



BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

Tecnologia e disuguaglianze: l'intelligenza artificiale nel mondo del lavoro e della finanza

Intervento di Gian Luca Trequattrini
Funzionario Generale – Segretario del Direttorio

Congresso Nazionale First Cisl
Roma, 11 giugno 2025

1. Che cos'è l'intelligenza artificiale e perché è così importante

Quando si cerca sul web la definizione di "intelligenza artificiale", tra le prime fonti troviamo Google Cloud, che la descrive come una disciplina scientifica finalizzata a sviluppare macchine e sistemi capaci di ragionare, imparare e agire in modi che normalmente richiederebbero l'intelligenza umana o l'elaborazione di grandi quantità di dati. Si tratta di un ambito vasto, che tocca informatica, statistica, ingegneria, linguistica, neuroscienze, filosofia e psicologia.

Non è la prima volta che la tecnologia cambia il nostro modo di vivere e lavorare. Ma l'intelligenza artificiale è diversa dalle rivoluzioni precedenti per due motivi:

- 1) agisce in tutti i settori della società, dall'economia alla politica, dalla religione alla scienza, dall'istruzione alla salute;
- 2) non ha uno scopo in sé, non ha un'etica o una visione del futuro. La tecnica funziona, come dice il filosofo Galimberti, ma non dice "perché" né "per chi" funziona¹.

Nel 1816 Hegel scrisse nella *Scienza della logica* che quando un fenomeno cresce molto sul piano quantitativo può produrre trasformazioni qualitative nell'ambiente in cui si sviluppa. Oggi l'intelligenza artificiale non è solo uno strumento potente, ma una forza che modifica alla radice i rapporti sociali, culturali ed economici. E proprio perché "funziona", i suoi effetti sulla produzione e sul lavoro possono essere dirompenti. Chi non ricorda *Blade Runner*, dove la tecnologia supera l'umano? "*Più umano dell'umano*" era lo slogan della Tyrell Corporation, l'impresa costruttrice di androidi nel futuro distopico descritto da Ridley Scott.

¹ U. Galimberti, *Heidegger e il nuovo inizio. Il pensiero al tramonto*, Feltrinelli Editore, Milano 2020.

2. Lavoro e disuguaglianze: un divario che rischia di allargarsi

Ogni rivoluzione tecnologica ha sollevato interrogativi profondi sull'occupazione e, per questa via, sulla distribuzione della ricchezza. L'intelligenza artificiale non fa eccezione. L'impatto sull'organizzazione del lavoro è sensibile: alcune professioni scompaiono, altre nascono, il cambiamento non è mai neutrale.

David Ricardo pensava che la scoperta e l'uso di nuove macchine fossero dannosi per i lavoratori e per l'occupazione. Keynes riteneva che la "disoccupazione tecnologica" potesse aggravare le disuguaglianze, perché non era convinto che i frutti del cambiamento tecnologico fossero equamente distribuiti fra i gruppi sociali, con il rischio di un declino asimmetrico delle opportunità di lavoro e di crescita reddituale; ma, nella sua visione ottimistica, era "una fase temporanea di aggiustamento"².

Durante la Rivoluzione Industriale, il progresso e l'aumento della produttività inizialmente peggiorarono le condizioni di vita dei lavoratori. Solo con l'introduzione di norme e istituzioni adeguate i benefici si tradussero anche in aumenti salariali. Nel Novecento, la tecnologia ha posto le condizioni per un benessere diffuso, ma dagli anni ottanta ha iniziato a sostituire lavoro invece che a integrarlo. Non è azzardato dire che ben prima degli anni dieci di questo secolo sia stata intrapresa la via del ritorno a una società a due velocità: pochi lavoratori altamente qualificati, ben retribuiti e in grado di lavorare con le nuove tecnologie accanto a molti altri con redditi stagnanti e minori opportunità.

