

02

**BANCHE
E POSTE**

a cura di **Cristina Casadei,**
Luca Davi
e **Laura Serafini**



Paola Angeletti.
Chief operating
officer di Intesa
Sanpaolo

INTESA SANPAOLO

Il reskilling di 5mila bancari e i progetti per i giovani

Il pacchetto dell'offerta formativa del gruppo Intesa Sanpaolo è estremamente articolato e si rivolge non solo all'interno, ma anche all'esterno. All'interno, in particolare, il processo di reskilling nell'arco del piano d'impresa accompagnerà e formerà 5.000 bancari che andranno a ricoprire nuovi mestieri (Filiale Online, Gestore remoto, Pulse). Nel settembre 2019 il numero dei lavoratori inseriti nei percorsi era 2.700. L'offerta formativa delle diverse accademie di mestiere è prevalentemente interna e si affianca all'offerta formativa "digitale". Il percorso disegnato per i talenti del gruppo si sviluppa sull'asse delle 3 I e cioè internazionalità, interfunzionalità e interdivisionalità. Il numero di talenti che saranno progressivamente coinvolti è di circa 500: ad oggi la banca è a metà del numero obiettivo. A questo si aggiunge che attraverso la scuola dei capi e in collaborazione con il Cetif, i talenti seguono un percorso di formazione pluriennale su competenze manageriali.

Guardando all'esterno, invece tra i progetti più rilevanti c'è il programma "Giovani e Lavoro" lanciato nel 2019, con l'obiettivo di offrire in 3 anni corsi di

formazione gratuiti a 5.000 giovani tra 18 e 29 anni non occupati e aiutarli ad acquisire le competenze che le aziende cercano e favorire l'incontro con aziende che ricercano giovani da inserire, con l'obiettivo di farne assumere almeno il 75-80%. Tra questi, ci sono addetti al settore hospitality e food & beverage, addetti alle vendite settore retail, sviluppatore Java. Il programma vede un ruolo centrale di Intesa Sanpaolo Formazione, la società del Gruppo che promuove, realizza e gestisce iniziative di formazione rivolte alla crescita delle Imprese e del Territorio, ed è costruito in partnership con Generation Italy, l'iniziativa non profit di McKinsey & Company. I numeri sono già molto importanti: si sono infatti candidati al programma oltre 9.300 giovani, si sono diplomati circa 700 studenti a conclusione di 30 classi con un tasso di occupazione dell'81% su classi con placement concluso e sono state coinvolte oltre 1000 aziende.

Con il Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche dell'Università Federico II di Napoli, è prevista l'erogazione di formazione specialistica per preparare all'esame di consulente finanziario i giovani selezionati da Intesa Sanpaolo. Uno dei metodi di selezione più innovativi utilizzati da Intesa Sanpaolo per i consulenti finanziari è Make it real, il contest della Banca che seleziona neolaureati per lo stage formativo finalizzato all'assunzione. Infine Intesa Sanpaolo collabora a vario titolo con circa due terzi delle Università italiane e con alcune università straniere tra cui spicca la collaborazione con l'Università di Oxford.

UNICREDIT

Tra leadership e riqualificazione oltre 1,5 milioni di ore all'anno

In un contesto in rapida trasformazione ed evoluzione, influenzato dallo sviluppo di nuove tecnologie e piattaforme digitali, UniCredit ha ridefinito il proprio quadro di apprendimento per rafforzare l'offerta di riqualificazione e lo sviluppo di nuove competenze tecniche, manageriali e di leadership secondo un approccio basato sul ruolo e per tutto il ciclo di vita professionale del dipendente. In UniCredit, le Academy e i percorsi formativi sono focalizzati sui bisogni specifici di ciascun dipendente per ricoprire il proprio ruolo. Alcuni esempi. Best Academy rappresenta un'iniziativa dedicata a specifici ruoli della Rete Commerciale italiana del Gruppo volti ad approfondire argomenti di carattere tecnico e comportamentale. Data Skill Booster è un programma che ha lo scopo di divulgare la Data Culture in tutto il gruppo e supportare l'upskilling dei dipendenti sia con competenze base rivolte a tutti, sia con competenze specialistiche dedicate ad alcune figure professionali come Data Analyst, Data Scientist e Data Engineer. Il programma New Manager Onboarding rappresenta l'offerta di percorsi formativi destinati ai manager di nuova nomina per accom-

