

Storie di Formazione 2025

IN.TE.S.A. S.P.A.

Competenze di base e trasversali

**RAFFORZARE LE COMPETENZE DI BASE: L'IMPLEMENTAZIONE
DEL PIANO FORMATIVO DI INTESA S.P.A.**

Storie di Formazione 2025

Autore: Elisa Cerruti

Codice Piano Formativo: 334979

Titolo del Piano Formativo: STEP 1

INDICE

Capitolo 1 – Introduzione.....	4
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	5
2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione.....	8
2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	10
2.4 – Considerazioni riepilogative.....	11
Capitolo 3 – Il Piano Formativo	12
3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	12
3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	14
3.3 – Considerazioni riepilogative.....	16
Capitolo 4 – L'impatto della formazione.....	17
4.1 – L'impatto della formazione	17
4.2 – Considerazioni riepilogative.....	18
Capitolo 5 – Conclusioni	19
5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	19
5.2 – Le buone prassi formative aziendali	20
5.3 – Conclusioni	21
Bibliografia e Sitografia.....	22
Allegato A - Scheda Sintetica	23

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Intesa S.p.A., parte del gruppo Kyndryl, è un'azienda leader nel settore della digitalizzazione dei processi aziendali e dei servizi fiduciari. Fondata a Torino nel 1987 come joint-venture tra FIAT e IBM, Intesa è cresciuta nel tempo, diventando interamente controllata da IBM nel 2005 e successivamente integrata in Kyndryl nel 2021. L'azienda è nota per la sua capacità di innovare e per il suo impegno verso la sostenibilità, offrendo una gamma completa di soluzioni che spaziano dalla gestione documentale alla firma digitale, dalla fatturazione elettronica alla conservazione a norma, oltre a servizi avanzati di supply chain management e compliance. Con una presenza globale che abbraccia oltre 80 paesi, Intesa continua a essere un punto di riferimento per le imprese che vogliono intraprendere e consolidare il proprio percorso di trasformazione digitale.

Il piano formativo di Intesa S.p.A. è stato scelto per il monitoraggio valutativo nell'ambito dell'Ambito Tematico Strategico (ATS) di Fondimpresa denominato "Competenze di Base e Trasversali". Questo piano formativo è di particolare interesse poiché è stato progettato per affrontare sfide chiave nel miglioramento delle competenze fondamentali e trasversali dei dipendenti, che sono cruciali per mantenere e rafforzare la competitività aziendale in un contesto di mercato in continua evoluzione.

Il piano formativo "STEP 1" di Intesa è stato selezionato per il monitoraggio perché rappresenta un esempio significativo di come un'azienda possa integrare diverse metodologie didattiche, tra cui Action Learning, Affiancamento, Autoapprendimento e lezioni frontali, per affrontare specifici gap di competenze. Queste metodologie sono state attentamente scelte per rispondere alle esigenze peculiari dei dipendenti, garantendo un percorso formativo che non solo colma le lacune esistenti, ma prepara anche il personale ad affrontare le sfide future legate alla trasformazione digitale e all'innovazione.

Inoltre, il piano formativo di Intesa è interessante perché illustra come l'azienda riesca a coniugare l'aggiornamento delle competenze di base con l'obiettivo strategico di sostenere l'innovazione e la crescita. La struttura del piano e i risultati attesi lo rendono un caso esemplare per analizzare l'efficacia della formazione nel promuovere la competitività e l'adattabilità in un settore altamente dinamico.

Nella tabella 1 è riportato il dettaglio delle azioni formative contemplate dal piano.

Tabella 1 - Azioni formative previste dal piano

Titolo azione	Tematica	Ore Corso
Parlare in pubblico	Abilità personali	24
Excel Avanzato	Informatica	20
Elementi di Project management	Gestione aziendale - amministrazione	32
Team building	Abilità personali	24
La gestione delle priorità	Abilità personali	24

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell’azienda e del settore

Intesa SpA nasce nel 1987 a Torino come una joint-venture strategica tra due dei più grandi nomi dell’industria mondiale: FIAT, simbolo dell’eccellenza italiana nel settore automobilistico e industriale, e IBM, leader globale nell’informatica e nelle tecnologie digitali. Questa alleanza rappresentava una sinergia unica, che univa l’esperienza industriale di FIAT con l’innovazione tecnologica di IBM, con l’obiettivo di creare una piattaforma di digitalizzazione dei processi aziendali e servizi fiduciari in grado di supportare la trasformazione digitale delle imprese italiane e internazionali.

Il progetto Intesa non solo rispondeva alle esigenze di modernizzazione dei processi interni delle aziende, ma mirava anche a creare un ambiente in cui l’efficienza operativa fosse potenziata dalla sicurezza e dalla conformità normativa, elementi cruciali per le imprese che si affacciavano all’era digitale. Fin dall’inizio, Intesa ha puntato a posizionarsi come pioniere nell’offerta di soluzioni digitali su misura, contribuendo a modellare il futuro delle interazioni business-to-business (B2B) in Italia e oltre.

Nel 2005, dopo 18 anni di crescita e consolidamento, Intesa viene acquisita al 100% da IBM. Questo passaggio ha segnato un momento chiave nella storia dell’azienda, consentendo a Intesa di espandere ulteriormente il suo raggio d’azione a livello globale e di beneficiare appieno delle risorse e delle tecnologie all’avanguardia offerte dal colosso americano. L’integrazione totale in IBM ha fornito a Intesa accesso diretto a un ecosistema tecnologico globale, permettendo di offrire soluzioni sempre più innovative e di alta qualità ai suoi clienti, che ora includevano non solo imprese italiane ma anche un’ampia gamma di aziende internazionali.

Nel novembre del 2021, Intesa entra in una nuova fase della sua evoluzione diventando parte di Kyndryl, la più grande azienda al mondo dedicata ai servizi infrastrutturali IT, nata dallo spin-off del gruppo IBM. Questo nuovo capitolo ha rappresentato un’ulteriore espansione delle capacità di Intesa, consentendole di integrarsi in una struttura che mette al centro l’infrastruttura IT come elemento fondamentale per la trasformazione digitale. La partnership con Kyndryl ha permesso a Intesa di ampliare ulteriormente il proprio portafoglio di soluzioni, combinando la profonda conoscenza dei processi aziendali con l’accesso a tecnologie di avanguardia. In questo contesto, Intesa si è consolidata come un leader indiscusso nel settore della trasformazione digitale, offrendo soluzioni che non solo rispondono alle necessità immediate delle imprese ma che le preparano anche alle sfide future dell’ecosistema digitale globale.

Il 2023 rappresenta un altro anno di svolta per Intesa, un’azienda che da sempre si è distinta non solo per l’innovazione tecnologica, ma anche per la sua attenzione alla sostenibilità e alla responsabilità sociale. In questo anno, Intesa ottiene la prestigiosa certificazione B Corp, un riconoscimento internazionale che premia le aziende impegnate a rispettare i più alti standard di performance sociale e ambientale, trasparenza e responsabilità legale. La certificazione B Corp non è semplicemente un attestato, ma un rigoroso processo di valutazione che analizza l’impatto dell’azienda su tutte le sue principali aree di attività: la governance, i dipendenti, l’ambiente, i clienti e la comunità. Per Intesa, ottenere questa certificazione significa essere riconosciuta come un’azienda che va oltre il semplice profitto, dimostrando un impegno concreto nel generare un impatto positivo sulla società e sul pianeta.

Questo traguardo sottolinea come Intesa non si limiti a eccellere nelle sue operazioni commerciali, ma si preoccupi anche di adottare pratiche sostenibili che favoriscano il benessere collettivo. La certificazione B Corp conferma che Intesa è all’avanguardia nel promuovere un modello di business etico e sostenibile, che integra considerazioni ambientali e sociali in tutte le sue decisioni aziendali.

In particolare, Intesa ha investito significativamente in progetti di dematerializzazione, che non solo riducono l’uso della carta, contribuendo alla salvaguardia delle risorse naturali, ma migliorano anche l’efficienza operativa

Storie di Formazione 2025

delle aziende clienti. Attraverso l'adozione di soluzioni cloud, l'azienda ha inoltre ridotto i consumi energetici dei propri data center, evidenziando un impegno concreto nella riduzione dell'impatto ambientale.

La mobilità sostenibile rappresenta un altro aspetto chiave del suo impegno, con iniziative che incoraggiano il lavoro da remoto, riducendo così gli spostamenti dei dipendenti e le relative emissioni di CO2. Intesa si è anche distinta per il suo approccio inclusivo e per l'attenzione al benessere dei propri dipendenti, promuovendo un ambiente di lavoro che valorizza le diversità e supporta lo sviluppo professionale e personale di tutti i collaboratori.