L'intelligenza artificiale rischia di accentuare questa polarizzazione, perché la direzione che può prendere è di due tipi: sostitutiva della forza lavoro umana o complementare a essa. Oggi sembra di poter dire che le imprese investono in intelligenza artificiale per sostituire lavoratori, ridurre i costi e aumentare la produttività, non per distribuire la ricchezza. Non è certo questo il modo di generare prosperità diffusa, mentre sono certi l'arricchimento delle grandi *corporation* e la concentrazione del potere in capo a esse, che limitano la condivisione dei miglioramenti causati dal progresso della tecnica. Su questo punto mi limito a ricordare un passo delle recenti Considerazioni Finali del Governatore della Banca d'Italia: *"Rischi insidiosi derivano dalla concentrazione di potere in poche grandi imprese globali, che guidano l'innovazione tecnologica, controllano enormi volumi di dati e minacciano la concorrenza. Il valore complessivo delle sette principali aziende tecnologiche statunitensi supera oggi i 15.000 miliardi di dollari"*³.

Secondo il Fondo Monetario Internazionale, fino al 60% dei posti di lavoro nei paesi sviluppati potrebbe essere toccato dall'intelligenza artificiale. Nei paesi meno sviluppati la quota è minore, ma comunque rilevante⁴. L'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico conferma questo doppio volto dell'intelligenza

² Le citazioni sono riportate in *Come affrontare il cambiamento: sfide per il lavoro*, Note del Governatore della Banca d'Italia Ignazio Visco per l'intervento in occasione delle Giornate del lavoro della CGIL, Firenze 2015.

³ *Considerazioni finali del Governatore*, Relazione annuale anno 2024, Banca d'Italia, Roma, 30 maggio 2025.

⁴ M. Cazzaniga, F. Jaumotte, L. Li, G. Melina, A.J. Panton, C. Pizzinelli, E.J. Rockall, M.M. Tavares, *Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work*, "IMF Staff Discussion Notes", 14 gennaio 2024.

artificiale: da una parte sostituisce lavoratori, dall'altra può creare nuova occupazione in settori emergenti, in particolare per chi ha competenze complementari⁵.

3. Intelligenza artificiale e produttività: opportunità sì, ma per chi?

Il Fondo Monetario Internazionale stima che l'intelligenza artificiale potrebbe aumentare la produttività globale tra lo 0,1% e l'1,5% annuo nel prossimo decennio, con effetti maggiori nei paesi sviluppati, favoriti da infrastrutture digitali avanzate, una forza lavoro istruita e una regolamentazione efficiente. Nei paesi emergenti la crescita sarebbe più limitata, circa la metà di quella dei paesi più sviluppati, a causa della carenza di infrastrutture adeguate⁶.

Tuttavia, è forse ottimistico pensare che l'applicazione dell'intelligenza artificiale nelle attività aziendali possa automaticamente aumentare la produttività. L'evidenza empirica dimostrerebbe che l'adozione dell'intelligenza artificiale nell'attività d'impresa comporta un incremento significativo dei ricavi solo quando se ne fa un utilizzo ampio e integrato nei processi aziendali; quando il tasso di adozione è basso non si avrebbero benefici né aumenti dei ricavi⁷.

Il vero nodo è come questi aumenti di produttività si distribuiscono. La storia insegna che sono i lavoratori più qualificati a trarne vantaggio. Durante la Rivoluzione Industriale gli ingegneri che sapevano gestire le nuove macchine videro lievitare i salari, mentre i lavoratori meno specializzati persero i loro, addossando la responsabilità del peggioramento delle loro condizioni di vita proprio all'introduzione delle macchine. Nella "computer age", a essere premiati furono i creatori di software, mentre i dattilografi divennero rapidamente obsoleti. L'intelligenza artificiale sembra seguire lo stesso sentiero, avvantaggiando coloro che hanno la capacità, la conoscenza e la competenza per "navigare" in ambienti virtuali complessi e gestire enormi quantità di dati⁸.

