

MONITORAGGIO VALUTATIVO
FONDIMPRESA 2025 AT LAZIO

CAPGEMINI

*La Formazione come
Pilastro di
Trasformazione
Aziendale, tra Nuove
Competenze e
Certificazioni Strategiche*

Roma

Ambito tematico strategico:

Competitività d'impresa / Innovazione

Mantenimento/aggiornamento delle competenze

Codice piano: 367864

Titolo piano formativo: Progetto formativo UPGRADE: PROGETTO DI SVILUPPO
DELLE COMPETENZE IN CAPGEMINI

Sommario

<i>1. INTRODUZIONE.....</i>	<i>4</i>
<i>2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....</i>	<i>4</i>
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	8
2.4 Considerazioni riepilogative.....	9
<i>3. IL PIANO FORMATIVO.....</i>	<i>10</i>
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	10
3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	11
3.3 Considerazione riepilogative	13
<i>4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE</i>	<i>14</i>
4.1 I cambiamenti generati dalla formazione	14
4.2 Considerazioni riepilogative.....	16
<i>5. CONCLUSIONI.....</i>	<i>17</i>
5.1 Gli elementi abilitanti della formazione.....	17
5.2 Le buone prassi formative aziendali	17
5.3 Conclusioni	18
<i>6. SCHEDA SINTETICA.....</i>	<i>19</i>

Sezione CAPGEMINI –

1. INTRODUZIONE

Si è scelto di intervistare Capgemini Italia S.p.A. perché è una delle principali aziende leader mondiale nel settore della consulenza, dei servizi tecnologici e della trasformazione digitale. Intervistarla significa accedere a una visione privilegiata su come le imprese stanno affrontando le grandi transizioni: digitale, ecologica, organizzativa.

Il piano oggetto di analisi è il 367864 dal titolo “Progetto formativo UPGRADE: PROGETTO DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE IN CAPGEMINI”. Il piano in esame, ha coinvolto 1.283 persone in formazione e il periodo di svolgimento delle attività è durato meno di un anno, andando da luglio 2023 a dicembre 2023. Il progetto formativo di Capgemini Italia aveva l’obiettivo di accompagnare i dipendenti in un percorso di *upskilling* digitale, in linea con l’evoluzione dei servizi offerti dall’azienda. Mirava a sviluppare competenze digitali e strumenti specifici per funzione, promuovendo una cultura della continua trasformazione.

Le competenze chiave su cui si è basato il progetto erano:

- Competenze digitali di base (DigComp 2.1)
- Competenze digitali specialistiche (e-Competence Framework 3.0)
- Competenze green legate alla transizione ecologica (ESCO)

Il piano si è fondato sul **Quadro Regionale degli Standard Professionali**¹ e ha puntato ad integrare le competenze tecniche e relazionali con una visione digitale e sostenibile, trasformando la doppia transizione (digitale ed ecologica) in una nuova chiave di lettura per tutte le professionalità aziendali.

Il rapporto è il frutto delle interviste condotte nel corso della giornata del 17 luglio 2025. In particolare, sono stati coinvolti per Capgemini: Daniela Pala – Learning Manager, Claudia Borraccia – Learning Specialist, Mirella Petronio – Learning Specialist, Giovanni Iodice – consultant.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell’azienda e del settore

Capgemini è stata fondata a Grenoble nel 1967 da Serge Kampf con il nome di Sogeti (Société pour la Gestion des Entreprises et le Traitement de l'Information) e la sede principale si trova a Parigi, in rue de Tilsitt. L'attuale amministratore delegato è Aïman Ezzat, nominato nel

¹ Il Quadro Regionale degli Standard Professionali – Regione Lombardia
<https://qrsp.servizirl.it/qrsp/#/home>

maggio del 2020. Fin dalle sue origini, l'azienda non si è mai limitata ad essere un semplice fornitore di servizi, ma ha scelto di agire come un vero e proprio **partner per i suoi clienti**. Questa filosofia di partnership, unita a un approccio professionale caratterizzato da **decisioni e azioni etiche**, ha contraddistinto il Gruppo sin dalla sua nascita. L'etica e i valori sono infatti pilastri fondamentali, parte integrante del modo di operare di Capgemini.

Oggi, Capgemini è diventata una realtà imponente e diversificata: un **gruppo eterogeneo di circa 350.000 persone**, veri esperti di strategia e tecnologia, distribuiti in **oltre 50 paesi nel mondo**. Ciò che li unisce è una **passione condivisa** e un obiettivo ambizioso: **"sprigionare l'energia umana attraverso la tecnologia per creare un futuro inclusivo e sostenibile"**.²

Il Chief Executive Officer, Aiman Ezzat, riassume questa visione affermando che **"Insieme possiamo dare alla tecnologia quel tocco umano di cui il mondo ha bisogno"**. Questa non è solo una dichiarazione, ma una profonda responsabilità che l'azienda sente. La loro vasta esperienza tecnologica, combinata con una profonda conoscenza dei processi aziendali, va ben oltre la semplice trasformazione e gestione del business. L'obiettivo più alto è **contribuire a costruire un futuro migliore e a creare un mondo più sostenibile e inclusivo**. Il ruolo di Capgemini è rendere l'innovazione tecnologica **"utile, accessibile ed etica"**.