Il raggiungimento della certificazione B Corp non solo rafforza la reputazione di Intesa come leader nell'innovazione tecnologica, ma la posiziona anche come modello da seguire nel settore per chi aspira a combinare successo economico e impatto positivo sulla società. Questo risultato rappresenta un impegno continuo di Intesa a mantenere e migliorare i suoi standard, dimostrando che è possibile guidare la trasformazione digitale delle aziende con un occhio di riguardo per la sostenibilità e la responsabilità sociale. In un mondo in cui le aspettative dei consumatori e delle comunità locali sono in continua evoluzione, Intesa si pone come un esempio di come le imprese possano operare in modo sostenibile e responsabile, senza compromettere l'eccellenza operativa e l'innovazione tecnologica.

Oggi, Intesa, una Kyndryl Company, si afferma come una realtà di primo piano nel panorama della trasformazione digitale, con un'impronta significativa sia a livello nazionale che internazionale. Con oltre 35 anni di esperienza alle spalle, l'azienda, fondata nel 1987, ha costruito una solida reputazione come partner affidabile per le imprese di tutto il mondo nella digitalizzazione dei processi aziendali e nei servizi fiduciari.

Intesa, una Kyndryl Company, opera nel settore della digitalizzazione dei processi aziendali e dei servizi fiduciari. L'azienda è specializzata nell'offrire soluzioni tecnologiche avanzate che supportano la trasformazione digitale delle imprese. I suoi servizi coprono un'ampia gamma di esigenze, tra cui gestione documentale, firma digitale, fatturazione elettronica, conservazione a norma, e supply chain management. Intesa si rivolge a diversi settori industriali, tra cui finanza, manifatturiero, moda, farmaceutico, retail, automotive, energia e utility, fornendo soluzioni personalizzate che migliorano l'efficienza, la sicurezza e la sostenibilità dei processi aziendali. La gamma di soluzioni Intesa è orientata a supportare la trasformazione digitale delle aziende, migliorando l'efficienza, la sicurezza e la conformità dei processi aziendali. Ecco una descrizione delle principali soluzioni offerte:

1. Soluzioni di Digital Trust

- **Identità Digitale:** Intesa fornisce soluzioni di identità digitale come CIE per l'autenticazione sicura degli utenti e per l'accesso a servizi digitali in conformità con le normative italiane ed europee.
- **Firma Digitale e Elettronica:** le soluzioni di firma digitale e elettronica permettono la sottoscrizione sicura e legalmente valida di documenti, con diversi livelli di sicurezza (semplice, avanzata e qualificata) a seconda delle esigenze specifiche.
- **Conservazione Digitale:** Intesa offre servizi di conservazione digitale a norma, assicurando che i documenti elettronici siano conservati in modo sicuro e conforme alle normative per garantire la loro integrità e validità legale nel tempo.
- **Fatturazione Elettronica:** Le soluzioni di fatturazione elettronica di Intesa supportano sia la gestione delle fatture elettroniche a livello nazionale che internazionale, facilitando la compliance normativa e l'efficienza dei processi di fatturazione.

2. Soluzioni di Supply Chain Management

- **B2B Collaboration & EDI:** Intesa offre soluzioni di Electronic Data Interchange (EDI) per migliorare la collaborazione tra partner commerciali, automatizzando lo scambio di documenti commerciali e aumentando l'efficienza delle operazioni di supply chain.

Storie di Formazione 2025

- Supply Chain Visibility: Con strumenti avanzati per il monitoraggio e la tracciabilità, Intesa consente alle aziende di avere una visibilità completa della loro supply chain, ottimizzando la gestione dei flussi logistici e riducendo i rischi operativi.
 - Control Tower: La Control Tower di Intesa fornisce una visione centralizzata e in tempo reale delle operazioni di supply chain, permettendo di identificare e risolvere rapidamente eventuali criticità e migliorare la performance complessiva della catena di approvvigionamento.
3. Soluzioni di Compliance e Governance
- Conservazione PEC: Intesa offre un servizio di conservazione delle PEC (Posta Elettronica Certificata) a norma, garantendo che tutte le comunicazioni via PEC siano conservate in modo sicuro e legalmente valido.
 - Privacy & GDPR Compliance: le soluzioni di Intesa sono progettate per supportare le aziende nel garantire la conformità alle normative sulla privacy, come il GDPR, offrendo strumenti per la gestione sicura e trasparente dei dati personali.
4. Soluzioni di Innovazione Tecnologica
- Artificial Intelligence & Machine Learning: Intesa integra l'intelligenza artificiale e il machine learning nelle sue soluzioni per migliorare l'automazione dei processi aziendali, ottimizzare l'analisi dei dati e fornire insights avanzati per decisioni strategiche più informate.
 - Blockchain: le soluzioni basate su blockchain di Intesa offrono maggiore sicurezza e trasparenza nei processi aziendali, in particolare per quanto riguarda la tracciabilità delle transazioni e la gestione delle identità digitali.
 - IoT (Internet of Things): Intesa sviluppa soluzioni IoT per connettere dispositivi e raccogliere dati in tempo reale, migliorando l'efficienza operativa e consentendo nuove opportunità di business attraverso l'automazione e l'analisi dei dati.
5. Soluzioni di Business Process Outsourcing
- Document Management: Intesa gestisce per conto delle aziende l'intero ciclo di vita dei documenti, dalla creazione alla conservazione, passando per la distribuzione e l'archiviazione, riducendo i costi operativi e migliorando la sicurezza dei dati.
 - Transaction Management: Soluzioni per la gestione digitale delle transazioni, che comprendono la firma elettronica, la gestione dei contratti e la fatturazione elettronica, tutte integrate per garantire una gestione fluida e sicura delle operazioni aziendali.

Intesa opera su scala globale, supportando clienti in più di 80 paesi, grazie a una rete organizzativa ben strutturata che si estende dai suoi presidi principali situati a Torino, Milano e Roma. L'azienda vanta una base clienti di oltre 4.000 imprese, che include medie e grandi realtà appartenenti a diversi settori industriali, testimonianza della fiducia che queste aziende ripongono nelle soluzioni innovative e sicure offerte da Intesa. Attualmente, Intesa è coinvolta in oltre 500 progetti attivi di trasformazione digitale, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza, la sicurezza e la sostenibilità dei processi aziendali dei suoi clienti. Questi progetti sono resi possibili grazie al lavoro di un team di oltre 300 esperti, professionisti altamente specializzati che combinano competenze tecniche, legali e di business per offrire soluzioni personalizzate e all'avanguardia. Inoltre, l'impegno di Intesa verso la sostenibilità ambientale è evidente nei suoi progetti di dematerializzazione, che contribuiscono a salvare oltre 4.600 alberi ogni mese¹, riducendo l'uso della carta e promuovendo pratiche aziendali sostenibili. Questi risultati non solo sottolineano la solida presenza di Intesa nel mercato, ma dimostrano anche il suo costante impegno nel fornire soluzioni tecnologiche che rispondono alle esigenze

¹ <https://www.intesa.it/wp-content/uploads/2021/03/Innovazione-e-sostenibilità.pdf>

Storie di Formazione 2025

delle aziende, contribuendo al contempo al benessere della società e alla protezione dell'ambiente. Con una combinazione di esperienza, innovazione e un forte orientamento alla sostenibilità, Intesa continua a consolidarsi come leader nel settore della trasformazione digitale.

Il settore della digitalizzazione dei processi aziendali e dei servizi fiduciari è in forte espansione, trainato dalla crescente necessità delle imprese di adattarsi alle sfide della trasformazione digitale. L'accelerazione tecnologica e l'aumento della complessità normativa stanno spingendo le aziende a rivedere i loro processi tradizionali, adottando soluzioni digitali per migliorare l'efficienza, ridurre i costi operativi, e garantire la conformità normativa. In particolare, l'adozione di tecnologie come l'intelligenza artificiale, la blockchain, e l'automazione dei processi robotizzati (RPA) è in aumento, poiché le imprese cercano di sfruttare queste innovazioni per mantenere la competitività sul mercato.

Inoltre, la crescente sensibilità verso la sostenibilità sta influenzando il settore, con un numero crescente di aziende che investe in soluzioni di dematerializzazione e riduzione dell'impatto ambientale. La domanda di servizi digitali sicuri e conformi è destinata a crescere ulteriormente, spinta anche dalla necessità di garantire la continuità operativa in un contesto di crescenti minacce informatiche.

Intesa si trova in una posizione strategica privilegiata all'interno di questo settore in espansione. Con oltre 35 anni di esperienza e un forte legame con Kyndryl, l'azienda ha costruito una solida reputazione come partner di fiducia per la trasformazione digitale delle imprese. La sua presenza globale testimonia la sua capacità di fornire soluzioni digitali avanzate e di adattarsi alle esigenze specifiche di vari settori industriali.