Siamo ancora all'inizio di un'applicazione generalizzata dell'intelligenza artificiale e probabilmente vi saranno altre radicali trasformazioni che interesseranno il mondo del lavoro. Ciò che appare certo è che l'utilizzo diffuso dell'intelligenza artificiale richiederà la riqualificazione delle competenze dei lavoratori. La disponibilità di adeguate competenze – della tecnica nel senso che intendeva Platone – rischia di costituire uno dei principali ostacoli al cambiamento: per le imprese è prioritario dotarsi di competenze che

⁵ OECD, *OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market*, luglio 2023.

⁶ In un articolo pubblicato su "The Economist" nello scorso novembre si sostiene tuttavia che l'intelligenza artificiale non abbia ancora prodotto effetti significativi sull'economia americana e si riportano i risultati di un'indagine condotta dall'America's census Bureau secondo cui solo il 5-6% delle imprese utilizza l'intelligenza artificiale per produrre beni e servizi (C. Williams, *There will be no immediate productivity boost from AI*, "The Economist", 20 novembre 2024). Gli imprenditori sarebbero molto lenti nell'adozione di nuove tecnologie: il trattore, ad esempio, fu inventato all'inizio del XX secolo, ma fino al 1940 solo il 23% delle fattorie americane ne aveva uno.

⁷ Y.S. Lee, T. Kim, S. Choi, W. Kim, *When does AI pay off? AI-adoption intensity, complementary investments, and R&D strategy*, "Technovation", dicembre 2022.

⁸ *How AI will divide the best from the rest*, "The Economist", 13 febbraio 2025.

consentano di utilizzare i nuovi strumenti offerti dal progresso tecnologico e di rendere la forza lavoro resiliente in un mercato caratterizzato da esigenze in continuo mutamento.

In Italia il tema assume dimensioni rilevanti a causa dell'ampio *mismatch* di competenze tra domanda e offerta di lavoro, della crisi demografica e di un livello medio di istruzione complessivamente basso.

4. L'intelligenza artificiale nelle banche: investimenti e trasformazioni

In questo scenario di molte luci e qualche ombra che definisce il contesto in cui l'intelligenza artificiale viene applicata, cosa sta accadendo nell'industria bancaria?

Nel settore bancario l'adozione dell'intelligenza artificiale è una realtà. Secondo un'indagine della CIPA, il 92% delle banche italiane ha già investito o prevede investimenti in intelligenza artificiale entro il 2026, in particolare nella cosiddetta "IA generativa".

I benefici attesi sono molti: maggiore efficienza, servizi migliori, più innovazione, *governance* rafforzata. Ma ci sono anche rischi, come la difficoltà a spiegare come funzionano gli algoritmi, la qualità dei dati e la dipendenza da pochi grandi fornitori di tecnologia⁹.

La Banca Centrale Europea ha segnalato due pericoli principali: l'adozione generalizzata degli stessi modelli di intelligenza artificiale, che può rendere il sistema fragile, e la concentrazione dei fornitori, che aumenta la dipendenza tecnologica delle banche¹⁰.

Non va sottovalutato il rischio che l'adozione diffusa dell'intelligenza artificiale finisca per aumentare la concentrazione del mercato dei servizi finanziari. Infatti, l'integrazione dell'intelligenza artificiale nelle strutture aziendali può richiedere ingenti investimenti fissi iniziali e comportare rischi economici; in tale quadro, può essere più facile per le aziende più grandi, con infrastrutture dati consolidate e ampie reti di terze parti, ottenere le conoscenze tecnologiche e la disponibilità dei dati necessarie. Di conseguenza, alcune istituzioni finanziarie potrebbero perdere la transizione e non essere in grado di effettuare gli investimenti necessari, finendo permanentemente indietro e uscendo dal mercato. Inoltre, la strategia di adozione tecnologica richiede un delicato compromesso tra la collaborazione con provider esterni (comprese le grandi aziende tecnologiche rispetto a start-up più piccole) e la creazione di competenze interne in materia di intelligenza artificiale¹¹. I numeri e le analisi sono rivelatori di come

⁹ Nuove tecnologie nei processi aziendali e di business delle banche: Intelligenza Artificiale generativa e Distributed Ledger Technology, 13° Workshop CIPA – Innovazione IT e banche, Roma 19 aprile 2025.