Per raggiungere questi scopi ambiziosi, Capgemini si concentra su alcune aree chiave:

- **Il miglioramento continuo della customer experience.**
- **L'accelerazione verso l'Intelligent Industry**, un settore che integra tecnologie avanzate per ottimizzare processi e prodotti.
- **La trasformazione e l'ottimizzazione dell'efficienza aziendale.**

Il portfolio di servizi di Capgemini è in continua evoluzione per anticipare le esigenze dei clienti. Tra le loro offerte principali troviamo soluzioni all'avanguardia in:

- **Cloud**
- **Customer first** (con un focus sulle esperienze del cliente)
- **Cybersecurity**
- **Dati e intelligenza artificiale**
- **Enterprise management**
- **Intelligent Industry**
- **Sostenibilità**

Capgemini oltre ad esser un fornitore di servizi è anche un leader di pensiero. Attraverso il **Capgemini Research Institute**, riconosciuto a livello globale, l'azienda offre approfondimenti e prospettive su tematiche che stanno ridefinendo il futuro del business e della società, come l'intelligenza artificiale, la sostenibilità e l'evoluzione della tecnologia. Questo impegno si riflette anche nella vasta gamma di **settori industriali** in cui operano, dimostrando una conoscenza approfondita e un'esperienza diretta nel plasmare il futuro di tali ambiti Aerospace & defense, Automotive, Banking & capital markets, Consumer products, Energy & utilities, Healthcare, High-tech, Hospitality & travel, Insurance, Life sciences, Manufacturing, Media & entertainment, Rail infrastructure & transportation, Retail, Public sector, Telcos.

In linea con la sua visione di un futuro inclusivo e sostenibile, Capgemini è profondamente impegnata nell'**approccio ESG (Environmental, Social, and Governance)**. Questo si traduce in concrete iniziative legate alla **sostenibilità ambientale**, all'**inclusione** in generale e all'**inclusione digitale** in particolare. Inoltre, Capgemini estende la sua influenza anche al

² <https://www.capgemini.com/it-it>

mondo dello sport, contribuendo alla sua trasformazione attraverso partnership con realtà di spicco come Peugeot Sport, Ryder Cup, America's Cup, Tour de France e World Rugby.

Capgemini offre vari percorsi professionali e opportunità a studenti e neolaureati, a professionisti ed esperti.

In sintesi, Capgemini è partner globale per la trasformazione tecnologica e di business delle aziende, supporta i suoi clienti nella loro transizione verso un mondo più digitale e sostenibile, creando impatto positivo per le imprese e la società. È un partner strategico globale con una storia radicata nell'etica, guidato da una chiara missione di utilizzare la tecnologia per un impatto positivo sul business, sul pianeta e sulla società.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Capgemini adotta un orientamento strategico incentrato sul **supporto alle aziende nel loro percorso di trasformazione digitale e di business, facendo leva sul potere della tecnologia**. I processi di innovazione di Capgemini sono intrinsecamente legati a questa strategia e si manifestano attraverso diverse dimensioni:

- **Portfolio di Servizi in Continua Evoluzione:** Capgemini si impegna a sviluppare un portfolio di servizi in continua evoluzione per anticipare le esigenze dei propri clienti. Questo include aree chiave come: Cloud, Customer first, Cybersecurity, Dati e Intelligenza Artificiale, Enterprise management, Intelligent Industry, Sostenibilità.
- **Focus su Tematiche Strategiche e Tecnologie Emergenti:** L'azienda si concentra su prospettive che stanno plasmando il futuro del business e della società, come ad esempio:
 - o **Ridisegnare il futuro con l'AI.** A tal proposito, Capgemini ha presentato "Resonance AI", un framework strategico di intelligenza artificiale per trasformare le aspirazioni aziendali in impatti concreti. Negli ultimi due anni, l'azienda ha avviato partnership con Mistral AI, Microsoft, SAP per accelerare i progetti in ambito GEN AI, e ha acquisito nell'ultimo anno le aziende Syniti, Cloud4C e WNS per diventare leader globale nelle "Intelligent Operations basate sull'AI agentica".
 - o **Guidare la sostenibilità.** Ciò include l'adozione di metodologie come il BIM (Building Information Modeling) per una maggiore sostenibilità aziendale.
 - o **Il futuro della tecnologia.** Affrontare le sfide della **trasformazione digitale nel manifatturiero** (Intelligent Industry).
- **Strutture Interne e Brand Dedicati all'Innovazione:** Capgemini si avvale di entità specializzate per promuovere l'innovazione:
 - o Il **Capgemini Research Institute**, riconosciuto come il numero 1 al mondo per sei volte consecutive nel suo settore, svolge attività di *thought leadership* e fornisce approfondimenti e ricerche sui temi che modellano il futuro del business e della società.
 - o **Capgemini Invent** è il brand dedicato all'innovazione, al design e alla trasformazione digitale.
 - o **Capgemini Engineering** supporta i maggiori innovatori globali a progettare i prodotti e i servizi del futuro.