L'offerta di Intesa è altamente diversificata e modulare, permettendo all'azienda di rispondere alle diverse necessità delle imprese, dalle soluzioni di gestione documentale alla firma digitale, fino alla gestione della supply chain. Questa flessibilità è uno degli elementi chiave che posiziona Intesa come un leader nel settore, in grado di fornire servizi personalizzati che migliorano l'efficienza e la sicurezza dei processi aziendali.

In un settore in continua evoluzione come quello della digitalizzazione dei processi aziendali, l'innovazione non è solo un vantaggio competitivo, ma una necessità. Le aziende che operano in questo settore devono essere in grado di anticipare le tendenze tecnologiche e di rispondere rapidamente ai cambiamenti nelle esigenze del mercato. Intesa riconosce l'importanza cruciale dell'innovazione e investe costantemente in nuove tecnologie e metodologie per mantenere la sua posizione di leadership.

Gli Innovation Hub di Intesa sono un esempio concreto di come l'azienda promuova l'innovazione, creando spazi in cui le idee possono trasformarsi in soluzioni reali. Questi hub, insieme agli investimenti in tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale, la blockchain e l'AI Text Recognition, consentono a Intesa di offrire ai propri clienti soluzioni all'avanguardia che rispondono alle sfide attuali e future del mercato.

L'innovazione è anche essenziale per garantire che le soluzioni offerte siano sostenibili e contribuiscano a un futuro più green. Intesa integra considerazioni ambientali nelle sue operazioni, come dimostrato dai progetti di dematerializzazione e riduzione dell'impatto ambientale.

L'innovazione, come vedremo di seguito, è il motore che permette a Intesa di mantenere e rafforzare la sua posizione strategica nel settore della digitalizzazione dei processi aziendali, offrendo soluzioni che non solo soddisfano le esigenze dei clienti, ma che anticipano anche le future evoluzioni del mercato.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

Gli orientamenti strategici di Intesa, una Kyndryl Company, si concentrano su diversi pilastri fondamentali che guidano l'azienda nel mantenere e rafforzare la sua posizione di leadership nel settore della digitalizzazione dei processi aziendali e dei servizi fiduciari. Di seguito i principali orientamenti strategici e processi d'innovazione di Intesa.

Intesa ha sempre posto l'innovazione al centro della sua strategia, sviluppando una serie di progetti che non solo rispondono alle esigenze attuali delle imprese, ma che anticipano le tendenze future del mercato digitale. Tra i vari progetti innovativi promossi da Intesa, un ruolo di particolare rilevanza è svolto dagli Innovation Hub, che rappresentano veri e propri focolai di creatività e sviluppo tecnologico. Gli Innovation Hub di Intesa

Storie di Formazione 2025

sono spazi dedicati alla collaborazione e alla ricerca, dove aziende di tutte le dimensioni, associazioni, istituzioni, e università possono incontrarsi per scambiare idee e sviluppare nuove soluzioni digitali. Questi centri non sono solo laboratori tecnologici, ma anche luoghi di incubazione per nuove idee, dove si promuovono progetti che mirano a trasformare digitalmente i processi aziendali in modo sostenibile e innovativo. Gli Innovation Hub di Intesa si distinguono per l'approccio interdisciplinare, coinvolgendo professionisti di diversi settori che collaborano per creare soluzioni integrate e funzionali. Ad esempio, nei campus TAG (Talent Garden), presenti in più di 20 sedi distribuite in cinque continenti, Intesa favorisce l'incontro tra talenti emergenti e aziende consolidate, creando un ambiente fertile per lo sviluppo di tecnologie all'avanguardia. Gli Innovation Hub di Intesa rappresentano un centro nevralgico per l'innovazione, dove vengono sviluppate soluzioni all'avanguardia per rispondere alle esigenze in continua evoluzione delle imprese. Intesa è anche in prima linea nell'adozione di tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale, la blockchain, e l'AI Text Recognition, utilizzate per migliorare l'efficienza e la sicurezza dei processi aziendali. Queste tecnologie sono integrate nei servizi offerti dall'azienda, permettendo di creare soluzioni su misura che rispondono alle specifiche esigenze dei clienti.

Un altro orientamento strategico chiave per Intesa è l'integrazione della sostenibilità in tutte le sue operazioni e offerte. Intesa si impegna attivamente in progetti di dematerializzazione, che hanno l'obiettivo di ridurre l'uso della carta e promuovere la transizione verso soluzioni digitali. Questo impegno ha già portato a risultati concreti, come il risparmio di oltre 4.600 alberi ogni mese, dimostrando come l'innovazione possa andare di pari passo con la sostenibilità. Un altro aspetto cruciale dell'innovazione promossa da Intesa è la mobilità sostenibile, che consente ai dipendenti di lavorare in modalità flessibile, riducendo gli spostamenti e contribuendo alla diminuzione delle emissioni di CO2. Questo approccio non solo migliora la qualità della vita dei lavoratori, ma riduce anche l'impatto ambientale delle operazioni aziendali. La certificazione B Corp ottenuta nel 2023 sottolinea l'impegno di Intesa nel promuovere pratiche aziendali sostenibili che contribuiscono positivamente all'ambiente e alla società.

Intesa mira a rafforzare ulteriormente la sua presenza globale, già estesa a oltre 80 paesi, continuando a sviluppare soluzioni che possano essere implementate su scala internazionale. Questo orientamento strategico si riflette nella capacità dell'azienda di adattare le sue soluzioni alle specifiche esigenze normative e culturali di diversi mercati, garantendo sempre elevati standard di sicurezza e conformità.

La capacità di fornire soluzioni modulari e personalizzate è un altro pilastro della strategia di Intesa. L'azienda adotta un approccio altamente flessibile che le consente di progettare e implementare soluzioni su misura per le esigenze specifiche di ogni cliente. Questa personalizzazione è supportata da una profonda conoscenza dei processi aziendali e da un forte orientamento alla collaborazione con i clienti per co-creare soluzioni che rispondano perfettamente alle loro esigenze.

Intesa pone un'enfasi significativa sull'eccellenza operativa, assicurando che le sue soluzioni non solo siano efficienti ma anche conformi alle normative più rigorose. Questo orientamento è particolarmente evidente nei servizi fiduciari che Intesa offre, che sono pienamente conformi al regolamento eIDAS e supportano le aziende nel mantenere la compliance in un ambiente normativo sempre più complesso.

Le persone sono al centro della strategia di Intesa. Questo si riflette sia nell'attenzione al benessere dei propri dipendenti, promuovendo un ambiente di lavoro inclusivo e stimolante, sia nell'approccio orientato al cliente, in cui le soluzioni vengono progettate mettendo sempre al centro le necessità delle persone e delle organizzazioni che servono.

Intesa valorizza e coltiva partnership strategiche con altre aziende, istituzioni e organizzazioni internazionali. Queste collaborazioni permettono all'azienda di espandere il suo ecosistema e di integrare nuove competenze e tecnologie che rafforzano ulteriormente la sua offerta.

Infine, Intesa nel 2020 ha avviato il Progetto Osservatorio, un'iniziativa volta a monitorare e analizzare i principali trend tecnologici e normativi legati alla digitalizzazione e all'identità digitale. In particolare, Intesa collabora con istituzioni accademiche, come il Politecnico di Milano, per esplorare l'evoluzione dell'identità

Storie di Formazione 2025

digitale, le nuove tecnologie emergenti, e il loro impatto sui modelli di business e sulla sicurezza. Il progetto mira a fornire insight utili per aiutare le aziende a comprendere meglio le dinamiche del mercato digitale e a sviluppare strategie innovative che rispondano alle esigenze di sicurezza e conformità. Attraverso l'Osservatorio, Intesa contribuisce alla creazione di un ecosistema digitale più sicuro e affidabile, sostenendo lo sviluppo di soluzioni tecnologiche avanzate come l'intelligenza artificiale, il riconoscimento biometrico e la blockchain. Si tratta di un'iniziativa in cui si riflette l'impegno di Intesa nel guidare l'innovazione nel settore della digitalizzazione, fornendo alle aziende gli strumenti e le conoscenze necessari per affrontare le sfide future e cogliere le opportunità offerte dalle nuove tecnologie.

I progetti innovativi di Intesa, tra cui gli Innovation Hub, non sono solo strumenti per la crescita tecnologica delle aziende, ma rappresentano un impegno concreto verso un futuro più sostenibile e inclusivo. Questi progetti riflettono la visione di Intesa di un mondo in cui l'innovazione digitale non solo migliora l'efficienza aziendale, ma contribuisce anche al benessere della società e alla protezione dell'ambiente.

