione Finanziaria Innovativa



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 sistematica 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).

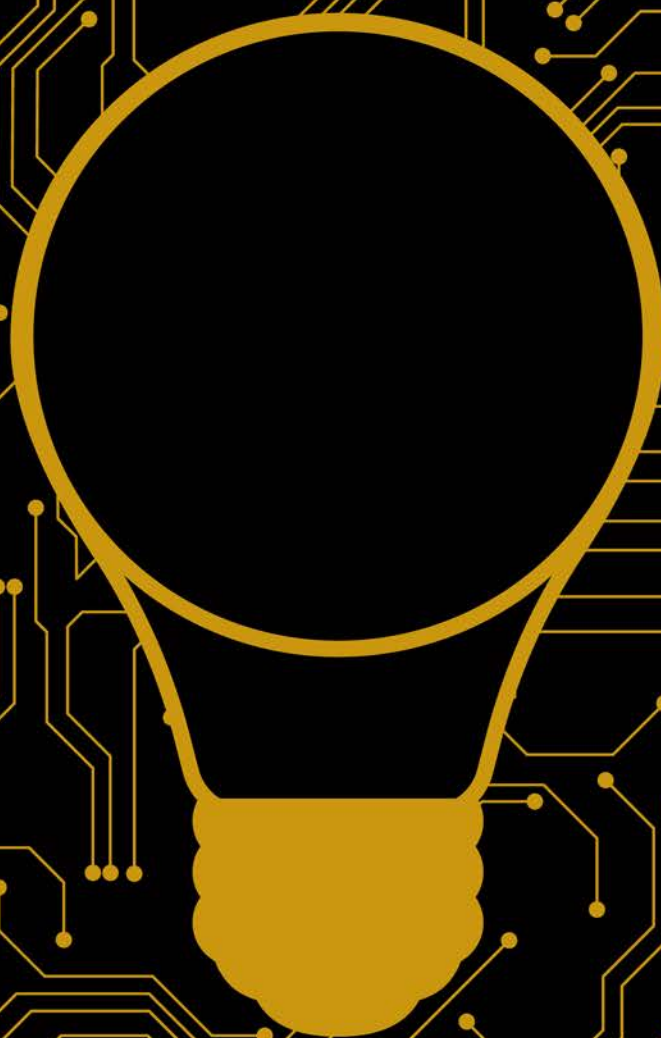
La scadenza per la partecipazione e per la presentazione della documentazione è il 19 dicembre 2025. Per maggiori informazioni e richiesta del Regolamento contattare la segreteria@aifin.org

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

CONVEGNO

FINANCIAL INNOVATION DAY



10 Marzo 2026 - Milano
Swiss Chamber - Via Palestro, 2

Promosso da

Media Partner

FinancialInnovation.it

MarketingeFinanza



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.