- **Applicazione dell'Innovazione e Partnership:** Capgemini dimostra la sua passione per l'innovazione e la tecnologia anche al di fuori dei contesti strettamente aziendali, come nella **trasformazione dello sport**. L'azienda porta le sue competenze in settori come il ciclismo (diventando partner ufficiale del Tour de France), il rugby, il golf, la vela e i circuiti del motorsport.
- L'azienda sta anche vivendo una significativa trasformazione organizzativa. Il modello di gestione è stato rivisto, passando da business unit molto grandi a "people unit" più piccole (massimo una decina di persone), per consentire una gestione più diretta e individualizzata del percorso di crescita dei dipendenti. Questa trasformazione, iniziata a gennaio e con compimento previsto per ottobre, è supportata anche dall'implementazione di un nuovo sistema informativo per facilitare la condivisione dei dati.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Il settore della trasformazione digitale in cui Capgemini opera è per sua natura in continua evoluzione, con un'obsolescenza delle competenze molto più rapida rispetto ad altri ambiti. In questo contesto, la formazione gioca un ruolo cruciale, agendo sull'incremento di tutte le competenze esistenti, sia soft che hard, innestando una dimensione fortemente digitale e sostenibile. L'approccio dell'azienda mira a un "capovolgimento di prospettiva", dove le competenze legate alla transizione digitale ed ecologica non sono più set autonomi da acquisire, ma una chiave di lettura pervasiva di tutte le competenze. L'azienda ha registrato una **crescita esponenziale in Italia negli ultimi anni** e questa rapida espansione ha introdotto diverse sfide e obiettivi per l'intervento formativo. **Modalità di lavoro "ibride"** richiedono nuove competenze gestionali, tecnico-professionali e trasversali/relazionali; l'integrazione dei nuovi dipendenti richiede l'armonizzazione e l'allineamento delle competenze interne, della cultura manageriale e dei valori aziendali; **l'Ampliamento delle aree di business e dei servizi erogati** necessitano di nuove e aggiornate competenze digitali. **In questo quadro, gli obiettivi specifici del progetto formativo UPGRADE** possono essere così sintetizzati:

- **Upskilling** delle competenze digitali in linea con l'espansione dei servizi offerti da Capgemini.
- Acquisizione di competenze e strumenti digitali specifici per le funzioni, per affrontare il futuro con efficacia e professionalità.
- Coinvolgimento delle risorse nella comprensione del cambiamento continuo, sia nel contesto esterno che interno a Capgemini.

Figura 1 – Interventi formativi

DUE MACRO AREE

Formazione Soft Skills – Manageriale

Formazione tecnica - Upskilling



Interventi formativi:

- ❖ Agile Support
- ❖ Agile Mindset4Staff
- ❖ Develop HR
- ❖ Develop Finance
- ❖ Speed Up Your Growth
- ❖ Hybrid Leadership and Digital Inclusion
- ❖ Managing Projects in digital era



Alcuni interventi formativi:

- ❖ Cloud - AWS
- ❖ Cloud - Google
- ❖ Cloud - Microsoft
- ❖ Agile
- ❖ Project Management - PMI
- ❖ Project Management - Itil
- ❖ Upskilling e Reskilling su altre tecnologie

Fonte: Capgemini³

Un tema strategico emergente è l'**Intelligenza Artificiale (AI)**, che include l'AI generativa e agentica. Capgemini ha recentemente acquisito WNS, un'azienda con circa 50.000 dipendenti a livello globale, con una forte competenza proprio nel campo dell'AI, rafforzando la sua posizione come leader in questo ambito. La formazione è essenziale per garantire che tutti i dipendenti siano adeguatamente preparati all'uso sicuro ed etico dell'AI, rendendola una "business as usual".

2.4 Considerazioni riepilogative

Capgemini si configura come un attore globale di riferimento nel settore della consulenza tecnologica e della trasformazione digitale, distinguendosi per una visione etica e inclusiva che permea ogni aspetto della sua attività. La sua evoluzione da semplice fornitore di servizi a partner globale per la trasformazione tecnologica e di business delle aziende testimonia un impegno profondo verso l'innovazione responsabile e l'impatto positivo sulla società.

L'azienda si distingue per un'identità solida, basata su valori come sostenibilità, inclusione e centralità della persona. La sua missione — sprigionare l'energia umana attraverso la tecnologia — guida un'offerta di servizi innovativa e flessibile, capace di anticipare il mercato e

³ Documentazione rilasciata dalla Capgemini

promuovere un futuro intelligente e sostenibile. Le aree strategiche, dal cloud all'AI, riflettono una visione integrata che affronta insieme sfide tecnologiche e sociali.