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Intesa si propone come leader nella trasformazione digitale, con l'obiettivo di essere un partner di riferimento per le aziende a livello globale. La strategia aziendale si basa su pilastri fondamentali quali l'innovazione continua, la sostenibilità e la sicurezza, che sono elementi chiave per affrontare le sfide di un mercato in costante evoluzione. Intesa punta a fornire soluzioni modulari che potenziano la sicurezza, automatizzano i processi e facilitano la condivisione sicura dei dati, sfruttando tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale, la blockchain e il riconoscimento testuale (AI Text Recognition).

Il raggiungimento di questi obiettivi strategici è strettamente legato al ruolo della formazione. Intesa riconosce che il successo aziendale dipende non solo dalla qualità delle soluzioni offerte, ma anche dalle competenze e dalla preparazione del proprio personale. La formazione rappresenta quindi un pilastro strategico, indispensabile per mantenere e rafforzare la leadership dell'azienda nel settore.

Intesa investe in modo significativo nello sviluppo professionale dei suoi collaboratori, promuovendo una cultura aziendale orientata all'apprendimento continuo e al perfezionamento delle competenze. I programmi formativi sono studiati per garantire che i professionisti di Intesa siano sempre aggiornati sulle ultime innovazioni tecnologiche, sulle normative di settore e sulle best practice internazionali. Ciò consente di mantenere un elevato livello di competenza tecnica e una profonda comprensione dei mercati in cui l'azienda opera, offrendo soluzioni personalizzate che rispondono alle specifiche esigenze dei clienti.

Per realizzare la formazione interna, Intesa utilizza una combinazione di risorse e strumenti. Oltre alla formazione interprofessionale, come quella offerta da Fondimpresa, e alle iniziative autofinanziate, l'azienda sfrutta anche il Portale Education Kyndryl, una piattaforma avanzata che consente ai dipendenti di accedere a una vasta gamma di corsi e materiali didattici. Questo portale è progettato per facilitare l'apprendimento continuo e per offrire ai collaboratori di Intesa le competenze necessarie per eccellere nel loro lavoro e affrontare le sfide del futuro.

Gli Innovation Center di Intesa svolgono un ruolo chiave in questo processo formativo. Questi hub non sono solo centri di ricerca e sviluppo, ma anche luoghi di eccellenza formativa, dove si promuove la condivisione delle conoscenze e si stimola la creatività. Qui, i dipendenti hanno l'opportunità di collaborare con esperti di diverse discipline, sviluppare nuove idee e trasformarle in soluzioni concrete per i clienti. La formazione continua e il confronto con altre realtà del settore consentono a Intesa di mantenere un vantaggio competitivo, rispondendo tempestivamente alle nuove esigenze del mercato e anticipando le tendenze future.

Inoltre, Intesa incoraggia la partecipazione attiva dei propri dipendenti a corsi di aggiornamento, seminari e conferenze internazionali, riconoscendo l'importanza di un apprendimento che vada oltre i confini aziendali. Questa apertura verso nuove idee e conoscenze esterne contribuisce a creare un ambiente dinamico e innovativo, in cui i dipendenti sono costantemente stimolati a crescere e a migliorare.

Storie di Formazione 2025

L'impegno di Intesa nella formazione non solo supporta il raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali, ma contribuisce anche a creare un ambiente di lavoro positivo e stimolante, in cui i dipendenti si sentono valorizzati e motivati a dare il massimo. Questa attenzione al capitale umano si traduce in una maggiore efficienza operativa, in una qualità superiore delle soluzioni offerte e, in ultima analisi, in una maggiore soddisfazione dei clienti.

Per Intesa la formazione non è solo uno strumento per sviluppare competenze, ma una leva strategica essenziale per sostenere la crescita e l'innovazione continua. È grazie a questo impegno che l'azienda può mantenere la sua posizione di leadership nel settore della trasformazione digitale e continuare a guidare i suoi clienti verso un futuro più sicuro, efficiente e sostenibile.

2.4 – Considerazioni riepilogative

Intesa ha costruito una posizione di rilievo nel panorama della digitalizzazione dei processi aziendali, grazie a una strategia mirata e lungimirante. L'azienda ha saputo coniugare innovazione tecnologica, sostenibilità e formazione continua per mantenere la propria leadership a livello globale. Il successo di Intesa è strettamente legato all'investimento nelle competenze del proprio personale, riconosciuto come elemento chiave per anticipare le tendenze di mercato e sviluppare soluzioni innovative e su misura. L'approccio integrato di Intesa, che combina eccellenza operativa e responsabilità sociale, le permette di essere un partner di fiducia per le aziende che affrontano la trasformazione digitale.

CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO

3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni formativi in Intesa è un processo cruciale per mantenere l'allineamento delle competenze dei dipendenti con gli obiettivi strategici dell'azienda. Questa prassi metodologica si basa su due fasi fondamentali: la raccolta delle esigenze interne e i meeting annuali con i capi divisione. Entrambe le fasi sono progettate per assicurare una comprensione approfondita e condivisa delle necessità formative, sia a livello individuale che organizzativo.

Il processo inizia con la raccolta delle esigenze interne, attraverso l'uso di un Modulo specificamente predisposto dall'azienda. Questo strumento è reso disponibile a tutti i dipendenti e manager, permettendo una partecipazione attiva e inclusiva. I dipendenti possono esprimere direttamente le loro necessità formative, indicando le competenze tecniche e trasversali che ritengono importanti per il loro sviluppo professionale. Parallelamente, i manager utilizzano lo stesso modulo per segnalare le esigenze dei loro reparti, in base alle osservazioni fatte durante la gestione quotidiana e alla pianificazione strategica delle loro divisioni.

L'adozione di questo metodo di raccolta dati è motivata da diverse ragioni metodologiche. In primo luogo, permette di coinvolgere direttamente i dipendenti, favorendo un senso di responsabilità e partecipazione attiva al proprio percorso formativo. Questo approccio bottom-up assicura che le esigenze individuali non vengano trascurate e che le proposte di formazione siano percepite come rilevanti e utili dai partecipanti stessi. Inoltre, la raccolta delle esigenze attraverso un modulo strutturato consente di standardizzare le informazioni, facilitando l'analisi comparativa e la sintesi dei dati raccolti, per una visione globale delle necessità aziendali.

A questa fase si affianca il meeting annuale con i capi e i direttori di divisione, che si tiene all'inizio di ogni anno fiscale. Questi incontri rappresentano un momento di confronto strategico, in cui vengono approfondite e discusse le competenze tecniche e trasversali che ogni divisione ritiene fondamentali per il raggiungimento dei propri obiettivi. Durante i meeting, i leader aziendali possono identificare le aree di miglioramento più critiche, condividere esperienze e best practices, e allineare le necessità formative con le priorità strategiche dell'organizzazione. Questo processo top-down garantisce che le decisioni formative siano coerenti con la visione aziendale a lungo termine e che le risorse siano allocate in modo efficace.

La combinazione di approcci bottom-up e top-down per la rilevazione dei fabbisogni formativi finalizzata alla pianificazione formativa rappresenta una strategia metodologica complessa ma altamente efficace, che permette di integrare le esigenze espresse dai singoli dipendenti con le priorità strategiche dell'azienda. Questo approccio ibrido è basato su principi consolidati di gestione del cambiamento e sviluppo organizzativo, che riconoscono l'importanza di bilanciare il coinvolgimento attivo delle risorse umane con una chiara direzione strategica.

L'approccio bottom-up si fonda sull'importanza di coinvolgere i dipendenti nella definizione dei loro percorsi di sviluppo, un concetto che trova supporto nella teoria della motivazione e nel modello di Job Characteristics di Hackman e Oldham². Secondo questa teoria, il coinvolgimento attivo dei lavoratori nella definizione dei loro obiettivi formativi può aumentare il loro senso di responsabilità, l'autonomia percepita e, conseguentemente, il loro impegno e la loro soddisfazione lavorativa.

In questo contesto, la raccolta delle esigenze individuali attraverso strumenti come i moduli di feedback e le interviste personalizzate permette di creare un ambiente di lavoro che valorizza il contributo di ciascun dipendente, riconoscendo le specificità delle sue competenze e delle sue aspirazioni. Questo processo non solo

² Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). "Motivation through the design of work: Test of a theory." *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

L'articolo introduce il Job Characteristics Model, una teoria che esplora come la progettazione del lavoro possa influenzare la motivazione, la soddisfazione e la produttività dei dipendenti.

Storie di Formazione 2025

promuove una cultura organizzativa partecipativa, ma assicura anche che le iniziative formative siano percepite come rilevanti e utili dai partecipanti stessi, aumentando così l'efficacia della formazione.