¹⁰ Sul punto si veda G. Leitner, J. Singh, A. van der Kraaij, B. Zsámboki, *The rise of artificial intelligence: benefits and risks for financial stability*, in BCE "Financial Stability Review", maggio 2024.

¹¹ Sulla necessità di investire in tecnologia, si veda F. Panetta, *Il futuro dell'economia europea tra rischi geopolitici e frammentazione globale*, *Lectio magistralis*, in occasione del conferimento della laurea *honoris causa* in Scienze giuridiche banca e finanza presso l'Università degli Studi di Roma Tre, 23 aprile 2024; in particolare: "È inoltre necessario espandere gli investimenti pubblici e privati nelle tecnologie avanzate, portandoli ai livelli dei paesi più attivi e valorizzando i centri europei all'avanguardia in comparti quali l'intelligenza artificiale, la robotica, le infrastrutture digitali e di comunicazione, l'esplorazione spaziale e le biotecnologie".

la tecnologia stia assumendo un ruolo predominante nel guidare la trasformazione del sistema finanziario, ridefinendo i modelli di *business* e le strategie aziendali e favorendo l'ingresso di nuovi soggetti nel mercato. Oggi possiamo affermare che le soluzioni di intelligenza artificiale sono funzionali a più processi: dall'assistenza alla clientela alla gestione degli investimenti, fino a parte delle attività di valutazione del rischio creditizio. Non sorprende quindi che l'industria bancaria investa cifre rilevanti.

L'intelligenza artificiale e le sue prospettive di utilizzo sempre più pervasivo possono divenire per l'industria finanziaria una sorta di spartiacque storico, coinvolgendo la funzione strategica e quella di gestione, le attività di business e le risorse umane, fino alla gestione dei rischi e ai controlli interni.

La Banca d'Italia segue con attenzione l'evoluzione del mercato, accompagnando e, ove possibile, anticipando gli effetti dei cambiamenti. L'obiettivo è garantire, senza soffocarla, che l'innovazione non comprometta la stabilità del sistema finanziario; a tal fine, l'azione della Vigilanza è volta a comprendere e monitorare le soluzioni tecnologiche promuovendo l'adozione di presidi di controllo adeguati da parte degli intermediari¹².

5. Lavoro bancario e intelligenza artificiale: tra riduzioni e nuove opportunità

L'intelligenza artificiale potrebbe accelerare la riduzione dell'occupazione nel settore bancario¹³, soprattutto in aree come la gestione del risparmio. Alcuni ruoli, come analisti e promotori, potrebbero diventare obsoleti. Tuttavia, può anche rendere i servizi finanziari più accessibili. I "robo-advisor", per esempio, permettono di ottenere consulenze personalizzate anche con risorse limitate. È una forma di democratizzazione della finanza – secondo l'espressione coniata da Robert Schiller, premio Nobel per l'economia nel 2013 – ma va gestita con attenzione, perché a fronte delle opportunità vi sono rischi, sui quali da più parti si richiama l'attenzione, che riguardano la *governance* degli algoritmi, la responsabilità dei provider tecnologici, la tutela della *privacy*.

La "finanza democratica" pone anche interrogativi etici: ci si può chiedere, ad esempio, se sia giusto rendere disponibili strumenti che consentono a qualunque soggetto, ancorché privo di competenze adeguate, di comprare e vendere titoli aprendo in pochi minuti un *account* su una delle piattaforme disponibili sul mercato. Queste piattaforme prospettano funzionalità (come il *social trading*) che permettono di copiare le strategie di investimento di *trader* esperti, producendo incentivi a investire anche per operatori poco esperti.

E cosa succede se gli algoritmi spingono a comportamenti rischiosi? Chi usa questi strumenti deve essere consapevole dei rischi; è giusto ed etico fare in modo che non

¹² Cfr. *Cyber Risk e Sistema finanziario*, Intervento di Giuseppe Siani, Capo del Dipartimento Vigilanza bancaria e finanziaria della Banca d'Italia, 28 marzo 2025.