L'orientamento all'innovazione è sistemico e strutturato: Capgemini investe in centri di ricerca, brand dedicati e acquisizioni mirate per consolidare la propria leadership e generare valore. L'attenzione alle tecnologie emergenti, come l'AI generativa e agentica, e la loro applicazione concreta in molteplici ambiti – incluso lo sport - , rafforzano la sua immagine di azienda pioniera e multidisciplinare.

In parallelo, la crescita esponenziale del gruppo, in particolare in Italia, ha richiesto un profondo ripensamento dei modelli organizzativi e formativi. La formazione diventa così un pilastro strategico, non solo per aggiornare le competenze tecniche e trasversali, ma per accompagnare il cambiamento culturale e organizzativo. Il piano UPGRADE e la transizione verso una gestione più personalizzata delle risorse umane testimoniano un approccio centrato sullo sviluppo individuale e sull'empowerment delle persone.

Capgemini rappresenta un esempio virtuoso di come l'innovazione tecnologica possa essere guidata da valori etici e da una visione inclusiva. La sua capacità di coniugare crescita, sostenibilità, trasformazione digitale e attenzione al capitale umano la rende un modello di riferimento per il futuro del business e della società.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Capgemini adotta un approccio misto per l'analisi dei fabbisogni formativi:

Un approccio Top-Down: i fabbisogni sono definiti dal top management (a livello globale o locale) in base a necessità strategiche di sviluppo delle competenze. Ad esempio c'è l'Intelligenza Artificiale, un tema su cui la governance di Capgemini ha deciso di rafforzare la leadership aziendale attraverso programmi formativi globali.

Un approccio Bottom-Up: nell'ambito del processo di valutazione delle performance e delle "talent review" emergono i fabbisogni specifici per area e livello, che vengono poi raggruppati per attivare azioni formative mirate.

Per il **Progetto Formativo UPGRADE (Codice identificativo del piano: 367864)**, un Piano Aziendale Multiregionale finanziato da Fondimpresa, è stata implementata un'importante pratica di analisi dei fabbisogni:

È stata realizzata una survey condivisa tra azienda e RSU per identificare gli ambiti formativi di maggiore interesse. I risultati hanno orientato la progettazione del piano formativo, valorizzando il ruolo attivo dei lavoratori e del sindacato nella definizione dei percorsi.

3.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

Il piano, denominato **"Progetto formativo UPGRADE: PROGETTO DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE IN CAPGEMINI"**, è un Piano Aziendale Multiregionale che ha coinvolto diverse regioni italiane come Campania, Emilia-Romagna, Lazio, Liguria, Lombardia, Piemonte, Puglia, e Veneto.

Le date chiave del piano sono state: data presentazione (29/06/2023), data autorizzazione avvio attività (11/07/2023), data chiusura monitoraggio (07/12/2023).

Il piano prevedeva un monte ore corso totale di **13.644 ore** e un monte ore allievo di **184.996 ore**. La formazione si è concentrata su aree di intervento quali **innovazione tecnologica, competenze tecnico-professionali e competenze gestionali e di processo**. Gli obiettivi specifici includevano l'upskilling delle competenze digitali (DigComp 2.1 e e-Competence Framework 3.0) e competenze legate alla gestione dei processi nella transizione ecologica (ESCO).

Il piano era legato al **Fondo Nuove Competenze (FNC)**, il che ha imposto tempistiche estremamente stringenti: il periodo di erogazione della formazione e rendicontazione era di **solì 5 mesi**, tra luglio e dicembre 2023. Considerando il periodo di agosto, il tempo effettivo per l'erogazione della formazione è stato di circa **tre mesi**.

Sfide e soluzioni adottate: La tempistica compressa ha rappresentato la criticità maggiore. Le regole del Fondo Nuove Competenze hanno imposto un avvio rapido e una rendicontazione entro un lasso di tempo molto breve.

Le tempistiche strette (con approvazione a giugno e avvio a luglio) hanno richiesto una rimodulazione delle partecipazioni portando il numero dei partecipanti alla formazione a **1.283 lavoratori**, di cui **498 nella sede di Roma**.

Dalla figura 2 sottostante si può inoltre notare come il piano formativo sia stato rivolto per la quasi totalità al personale nella fascia tra i 27 e i 59 anni, anche se un 7% ha coinvolto gli under 27. Si rileva inoltre un'alta percentuale di Quadri coinvolti (il 40%)

Figura 2 - UpGrade Your Skills

Vista per Generazione				Vista per Inquadramento			
Generazione	HC	%	Learning Hours	Inquadramento	HC	%	Learning Hours
Generazione Z (20-26)	107	7%	5.781	Apprendista	88	6%	4.941
Millenials (27-43)	618	42%	30.372	Impiegato	616	42%	30.780
Generazione X (44-59)	685	47%	34.038	Quadro	579	40%	29.215
Boomers (=>60)	50	3%	2.433	Dirigente	177	12%	7.687
Totale	1.460	100%	72.623	Totale	1460	100%	72.623

Fonte: Capgemini⁴

Capgemini ha riorganizzato il piano formativo in tempi stretti grazie al supporto esterno per la gestione documentale. Dopo l'approvazione tardiva, è stato necessario ripianificare le attività e avviare una campagna di comunicazione mirata, con il coinvolgimento diretto del management. Il team Learning & Development ha garantito un monitoraggio costante delle presenze, promuovendo la partecipazione e il rispetto delle regole dei fondi.