Parallelamente, l'approccio top-down, implementato attraverso meeting strategici con i capi divisione, garantisce che le decisioni formative siano strettamente allineate con gli obiettivi a lungo termine dell'organizzazione. Questo metodo è supportato dalle teorie del management strategico, come il framework Balanced Scorecard di Kaplan e Norton³, che sottolineano l'importanza di allineare le iniziative aziendali – inclusa la formazione – con le strategie complessive dell'organizzazione per raggiungere risultati sostenibili nel tempo.

Attraverso i meeting con i responsabili di divisione, Intesa è in grado di raccogliere input preziosi che riflettono sia le necessità operative immediate sia le competenze chiave da sviluppare per sostenere l'innovazione e la crescita a lungo termine. Questo approccio garantisce che il programma formativo non solo risponda alle esigenze attuali, ma che prepari l'organizzazione ad affrontare le sfide future, mantenendo un focus sulla crescita sostenibile e sullo sviluppo del capitale umano.

Il maggiore vantaggio di questa combinazione metodologica risiede nella sua capacità di creare un programma formativo equilibrato. Da un lato, il coinvolgimento bottom-up assicura che le esigenze e le motivazioni dei singoli dipendenti siano considerate e rispettate, rendendo la formazione più accessibile e motivante. Dall'altro, l'approccio top-down garantisce che queste esigenze siano in linea con le priorità strategiche dell'azienda, assicurando che ogni intervento formativo contribuisca al raggiungimento degli obiettivi aziendali a lungo termine.

In termini teorici, questa integrazione metodologica può essere vista come un'applicazione pratica dei principi della Teoria del Contingency Management⁴, che sostiene che non esiste un'unica strategia gestionale adatta a tutte le situazioni, ma che le migliori pratiche dipendono dalle specifiche circostanze organizzative. Intesa, applicando questa combinazione di approcci, dimostra una flessibilità strategica che le consente di adattare le sue politiche formative alle reali esigenze sia dell'organizzazione sia dei suoi dipendenti.

La combinazione di approcci bottom-up e top-down adottata da Intesa per la pianificazione del suo programma formativo rappresenta un esempio di come l'integrazione metodologica possa portare a risultati concreti e misurabili. Questo approccio permette di costruire un quadro dettagliato e accurato delle competenze da acquisire, assicurando che il programma di formazione annuale sia non solo bilanciato, ma anche capace di rispondere sia alle esigenze operative quotidiane sia alle strategie di sviluppo a lungo termine. Tale integrazione si dimostra fondamentale per garantire che l'azienda rimanga competitiva e resiliente in un contesto di mercato in continua evoluzione.

I risultati dell'analisi dei fabbisogni per il presente piano formativo hanno evidenziato esigenze molto specifiche. Ad esempio, è emerso il bisogno di rafforzare le competenze in public speaking per alcuni dipendenti che partecipano frequentemente a meeting, una necessità confermata dai loro manager. Allo stesso modo, per i dipendenti coinvolti nella creazione di reportistica organizzativa, è stata rilevata la necessità di migliorare le competenze avanzate nell'uso di Excel. Questi risultati dimostrano l'efficacia della metodologia adottata da Intesa, che riesce a identificare in modo preciso le aree di miglioramento e a sviluppare programmi formativi su misura, capaci di colmare i gap di competenze e di potenziare le capacità operative del personale. L'approccio metodico all'analisi dei fabbisogni formativi in Intesa, basato sull'integrazione di strumenti partecipativi e strategici, non solo consente di rispondere in modo preciso alle esigenze attuali dei dipendenti,

³ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance." *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Kaplan e Norton presentano il concetto di Balanced Scorecard, un sistema di gestione strategica che consente alle organizzazioni di tradurre la visione e la strategia in azione, allineando le attività aziendali agli obiettivi strategici.

⁴ Fiedler, F. E. (1964). "A Contingency Model of Leadership Effectiveness." *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149-190.

Fiedler propone la Contingency Theory, che suggerisce che l'efficacia di uno stile di leadership dipende da come questo stile si adatta a una determinata situazione o contesto organizzativo.

Storie di Formazione 2025

ma prepara anche l'azienda a sostenere la sua crescita futura. Questo processo assicura che il personale sia sempre adeguatamente formato e allineato agli obiettivi strategici, contribuendo al successo continuo dell'organizzazione.

3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il processo formativo in Intesa è costruito su basi metodologiche solide che garantiscono un allineamento costante tra le esigenze aziendali e le competenze dei dipendenti. Questo processo si sviluppa in modo sistematico, partendo dalla progettazione della formazione e culminando nella valutazione dei risultati, con un monitoraggio costante e puntuale che consente di aggiustare il tiro e migliorare continuamente l'efficacia formativa.

Il punto di partenza per la progettazione del piano formativo è stato l'Avviso Competenze di Base e Trasversali, che ha definito le linee guida per la selezione dei corsi a catalogo. Questo avviso è stato suddiviso in più step operativi, ognuno con un focus specifico, e il piano formativo in esame si riferisce allo Step 1. Complessivamente, l'azienda ha realizzato quattro step, tra cui un'azione formativa in lingua inglese erogata in modalità FAD (Formazione a Distanza), dimostrando una capacità di adattamento alle diverse modalità di erogazione della formazione.

Un aspetto centrale della progettazione del piano formativo è stato l'inclusione di dipendenti meno giovani, che, per vari motivi, sono spesso meno inclini a richiedere formazione o a partecipare attivamente ai corsi proposti dall'azienda. Questo gruppo di lavoratori può sentirsi meno coinvolto nelle iniziative di aggiornamento professionale per diversi motivi, tra cui una percezione di non essere direttamente interessati dalle nuove competenze tecnologiche o la convinzione di possedere già un bagaglio di conoscenze sufficiente per svolgere il proprio ruolo. Tuttavia, l'inclusione di questi dipendenti è stata non solo una necessità per rispettare i requisiti stabiliti dall'Avviso Competenze di Base e Trasversali, ma si è rivelata una scelta strategica significativa per l'azienda.

Questo approccio ha offerto un'importante opportunità per ampliare e diversificare il bacino di competenze all'interno dell'azienda. Coinvolgere i lavoratori meno giovani ha permesso di capitalizzare l'esperienza e la conoscenza che essi già possiedono, integrandola con nuove competenze tecniche e trasversali. Questo arricchimento non solo aumenta la loro efficacia operativa, ma li rende anche più versatili e capaci di adattarsi ai cambiamenti del mercato e alle evoluzioni tecnologiche che stanno ridefinendo il contesto lavorativo.

Dal punto di vista dell'azienda, l'inclusione di questa fascia di lavoratori nel piano formativo ha avuto effetti positivi non solo sul piano delle competenze tecniche, ma anche sul piano della coesione interna e dell'integrazione generazionale. Promuovere la partecipazione di lavoratori di tutte le età ha favorito un ambiente di lavoro più inclusivo, dove le differenze generazionali vengono valorizzate piuttosto che accentuate. I lavoratori più giovani, spesso più avvezzi alle nuove tecnologie, hanno potuto condividere le loro conoscenze con i colleghi meno giovani, mentre questi ultimi hanno offerto la loro esperienza e la loro comprensione approfondita dei processi aziendali.

Questo scambio bidirezionale ha rafforzato la coesione del team, riducendo eventuali barriere generazionali e promuovendo un clima di collaborazione e mutuo supporto. Inoltre, l'integrazione generazionale ha contribuito a creare un ambiente di lavoro in cui l'apprendimento continuo è percepito come un valore condiviso, indipendentemente dall'età o dal livello di esperienza. Questo ha effetti positivi sia sulla motivazione dei dipendenti, che si sentono valorizzati e incoraggiati a crescere, sia sulla capacità dell'azienda di innovare e adattarsi a un contesto in rapida evoluzione.

La scelta di includere i dipendenti meno giovani nel piano formativo ha prodotto benefici tangibili sia per i lavoratori stessi, che hanno avuto l'opportunità di aggiornare e arricchire le proprie competenze, sia per l'azienda, che ha potuto rafforzare il proprio capitale umano e promuovere un ambiente di lavoro più coeso e dinamico. Questa strategia ha dimostrato che investire nella formazione di tutte le fasce di età non solo

Storie di Formazione 2025

risponde a una necessità operativa, ma contribuisce anche a creare un'organizzazione più resiliente e pronta a sostenere le sfide future.

La progettazione dei corsi è stata semplificata dal fatto che si trattava di competenze di base, con un livello di partenza omogeneo tra i partecipanti. Questo ha permesso di selezionare i corsi direttamente dal catalogo fornito da Skillab, senza la necessità di sviluppare progetti formativi su misura o di personalizzare i syllabus. Tuttavia, per garantire un approccio didattico efficace, ai docenti sono stati forniti gli elenchi dei partecipanti con le relative competenze di partenza, permettendo loro di adattare leggermente l'insegnamento alle esigenze specifiche della classe.