¹³ Secondo una ricerca recente di *Bloomberg Intelligence* (2025) le banche ridurranno fino a 200 mila i posti di lavoro entro i prossimi cinque anni a causa dell'intelligenza artificiale. La ricerca ha coinvolto 93 responsabili di grandi istituti finanziari tra cui Citigroup Inc., Jp Morgan e Goldman Sachs. Secondo le risposte ricevute, le grandi banche ridurranno del 3% il numero di persone impiegate, i cui lavori verranno sostituiti dall'intelligenza artificiale.

solo i ricchi abbiano accesso al mercato finanziario, ma è di fondamentale importanza (e altrettanto etico) che vi sia una generale consapevolezza dei rischi che si corrono quando si fa ricorso a un algido algoritmo¹⁴.

6. Conclusioni: un equilibrio da costruire

Non sappiamo ancora con certezza quale sarà l'impatto finale dell'intelligenza artificiale sul lavoro, ma è evidente che sarà profondo; potrà generare nuove opportunità, ma anche nuove disuguaglianze. Quel che appare certo è che l'effetto complessivo dipenderà dall'equilibrio tra aumenti di produttività e creazione di nuove attività; storicamente, il progresso tecnologico ha creato nell'immediato vincitori e vinti, ma nel lungo periodo ha generato più posti di lavoro di quanti ne abbia distrutti.

Credo che il ruolo del Sindacato sia di presidiare questo cambiamento: promuovendo formazione, garantendo equità, difendendo i diritti e proponendo regole nuove per un mondo del lavoro che cambia rapidamente, per costruire un ecosistema accessibile, integrato e competitivo. L'eccessiva influenza di un ristretto numero di grandi imprese tecnologiche rischia, infatti, di compromettere i vantaggi sociali dell'innovazione, aumentando le disparità, danneggiando il benessere collettivo e creando vulnerabilità sistemiche.

Il futuro non è già scritto. Dipende da come governiamo oggi questa transizione. Il paradigma dell'automazione deve lasciare spazio a una nuova visione strategica: quella del lavoro aumentato, in cui l'intelligenza artificiale affianca e potenzia il contributo umano, come avvenne all'epoca della Rivoluzione Industriale, quando l'uso delle macchine fece crescere la produttività dei lavoratori.

L'intelligenza artificiale non può sostituire il giudizio umano, la responsabilità, la solidarietà. La tecnologia può essere uno strumento potente, ma non deve mai diventare un fine. Insieme possiamo costruire un lavoro più giusto, anche nell'era digitale, nella consapevolezza che, nonostante l'automazione crescente, il ruolo umano resta centrale: la tecnologia non può sostituire il giudizio e la responsabilità degli organi societari, dei lavoratori e dei supervisori. Le decisioni critiche non possono e non devono essere affidate esclusivamente agli algoritmi.

¹⁴ Nel 2020 i giornali di tutto il mondo si occuparono della drammatica vicenda del suicidio di Alex Kearns, un ventenne che si era accorto di restrizioni imposte al suo account su Robinhood (una piattaforma di trading a commissioni zero molto popolare allora negli Stati Uniti) a causa di quello che sembrava essere un saldo negativo di oltre 700 mila dollari. Il ragazzo aveva ricevuto, per effetto di un *bug* della piattaforma, una email automatica – alle 03:26 del mattino – nella quale gli era stato chiesto di intraprendere “un’azione immediata” per pagare più di 170 mila dollari in pochi giorni. Secondo i familiari, aveva inviato più email al servizio clienti, chiedendo supporto, per comprendere meglio cosa fosse successo al suo conto, ricevendo solo risposte automatiche. L'account di Alex Kearns era in realtà in positivo per 16 mila dollari (S. Biagio, *Ventenne suicida dopo aver investito su Robinhood. I genitori fanno causa all'app*, “Il Sole 24Ore”, 9 febbraio 2021).