Le azioni formative sono state erogate principalmente in modalità **virtual classroom (a distanza sincrona)** e **autoapprendimento con formazione a distanza (asincrona)** per impiegati e quadri. Una componente minore di formazione in presenza era destinata ai dirigenti e all'HR. Le aule sono state create principalmente per geografia e livello professionale, facilitando la creazione di coesione tra partecipanti della stessa sede. Capgemini valuta la formazione su diversi livelli:

- **Valutazione del gradimento:** standard per tutta la formazione erogata, include il gradimento del corso e del docente.
- **Valutazione dell'apprendimento:** effettuata su corsi più tecnici che spesso prevedono il conseguimento di certificazioni esterne o interne.
- **Valutazione dei risultati/efficacia:** condotta attraverso interviste con i responsabili a distanza di 6 mesi dal termine della formazione.

Specificamente per il piano UPGRADE (FNC), è stata somministrata una **survey di valutazione del piano a tutti i dipendenti partecipanti**, sempre in accordo con la commissione paritetica. Questa survey ha anche sondato l'interesse per eventuali future strade

⁴ Documentazione rilasciata dalla Capgemini

formative sullo stesso filone. La valutazione complessiva è stata positiva per **oltre 85% della popolazione rispondente**, assegnando 3, 4 o 5 stelle.

La modalità formativa più apprezzata è stata la **Virtual Classroom (51%)** e, dove prevista, la **formazione in presenza (83%)**. La formazione meno apprezzata è stata il self-learning (25%).

I vincoli dei fondi di finanziamento che hanno maggiormente impattato sono stati la possibilità di svolgere la formazione solo in orario lavorativo unita alle tempistiche stringenti entro cui completare il percorso

3.3 Considerazione riepilogative

Il Progetto Formativo UPGRADE di Capgemini rappresenta un esempio importante di come un'azienda globale possa affrontare con efficacia e visione strategica le sfide legate alla formazione continua in un contesto di rapida trasformazione digitale. L'approccio adottato per l'analisi dei fabbisogni formativi si distingue per la sua completezza e inclusività, integrando prospettive top-down — orientate dalle strategie globali e locali del management — con input bottom-up, raccolti direttamente dai dipendenti attraverso strumenti di valutazione e interviste mirate. Questo duplice metodo ha permesso di costruire un piano formativo realmente aderente alle esigenze operative e strategiche dell'organizzazione.

La survey condotta in collaborazione con la commissione paritetica sindacale ha ulteriormente rafforzato il carattere partecipativo del progetto, garantendo un coinvolgimento attivo delle rappresentanze dei lavoratori nella definizione dei percorsi formativi. Tale sinergia tra azienda e sindacato ha contribuito a rendere il piano non solo efficace, ma anche condiviso e sostenibile.

Dal punto di vista operativo, il piano ha affrontato sfide significative, in particolare legate alle tempistiche imposte dal Fondo Nuove Competenze. L'avvio rapido e la necessità di completare la formazione in un arco temporale estremamente ristretto hanno richiesto una riorganizzazione profonda e una gestione agile, supportata da un'intensa attività di comunicazione interna e da un monitoraggio costante. La risposta dell'organizzazione è stata tempestiva e coordinata, dimostrando una forte capacità di adattamento e una cultura aziendale orientata alla resilienza.

La formazione ha coperto ambiti cruciali per la competitività futura dell'azienda, come l'innovazione tecnologica, le competenze digitali e la gestione dei processi nella transizione ecologica. L'adozione di framework riconosciuti a livello europeo (DigComp 2.1, e-CF 3.0, ESCO) ha garantito una coerenza metodologica e una spendibilità delle competenze acquisite. La modalità di erogazione — prevalentemente virtuale sincrona e in self learning — ha permesso di raggiungere un ampio numero di partecipanti, mantenendo al contempo flessibilità e accessibilità.

Infine, il sistema di valutazione multilivello adottato da Capgemini — che include il gradimento, l'apprendimento e l'efficacia — ha assicurato un controllo qualitativo rigoroso e

ha fornito indicazioni preziose per future iniziative formative. La survey finale, somministrata ai partecipanti, ha non solo misurato l'impatto del piano, ma ha anche aperto la strada a nuove opportunità formative, confermando l'impegno dell'azienda verso un miglioramento continuo.

In sintesi, il progetto si configura come una best practice nel campo della formazione aziendale, capace di coniugare visione strategica, partecipazione, flessibilità operativa e rigore metodologico. Capgemini dimostra così di saper investire nel capitale umano con intelligenza e lungimiranza, ponendo la formazione al centro del proprio percorso di crescita e innovazione e questo si è visto anche dalla valutazione positiva riscontrata in oltre l'85% delle persone in formazione.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

La formazione erogata da Capgemini, e in particolare il progetto UPGRADE, ha generato impatti significativi a diversi livelli. Tra questi, l'acquisizione di certificazioni tecniche ha rappresentato un risultato tangibile e molto importante, soprattutto in ambiti come il Cloud e il Project Management.