Le metodologie didattiche adottate sono state scelte con l'obiettivo di massimizzare l'efficacia formativa, favorendo un apprendimento attivo e applicato. Sono state utilizzate diverse modalità didattiche.

L'aula frontale è stata usata per fornire le basi teoriche dei corsi. Le lezioni frontali in aula hanno permesso ai docenti di spiegare concetti complessi in modo strutturato, facilitando la comprensione da parte dei partecipanti. Ad esempio, il corso di public speaking ha incluso lezioni frontali per introdurre le tecniche di comunicazione e gestione del pubblico, integrate da esercitazioni pratiche.

L'action learning è stata fondamentale per tradurre la teoria in pratica. L'Action Learning coinvolge i partecipanti in attività che richiedono l'applicazione immediata delle competenze apprese per risolvere problemi reali. Nel corso di Excel, i partecipanti hanno avuto l'opportunità di lavorare su casi pratici legati alla loro attività quotidiana, rafforzando così le competenze attraverso l'uso diretto degli strumenti discussi in aula. L'affiancamento è stato utilizzato per supportare i partecipanti durante il processo di apprendimento, soprattutto per i dipendenti meno abituati all'uso di nuove tecnologie o metodologie. Questa metodologia ha permesso un apprendimento personalizzato, dove il docente o un tutor esperto ha guidato il partecipante attraverso l'applicazione pratica delle nuove competenze, fornendo supporto e feedback immediato.

È stato incoraggiato anche l'autoapprendimento, soprattutto per quanto riguarda l'approfondimento delle conoscenze acquisite durante i corsi. I partecipanti sono stati stimolati a continuare l'apprendimento in autonomia, utilizzando risorse aggiuntive e sperimentando quanto appreso nel proprio contesto lavorativo. Questo approccio ha favorito un'assimilazione più profonda delle competenze, permettendo ai dipendenti di interiorizzare e adattare le nuove conoscenze alle loro specifiche esigenze.

La calendarizzazione intensiva è stata scelta per favorire l'immersione completa nei contenuti e consentire ai partecipanti di sviluppare e consolidare le proprie competenze in modo rapido ed efficace.

Il corso di public speaking, ad esempio, è stato strutturato in una full immersion di tre giorni, distribuiti su un fine settimana, con lezioni frontali in aula, esercitazioni pratiche, e prove orali.

Il corso di Excel ha seguito una modalità più diluita nel tempo, con una cadenza settimanale, che ha previsto tre lezioni di tre ore ciascuna e una lezione finale di due ore per il test conclusivo. Le lezioni, anche in questo caso frontali, sono state accompagnate da esercitazioni pratiche basate sia su casi didattici predefiniti sia su problematiche reali portate dai partecipanti, il che ha permesso di contestualizzare l'apprendimento e di applicare subito le nuove competenze alle attività lavorative quotidiane.

Il monitoraggio e la valutazione degli esiti formativi sono stati gestiti attraverso un sistema di feedback strutturato, che ha previsto l'uso di moduli predisposti sia dai soggetti attuatori che dai docenti, nonché un modulo di valutazione specifico sviluppato internamente da Intesa. Questo modulo interno aveva l'obiettivo di raccogliere non solo il tasso di soddisfazione, ma anche di valutare l'effettiva utilità percepita dei corsi, con domande dirette come "Consigliaresti o meno il corso?".

Questa metodologia ha permesso di ottenere un quadro chiaro dell'efficacia della formazione erogata. I dati raccolti hanno evidenziato che i corsi sono stati generalmente ben accolti dai partecipanti. Il corso di public speaking, ad esempio, è stato particolarmente apprezzato per la sua struttura interattiva e pratica, che ha permesso ai partecipanti di migliorare significativamente le loro competenze oratorie in un breve lasso di tempo. Analogamente, il corso di Excel ha risposto efficacemente alle esigenze dei partecipanti, molti dei quali hanno espresso un aumento tangibile delle proprie capacità nel gestire la reportistica organizzativa.

3.3 – Considerazioni riepilogative

L'intero processo formativo in Intesa, dalla progettazione alla valutazione degli esiti, è caratterizzato da un'attenzione rigorosa alle esigenze formative individuate attraverso un'analisi del fabbisogno precisa e strutturata. La capacità di integrare metodologie didattiche appropriate e di coinvolgere una vasta gamma di figure professionali ha permesso all'azienda di raggiungere efficacemente gli obiettivi formativi fissati. Il monitoraggio costante e l'attenzione alla qualità dei feedback hanno ulteriormente contribuito a migliorare l'efficacia del piano formativo, garantendo un adattamento continuo alle esigenze emergenti e una crescita costante delle competenze all'interno dell'organizzazione. Questo approccio metodico e partecipativo non solo risponde alle esigenze formative immediate, ma prepara l'azienda a sostenere le sfide future, consolidando il capitale umano e promuovendo una cultura di apprendimento continuo.

CAPITOLO 4 – L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – L’impatto della formazione

La formazione erogata attraverso i corsi del piano formativo in Intesa ha prodotto un impatto significativo e diffuso su diversi livelli dell’organizzazione. Gli interventi formativi, accuratamente progettati per rispondere ai fabbisogni specifici individuati, hanno generato miglioramenti tangibili nelle attività lavorative quotidiane dei partecipanti. Questo capitolo illustra le percezioni raccolte sui risultati ottenuti, esempi concreti di applicazione delle competenze acquisite e le opinioni emerse rispetto ai benefici apportati, mettendo in relazione tali esiti con gli obiettivi strategici aziendali.

Il corso di Public Speaking ha ricoperto un ruolo strategico all’interno dell’azienda, data l’importanza crescente dei Communication Meeting aziendali, in cui i dipendenti sono chiamati a presentare discorsi e relazioni di fronte ai colleghi e ai dirigenti. I risultati della formazione sono stati immediatamente evidenti, con un miglioramento significativo delle competenze comunicative e una maggiore sicurezza nell’affrontare il pubblico.

I partecipanti hanno appreso l’importanza della progettazione del discorso come fase cruciale per il successo di una presentazione. Grazie alle esercitazioni pratiche, hanno potuto constatare come una preparazione accurata permetta di gestire meglio l’ansia e di strutturare un discorso in modo più efficace. La possibilità di esercitarsi in un ambiente protetto ha contribuito a rafforzare la fiducia dei partecipanti, offrendo loro uno spazio sicuro in cui sperimentare e affinare le proprie abilità senza timore di errori.

Uno degli apprendimenti chiave emersi è stato il controllo della voce durante le presentazioni. I partecipanti hanno imparato a gestire il volume della voce, evitando cali che possono compromettere la comprensione del discorso. Inoltre, l’uso della memorizzazione per la progettazione del discorso si è rivelato un elemento fondamentale per garantire una presentazione fluida e coerente.

La definizione dell’obiettivo del discorso è stata un altro punto centrale del corso. I partecipanti sono stati guidati a riflettere su quale reazione desideravano suscitare nel loro pubblico e a strutturare il discorso di conseguenza. Questo approccio ha portato a presentazioni più mirate e incisive, che non si limitano a esporre informazioni, ma cercano di coinvolgere e orientare il pubblico verso un’azione concreta. La tecnica della Call to Action, insegnata come parte del corso, è stata particolarmente apprezzata: anziché concludere semplicemente con un ringraziamento, i partecipanti sono stati incoraggiati a chiudere i loro interventi con un compito chiaro o un invito a un’azione specifica, come fissare un appuntamento o richiedere l’invio di documenti.

Un aspetto sorprendente emerso dai feedback è stato il collegamento inaspettato tra il percorso formativo pregresso dei partecipanti e i contenuti del corso. Alcuni hanno scoperto che l’approccio alla progettazione del discorso condiviso nel corso aveva molte analogie con le tecniche di design thinking che già utilizzavano in altri contesti lavorativi. Questa rivelazione ha permesso di integrare nuove competenze con quelle esistenti, arricchendo ulteriormente l’esperienza formativa.

Il corso ha avuto anche un impatto positivo sul networking interno. Poiché la formazione si è svolta in presenza, i partecipanti – molti dei quali lavorano in modalità telelavoro – hanno avuto l’opportunità di conoscere colleghi di altri reparti con cui non avevano mai interagito personalmente. Questo ha non solo migliorato la coesione e la collaborazione tra team, ma ha anche stimolato la nascita di nuovi progetti e iniziative, rafforzando la cultura aziendale di collaborazione e innovazione.

Il docente del corso è stato ampiamente elogiato per la sua capacità di stimolare la creatività e di valorizzare le peculiarità di ciascun partecipante. La sua competenza nel creare un ambiente di apprendimento inclusivo, dove ogni partecipante si è sentito valorizzato e nessuno penalizzato, è stata considerata uno dei fattori chiave del successo del corso. I partecipanti hanno sottolineato l’importanza di esercitarsi regolarmente, un aspetto

Storie di Formazione 2025

che il docente ha saputo trasmettere efficacemente, incoraggiandoli a vedere la pratica costante come una parte fondamentale della preparazione dei discorsi.

I materiali forniti durante il corso sono stati considerati utili, anche se in molti casi non sono stati più utilizzati successivamente, segno dell'efficacia del corso nel trasferire competenze che i partecipanti hanno subito interiorizzato. Tuttavia, alcuni hanno suggerito che un syllabus più sistematico avrebbe potuto essere utile per comprendere meglio quali aspetti approfondire.

Dal punto di vista dei responsabili aziendali, il corso ha avuto un impatto concreto sulle performance dei partecipanti. I dirigenti hanno notato che l'ansia durante gli speech è ora meno visibile, e le presentazioni sono diventate più strutturate e accattivanti, in grado di catturare meglio l'attenzione del pubblico. Ad esempio, nella preparazione di presentazioni di marketing, i partecipanti hanno iniziato a utilizzare le tecniche apprese nel corso, migliorando l'efficacia delle loro comunicazioni. Vista l'utilità del corso, i responsabili hanno espresso il desiderio di continuare questo percorso formativo, mentre altri colleghi, sentendo raccontare l'esperienza, hanno manifestato un forte interesse a partecipare in futuro.

Il corso di Excel ha avuto un impatto significativo, soprattutto per quei partecipanti che utilizzano intensivamente il software nelle loro attività quotidiane. La formazione ha permesso di consolidare e ampliare le competenze esistenti, migliorando l'efficienza e la precisione delle operazioni svolte con Excel.

Un aspetto particolarmente apprezzato del corso è stato l'approfondimento di funzioni avanzate come "CONTA.SE" e l'uso delle tabelle pivot per la creazione di grafici. Queste competenze hanno avuto un impatto immediato sulla qualità della reportistica prodotta dai partecipanti, migliorando la loro capacità di analizzare dati complessi e di presentare informazioni in modo chiaro e intuitivo. La possibilità di lavorare su casi pratici legati alle loro attività quotidiane ha permesso ai partecipanti di applicare immediatamente quanto appreso, rendendo l'apprendimento altamente rilevante e direttamente applicabile.

La cadenza settimanale delle lezioni è stata considerata ideale, poiché ha consentito ai partecipanti di assimilare gradualmente i contenuti e di mettere in pratica quanto appreso tra una lezione e l'altra. Questo ritmo ha mantenuto alta la motivazione e ha facilitato l'approfondimento delle competenze senza sovraccaricare i partecipanti. Inoltre, il corso ha fornito un'opportunità preziosa per conoscere e confrontarsi con colleghi di altre sedi, come quella di Milano, ampliando il network professionale interno.

I materiali del corso, inclusi i contenuti didattici e gli esercizi, sono stati messi a disposizione dei partecipanti sulla intranet aziendale, insieme al calendario delle lezioni. Questo ha permesso di consolidare ulteriormente l'apprendimento, offrendo ai partecipanti la possibilità di ripassare e approfondire i contenuti in autonomia, anche dopo la conclusione del corso.

4.2 – Considerazioni riepilogative

L'impatto della formazione erogata in Intesa è stato complessivamente molto positivo, con risultati concreti che si sono manifestati nelle attività lavorative quotidiane dei partecipanti. I corsi hanno non solo colmato specifici gap di competenze, ma hanno anche contribuito a rafforzare la coesione interna, a stimolare nuove iniziative e a migliorare le performance individuali e collettive. La formazione ha generato un valore tangibile per l'azienda, rendendo i dipendenti più sicuri, competenti e motivati. Il successo dei corsi ha evidenziato l'importanza di continuare e ampliare ulteriormente le iniziative formative, creando un ciclo virtuoso di apprendimento e miglioramento continuo che sosterrà la crescita e l'innovazione all'interno dell'organizzazione. I benefici osservati, dalla maggiore sicurezza nei public speaking all'aumento dell'efficienza nell'uso di Excel, dimostrano che la formazione non solo risponde alle necessità operative immediate, ma contribuisce anche a preparare l'azienda per le sfide future, rafforzando il capitale umano e promuovendo una cultura di apprendimento continuo.

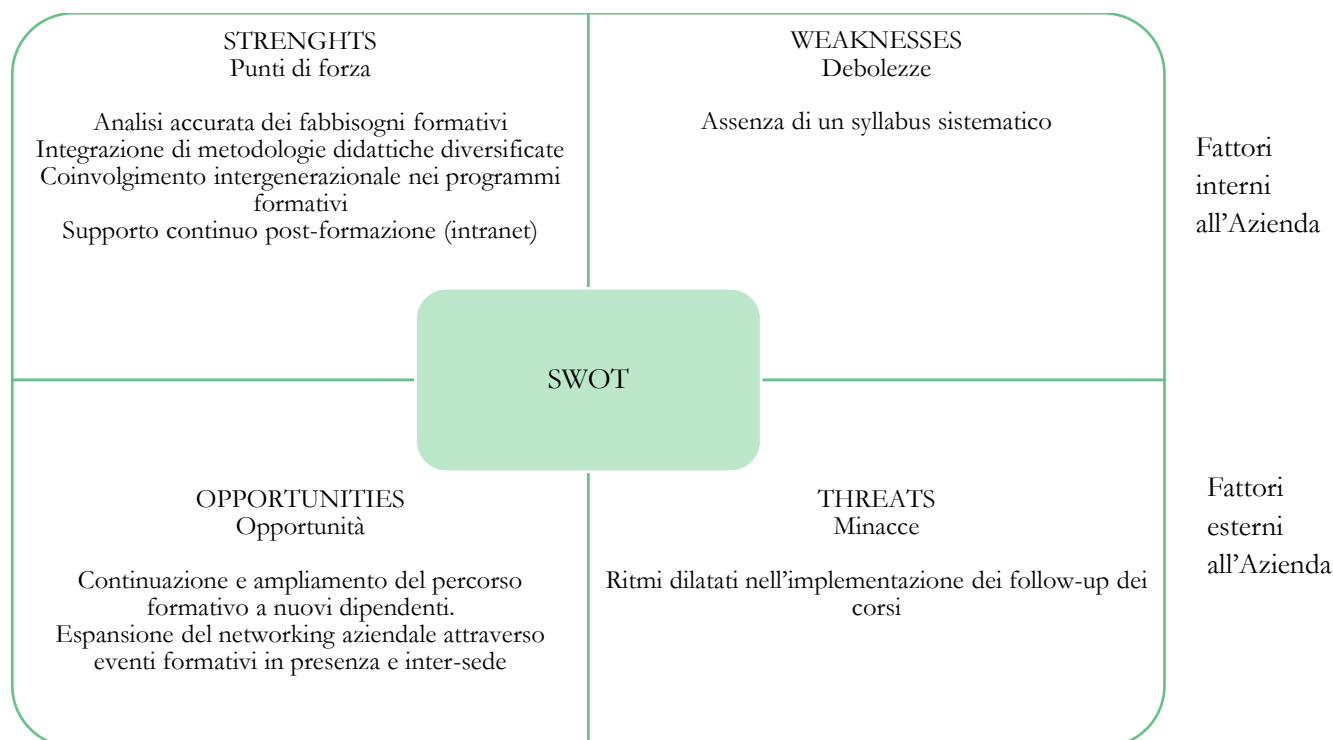
CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Il successo della formazione in Intesa è stato il risultato di una combinazione di elementi strategici e fattori operativi che hanno creato un ambiente favorevole all'apprendimento e all'implementazione delle competenze acquisite. Questi fattori hanno contribuito non solo a raggiungere gli obiettivi formativi, ma anche a migliorare le performance dei dipendenti, creando un impatto positivo e duraturo sull'intera organizzazione.

- **Analisi accurata dei fabbisogni formativi.** Il primo elemento chiave è stato il processo di analisi dei fabbisogni formativi, che ha permesso di identificare in modo preciso le esigenze dei dipendenti e di progettare interventi formativi mirati. L'uso di strumenti partecipativi, come il modulo di raccolta delle esigenze e i meeting annuali con i capi divisione, ha garantito che la formazione fosse allineata sia con le esigenze operative quotidiane sia con le strategie a lungo termine dell'azienda. Questo approccio ha assicurato che ogni corso erogato avesse una rilevanza immediata e concreta per i partecipanti.
- **Selezione e coinvolgimento dei partecipanti.** Un altro fattore positivo è stato il processo di selezione e coinvolgimento dei partecipanti, che ha incluso anche dipendenti meno giovani, solitamente meno coinvolti in attività formative. Questo ha non solo rispettato i requisiti dell'Avviso Competenze di Base e Trasversali, ma ha anche rappresentato un'opportunità per integrare competenze trasversali all'interno dell'azienda, promuovendo una cultura di apprendimento inclusiva e intergenerazionale.