Un partecipante intervistato ha evidenziato l'immediata spendibilità della formazione, infatti, dopo aver ottenuto una certificazione sul Cloud, è stato subito assegnato a un progetto su tali temi, dimostrando un impatto diretto sul business locale e il raggiungimento dei target globali di Capgemini in termini di nuove certificazioni richieste dalla casa madre. Un esempio concreto di questo impatto diretto e della rilevanza delle certificazioni è l'esperienza di un altro partecipante intervistato che a settembre 2023 ha partecipato ad un corso di preparazione per la certificazione Amazon Cloud Practitioner, svolto in modalità remota. Grazie alla competenza e disponibilità dei tutor e al materiale didattico fornito, ha potuto acquisire una solida base delle tecnologie cloud di Amazon ed ha ottenuto la certificazione ufficialmente riconosciuta poco dopo. Per il partecipante, questo corso non è stato solo un mezzo per ottenere una certificazione, ma un vero e proprio punto di partenza e un'apertura verso il mondo del cloud, che ha iniziato a esplorare con crescente curiosità e interesse, anche attraverso nuove certificazioni e progetti. Il materiale didattico si è rilevato prezioso non solo per l'esame ma continua ad essere consultato per approfondire concetti visti a lezione, dimostrando la duratura utilità della formazione.

La formazione ha inoltre contribuito a vari obiettivi strategici. L'upskilling e il reskilling continui rappresentano una componente fondamentale. L'upskilling è una costante in Capgemini, poiché l'azienda deve essere sempre all'avanguardia della tecnologia e dello sviluppo. Il reskilling è diventato particolarmente rilevante a fronte di progetti di sempre maggiore complessità, che rendono necessarie nuove competenze per il personale con skill più tradizionali o obsoleti. Gran parte del reskilling è stato finanziato con altri budget aziendali mentre il piano Fondo Nuove Competenze ha contribuito principalmente all'upskilling.

Un altro elemento chiave è l'integrazione e il concetto di "One Capgemini". Uno degli obiettivi principali del programma formativo, soprattutto per la popolazione manageriale, era favorire l'integrazione delle diverse "anime" di Capgemini. Essendo cresciuta anche tramite acquisizioni (es. Altran, Doing, una parte di Ernest Young, etc.), l'azienda è multiculturale non solo perché dislocata in vari paesi ma anche per le diverse culture aziendali preesistenti. La formazione ha mirato a far lavorare insieme persone provenienti da diverse business line e culture aziendali, al fine di acquisire le stesse competenze manageriali e consolidare la stessa cultura Capgemini ("One Capgemini"), lavorando allo stesso modo per avere un impatto coerente sia internamente con i dipendenti che esternamente con i clienti. I risultati della survey post-piano hanno evidenziato un primo significativo raggiungimento di questo obiettivo, con una migliore conoscenza dell'organizzazione attuale da parte dei partecipanti.

Inoltre, si è ottenuta un aumento dell'engagement e un allineamento comportamentale. Le persone si sono sentite maggiormente parte dell'organizzazione e hanno compreso i comportamenti attesi dall'azienda per il loro ruolo, chiarendo "quale fosse il tipo di leader che dovevano incarnare".

Infine, la formazione ha indirettamente funzionato anche come forma di onboarding per i numerosi nuovi assunti a seguito della rapida crescita. Sebbene l'età media dei partecipanti al piano UPGRADE fosse in linea con quella aziendale (essendo rivolto anche a figure con seniority), il coinvolgimento di molti lavoratori entrati di recente ha contribuito alla loro integrazione.

All'interno dell'analisi di gradimento del progetto UPGRADE, sono stati raccolti numerosi feedback dai partecipanti, che hanno delineato gli **assi di miglioramento** per le future iniziative formative. Questi suggerimenti riflettono l'esperienza diretta dei lavoratori e offrono spunti preziosi per ottimizzare l'efficacia dei percorsi formativi.

Tra le principali osservazioni, è emersa la necessità di **dedicare più tempo ai percorsi formativi**, auspicando la possibilità di seguire la formazione online anche in orario non lavorativo, data l'intensità del carico di lavoro che rende difficili momenti di stacco durante l'orario d'ufficio. Un altro punto chiave ha riguardato la preferenza per le **lezioni sincrone con il docente**, suggerendo di aumentarne le ore e di diminuire quelle dedicate al corso asincrono, in quanto la presenza del formatore è percepita come un elemento di maggior valore aggiunto. È stata inoltre manifestata l'esigenza di **"slegare" il self-learning dall'orario lavorativo**.

I partecipanti hanno anche indicato il desiderio di **diluire maggiormente la formazione nel tempo e di accompagnarla con una concreta applicazione sul campo**, per favorire un apprendimento più efficace e immediatamente spendibile. Infine, sebbene i temi trattati fossero considerati interessanti, è stato notato come fossero a volte generici o già conosciuti, con la richiesta di un **maggiore approfondimento e di una contestualizzazione più specifica alla realtà aziendale quotidiana**, idealmente attraverso un "Third level" di analisi.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il progetto formativo UPGRADE ha rappresentato per Capgemini un intervento strategico di grande rilevanza, capace di generare cambiamenti significativi su più livelli: dalle competenze tecniche, all'identità aziendale, dall'engagement individuale all'integrazione organizzativa. La formazione non è stata solo un mezzo per aggiornare le skill, ma un vero e proprio strumento di trasformazione culturale e operativa. L'*upskilling*, parte integrante del DNA di Capgemini, è stato rafforzato attraverso il potenziamento delle competenze digitali e tecnologiche. Il piano ha contribuito a ridurre il divario tra competenze tradizionali e nuove esigenze operative. Uno degli obiettivi centrali del piano è stato favorire l'integrazione tra le diverse componenti aziendali, facilitando la collaborazione tra persone provenienti da business line e culture organizzative differenti, e promuovendo una visione condivisa e comportamenti manageriali coerenti. Il concetto di "One Capgemini" ha trovato una prima concreta realizzazione, come evidenziato dai risultati della survey post-formazione, che ha mostrato una maggiore conoscenza dell'organizzazione e una crescente coesione interna. Il piano ha avuto anche un impatto positivo sull'engagement dei dipendenti, in particolare dei manager, che hanno acquisito maggiore consapevolezza del proprio ruolo e dei comportamenti attesi, contribuendo a definire un modello di leadership allineato ai valori e agli obiettivi aziendali. Un risultato concreto e immediatamente spendibile è stato l'acquisizione di certificazioni tecniche in ambiti strategici come il Cloud e il Project Management, con effetti diretti sul business e sul raggiungimento degli obiettivi globali di qualificazione professionale. Inoltre, la formazione ha svolto un ruolo importante nel processo di onboarding dei nuovi assunti, facilitando la loro integrazione in un'organizzazione in rapida espansione e contribuendo a consolidare il senso di appartenenza. La testimonianza raccolta dimostra come la formazione non solo abiliti l'acquisizione di nuove competenze tecniche subito spendibili nei progetti lavorativi ma funga anche da catalizzatore per l'esplorazione e l'approfondimento continuo nel campo del cloud, generando curiosità e interesse per nuovi percorsi professionali.

In sintesi, il progetto ha dimostrato come la formazione possa essere un potente strumento di cambiamento, capace di generare valore non solo in termini di competenze, ma anche di cultura, engagement e performance. Capgemini ha saputo coniugare visione strategica, metodo e flessibilità, ponendo le persone al centro del proprio percorso di crescita e innovazione.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi abilitanti della formazione

Il successo dei programmi formativi di Capgemini è supportato da diversi elementi abilitanti. Capgemini University è un'Academy globale che fornisce una vasta gamma di contenuti formativi — virtual classroom, in presenza, e in modalità self-learning — su tutti gli ambiti professionali. L'Academy dispone di designer che producono corsi e di trainer che erogano la formazione sia a livello globale che locale.

Next, il Learning Digital Hub, è un portale digitale che offre a ogni dipendente l'accesso a una vastissima library di contenuti interni e a prestigiose piattaforme esterne come Udemy, Coursera, PluralSight e Harvard. Il sistema fornisce anche raccomandazioni personalizzate e settimanali in ambito formativo.

L'azienda si avvale inoltre di una rilevante community di trainer interni in Italia: alcuni sono accreditati da Capgemini University per erogare formazione a livello globale, mentre altri sono formati localmente per rispondere alle esigenze specifiche del contesto italiano.

Il coinvolgimento sindacale rappresenta un ulteriore elemento chiave. La presenza di una commissione formazione a livello nazionale, composta dall'azienda e dalle RSU, e la consultazione sindacale tramite survey hanno permesso di allineare gli obiettivi formativi alle esigenze dei lavoratori, come emerso chiaramente nel piano formativo.

La gestione proattiva e la comunicazione strategica hanno giocato un ruolo essenziale: la capacità di ripianificare rapidamente, comunicare in modo esteso e monitorare quotidianamente la partecipazione ha consentito di mitigare eventuali criticità e massimizzare l'efficacia, anche in presenza di scadenze particolarmente strette.

Infine, un elemento abilitante cruciale è il supporto economico di Fondimpresa. I fondi di Fondimpresa — inclusi il Conto Formazione e il Conto Sistema — costituiscono una parte rilevante del budget complessivo destinato alla formazione annuale di Capgemini Italia, rendendo possibile la realizzazione di piani formativi su larga scala.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Dall'esperienza di Capgemini emergono diversi elementi di buona pratica formativa. L'approccio ibrido e flessibile, basato su un mix di modalità formative in presenza, a distanza sincrona e asincrona, consente di adattarsi alle esigenze diversificate dei dipendenti e alle sfide logistiche. La pianificazione strategica e adattiva si dimostra particolarmente efficace, grazie alla capacità di anticipare i fabbisogni formativi e, allo stesso tempo, riprogrammare l'intero piano in tempi rapidi, evidenziando una notevole flessibilità organizzativa.