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



- **Qualità dei docenti e metodologia didattica.** La qualità dei docenti e l'approccio metodologico utilizzato sono stati fondamentali per il successo della formazione. L'adozione di metodologie didattiche

Storie di Formazione 2025

diversificate, come l'Aula frontale, l'Action Learning, l'Affiancamento e l'Autoapprendimento, ha permesso di creare un percorso formativo dinamico e coinvolgente. I partecipanti hanno avuto l'opportunità di apprendere attraverso un mix equilibrato di teoria e pratica, con esercitazioni che hanno facilitato l'applicazione immediata delle competenze acquisite nel contesto lavorativo. In particolare, l'efficacia dell'Action Learning e dell'Affiancamento ha consentito ai partecipanti di affrontare e risolvere problemi reali, rafforzando il trasferimento delle competenze.

- Ambiente di apprendimento e networking. Il contesto in cui la formazione è stata erogata ha avuto un impatto significativo sui risultati. I corsi in presenza hanno offerto ai partecipanti l'opportunità di conoscere colleghi di altre divisioni e sedi, migliorando il networking interno e favorendo la nascita di nuove collaborazioni e progetti. Questo ambiente di apprendimento condiviso ha contribuito a rafforzare la coesione interna e a creare un senso di appartenenza, elementi che hanno potenziato l'efficacia della formazione.
- Supporto post-formazione e continuità. Infine, il supporto fornito dopo la formazione ha giocato un ruolo cruciale nel consolidamento delle competenze acquisite. La disponibilità di materiali didattici sulla intranet aziendale ha permesso ai partecipanti di ripassare e approfondire i contenuti, rafforzando l'apprendimento. Inoltre, la richiesta dei responsabili di continuare il percorso formativo dimostra l'impegno dell'azienda a lungo termine nel migliorare continuamente le competenze del proprio personale.

5.2 – Le buone prassi formative aziendali

Intesa ha sviluppato una serie di buone prassi formative che hanno contribuito al successo della formazione e che possono essere considerate come modelli di riferimento per altre organizzazioni che desiderano implementare un programma di sviluppo delle competenze efficace e sostenibile.

- Analisi partecipativa dei fabbisogni. Una delle buone prassi fondamentali è l'approccio partecipativo all'analisi dei fabbisogni formativi. Coinvolgere i dipendenti e i manager nella raccolta delle esigenze permette di ottenere una visione completa e accurata delle necessità formative. Questo approccio assicura che la formazione sia pertinente e direttamente applicabile, aumentando l'engagement e la motivazione dei partecipanti.
- Integrazione di metodologie didattiche diversificate. L'utilizzo di diverse metodologie didattiche, come l'Aula frontale, l'Action Learning, l'Affiancamento e l'Autoapprendimento, rappresenta un'altra buona prassi di Intesa. Questa varietà metodologica consente di soddisfare le diverse esigenze di apprendimento dei dipendenti, offrendo un mix di teoria e pratica che facilita il trasferimento delle competenze. L'Action Learning, in particolare, è stata efficace nel trasformare la formazione in un processo attivo, dove i partecipanti hanno potuto applicare immediatamente quanto appreso a situazioni reali.
- Coinvolgimento intergenerazionale. Intesa ha adottato la buona prassi di includere dipendenti di tutte le età nei programmi formativi, promuovendo un approccio inclusivo e intergenerazionale. Questo non solo favorisce l'integrazione delle competenze all'interno dell'organizzazione, ma contribuisce anche a una maggiore coesione e scambio di conoscenze tra diverse fasce d'età, arricchendo l'ambiente di lavoro e migliorando la collaborazione.
- Supporto continuo e materiali di riferimento. Un altro esempio di buona prassi è il supporto continuo fornito ai partecipanti, anche dopo la conclusione dei corsi. La messa a disposizione di materiali didattici sulla intranet aziendale ha permesso ai dipendenti di ripassare e approfondire i contenuti in modo autonomo, rafforzando così l'apprendimento. Questo approccio dimostra l'importanza di fornire risorse accessibili e di supportare l'autoapprendimento come parte integrante del percorso formativo.

Storie di Formazione 2025

- Valutazione e feedback. Intesa ha istituito una prassi solida per la valutazione e il feedback post-formazione. Utilizzando moduli di valutazione personalizzati, l'azienda ha raccolto informazioni preziose sul tasso di soddisfazione e sull'impatto percepito dai partecipanti. Questo feedback ha permesso di identificare aree di miglioramento e di adattare i programmi futuri in base alle esigenze emerse, garantendo un ciclo di miglioramento continuo.
- Promozione del networking interno. L'organizzazione di corsi in presenza ha favorito il networking tra colleghi di diverse divisioni e sedi, creando un ambiente favorevole alla collaborazione e alla nascita di nuove iniziative. Questa pratica ha dimostrato come la formazione possa essere non solo un'opportunità per sviluppare competenze, ma anche un mezzo per rafforzare le relazioni interne e promuovere una cultura aziendale coesa e innovativa.

In sintesi, le buone prassi formative adottate da Intesa hanno dimostrato come un approccio strutturato e inclusivo alla formazione possa generare benefici significativi sia per i dipendenti che per l'azienda nel suo complesso. Questi elementi chiave hanno non solo migliorato le competenze individuali, ma hanno anche contribuito a creare un ambiente di lavoro più collaborativo e orientato all'innovazione.

5.3 – Conclusioni

Il piano formativo di Intesa S.p.A. rappresenta un esempio eccellente di come la formazione possa essere utilizzata come strumento strategico per potenziare le competenze dei dipendenti e rafforzare la competitività aziendale. Attraverso un'analisi accurata dei fabbisogni formativi e l'integrazione di metodologie didattiche diversificate, come l'Action Learning, l'Affiancamento e l'Autoapprendimento, il piano ha consentito di colmare specifici gap di competenze e di preparare il personale a rispondere alle sfide future legate alla trasformazione digitale.

I risultati evidenziano un miglioramento tangibile nelle competenze trasversali, come la comunicazione efficace e l'uso avanzato di strumenti digitali come Excel, nonché un aumento della coesione interna grazie al networking creato durante i corsi in presenza. Il coinvolgimento di dipendenti di diverse fasce d'età ha inoltre arricchito il processo formativo, favorendo lo scambio di esperienze e competenze.

Le buone prassi emerse, come l'analisi partecipativa dei fabbisogni e il supporto continuo post-formazione, rappresentano modelli replicabili per future iniziative formative. In conclusione, il piano formativo di Intesa ha dimostrato di essere un percorso efficace per rafforzare le competenze chiave dell'organizzazione, favorendo non solo la crescita individuale dei dipendenti ma anche il successo strategico dell'azienda in un mercato in continua evoluzione.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Piano formativo “STEP 1” (Avviso 2/2022): report finale, rapporto e report di autovalutazione.

Sito aziendale:

<https://www.intesa.it/>

Relazione d'impatto:

<https://www.intesa.it/wp-content/uploads/2024/09/Relazione-impatto-2024.pdf>

Il Percorso di Intesa verso la Sostenibilità: la certificazione B Corp e il suo significato:

<https://www.intesa.it/wp-content/uploads/2021/03/Innovazione-e-sostenibilita.pdf>

ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Impresa	In.Te.S.A. S.p.A.
Regione	Piemonte
Settore di Attività Economica	Digitalizzazione dei processi aziendali e servizi fiduciari
Ambito tematico strategico	Competenze di base e trasversali
Piano Formativo	Conto di Sistema, ID 334979, "STEP 1"
Tematiche formative principali	Parlare in pubblico, Excel Avanzato, Elementi di Project management, Team building, La gestione delle priorità
Modalità didattiche	Action Learning, Affiancamento, Autoapprendimento e Aula frontale.
Elementi di interesse	Approccio integrato di metodologie didattiche; Inclusione di dipendenti di diverse fasce d'età; Networking interno favorito dalla formazione in presenza.
Risultati della formazione	Miglioramento delle competenze di comunicazione e di utilizzo avanzato di Excel; Aumento della coesione tra i dipendenti; Applicazione immediata delle competenze nel contesto lavorativo.
Buone Prassi Formative	Analisi partecipativa dei fabbisogni formativi; Supporto continuo post-formazione; Integrazione di metodologie didattiche diversificate; Coinvolgimento intergenerazionale; Promozione del networking interno.