Un aspetto rilevante è rappresentato dalla valutazione multilivello, che comprende sistemi per monitorare il gradimento, l'apprendimento e l'efficacia della formazione anche a distanza di tempo, permettendo una visione completa dell'impatto generato. L'integrazione culturale attraverso la formazione si rivela cruciale per promuovere la cultura "One Capgemini" e favorire l'inclusione del personale proveniente da precedenti acquisizioni, dimostrando come

la formazione possa contribuire concretamente a processi di trasformazione organizzativa complessi.

Un'altra buona pratica consiste nella focalizzazione su competenze con spendibilità immediata: dare priorità a competenze tecniche come il Cloud e il Project Management, che portano a certificazioni riconosciute, garantisce un'applicabilità diretta nel lavoro quotidiano e soddisfa le esigenze del mercato e della casa madre. Infine, l'adozione di programmi pilota per iniziative strategiche di ampia portata consente di testare e affinare l'offerta formativa prima dell'implementazione su larga scala, riducendo significativamente il rischio di errori.

5.3 Conclusioni

Il progetto formativo, sebbene inserito in un contesto di Fondo Nuove Competenze che ha imposto **sfide temporali e logistiche eccezionali**, si è rivelato un **successo strategico** e un **esempio di buona pratica** nella gestione della formazione aziendale.

Capgemini ha dimostrato una notevole **capacità di adattamento e resilienza**, trasformando i vincoli in opportunità attraverso una pianificazione dettagliata, un supporto esterno strategico e una comunicazione interna proattiva.

Oltre all'obiettivo esplicito di **upskilling delle competenze digitali** (in linea con la vocazione tecnologica e la spinta sull'AI dell'azienda), il progetto ha perseguito con successo un obiettivo di **integrazione organizzativa e culturale**. La promozione della **cultura "One Capgemini"** attraverso la formazione congiunta di dipendenti provenienti da diverse business unit e acquisizioni si è rivelata fondamentale per armonizzare le pratiche e rafforzare il senso di appartenenza in un'azienda in rapida espansione.

L'investimento nella formazione, anche al di là dei finanziamenti esterni (che coprono circa il 30% del budget totale di formazione), è una dimostrazione dell'impegno di Capgemini nello **sviluppo continuo del proprio capitale umano**. La strategia formativa bilanciata (*top-down* e *bottom-up*, con il prezioso coinvolgimento sindacale) e l'ampia offerta formativa (attraverso la Capgemini University e le piattaforme digitali) sottolineano un approccio olistico e lungimirante alla gestione delle competenze.

Il progetto formativo di Capgemini, realizzato nell'ambito del Fondo Nuove Competenze, ha superato sfide operative complesse, affermandosi come successo strategico e buona pratica aziendale. Grazie a una pianificazione flessibile, supporti esterni e una comunicazione efficace, l'azienda ha valorizzato l'upskilling digitale e promosso l'integrazione culturale tra le diverse business unit. L'investimento nella formazione, anche oltre i fondi disponibili, riflette l'impegno verso lo sviluppo del capitale umano e una visione olistica e lungimirante della crescita organizzativa.

6. SCHEDA SINTETICA

Nome Azienda	Capgemini
Regione	Lazio
Settore di Attività Economica	Il settore di attività di Capgemini è primariamente legato ai servizi che abilitano la trasformazione digitale delle imprese. Capgemini si posiziona come partner globale per la trasformazione tecnologica e di business delle aziende, supporta i suoi clienti nella loro transizione verso un mondo più digitale e sostenibile, creando impatto positivo per le imprese e la società
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☒ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☐ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	CF – ID piano 367864 dal titolo “Progetto formativo UPGRADE: PROGETTO DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE IN CAPGEMINI”
Tematiche formative	Piano aziendale multiregionale focalizzato sul potenziamento delle competenze digitali delle risorse umane e competenze legate alla gestione di processi nell’ambito della transizione ecologica
Modalità didattiche	Virtual Classroom (a distanza sincrona); autoapprendimento con formazione a distanza (asincrona), quindi in modalità self-learning; formazione in presenza
Risultati della formazione	Migliore conoscenza dell’organizzazione e coesione aziendale; Acquisizione di certificazioni tecniche importanti e

	immediatamente spendibili sul mercato, come quella sul cloud e sul project management.
Buone Prassi Formative	1. Analisi dei fabbisogni e valutazione della formazione strutturata e collaborativa, combinando un approccio top-down e bottom-up, integrando (per il piano in oggetto) una survey con la commissione paritetica sindacale per la progettazione e valutazione multidimensionale. 2. Gestione proattiva delle criticità, di fronte alle tempistiche stringenti, Capgemini ha ripianificato l'intero calendario. 3. Comunicazione e monitoraggio quotidiano delle presenze 4. Focalizzazione su coesione e competenze strategiche con immediata spendibilità