pagnarli nell'acquisizione di nuove competenze e strumenti utili, mediante un mix di attività in aula e digitali. Per gli attuali e futuri leader del Gruppo, il Leadership Curriculum offre invece un ambiente di apprendimento globale dedicato che ha l'obiettivo di rafforzare le attitudini di leadership e la capacità di rivestire ruoli chiave rispetto alle sfide del contesto di business. Se in UniCredit la formazione per ruolo è sempre esistita, la formazione della leadership è diventata una realtà strutturata da oltre un decennio ed è in continua evoluzione. A livello di Gruppo, grazie agli investimenti nello sviluppo delle competenze professionali, nel 2018 sono state erogate complessivamente più di 33 ore di formazione pro capite, di cui il 64% con moduli online e il restante con formazione in aula. Sempre nel 2018, in Italia, sono state 1.541.956 le ore di formazione erogate. La popolazione Executive coinvolta nel Leadership Curriculum nel 2018 è stata di oltre 750 partecipanti provenienti da 16 Paesi diversi, con un forte incremento della partecipazione delle dipendenti donne, cresciuta del 32% rispetto all'anno precedente. Per la formazione tecnica UniCredit si avvale del supporto di società specializzate, docenti professionisti e di facilitatori interni. Per la formazione manageriale il gruppo collabora inoltre con prestigiose Business School Internazionali, da Insead, a IMD, London Business School, ESCP. A Torino, infine, si trova UniManagement, la scuola di Formazione di UniCredit: una struttura innovativa che ha lo scopo di facilitare il processo creativo e l'apprendimento.



Jean Pierre Mustier.
Amministratore delegato del gruppo UniCredit



Giuseppe Corni.
Il Chief Human
Resource Officer
di Bper Banca

BPER BANCA

Attività mirate su regole e competenze manageriali

Dal management ai neoassunti: l'Academy interna di Bper guarda a tutti i dipendenti del gruppo modenese, oltre 10mila persone. Le lezioni, spiega il Chief Human Resource Officer, Giuseppe Corni, si svolgono in aula, online tramite la piattaforma LMS (Learning Management System) o in formula blended (parte in aula e parte a distanza) e affrontano diverse tematiche. «Le attività formative, progettate seguendo le linee guida strategiche del piano industriale, hanno come obiettivo l'aggiornamento relativo alle normative e regolamentari, lo sviluppo delle conoscenze tecniche e il potenziamento delle competenze manageriali delle diverse professionalità presenti in azienda, oltre ad accompagnare i progetti di cambiamento che stanno trasformando il gruppo», spiega Corni. L'offerta formativa strutturata del gruppo Bper esiste dalla fine degli anni 90. Ogni anno viene rivista grazie all'analisi dei bisogni formativi costruita per ogni famiglia professionale presente in Bper. La percentuale di colleghi coinvolti ogni anno da almeno una iniziativa formativa, spiegano

dalla banca guidata da Alessandro Vandelli, è pari al 97%. La possibilità di frequentare i percorsi formativi «è molto alta perché è agevolata dal fatto che a Modena vi è la sede dell'Academy che funge da hub formativo, mentre sono presenti altri 10 poli formativi minori su tutto il territorio nazionale», aggiunge Corni. Il curriculum formativo dei colleghi è uno degli elementi, oltre alla performance, al potenziale e all'esperienza, preso in considerazione per gli sviluppi di carriera. «Esistono percorsi di sviluppo e formazione progettati con l'obiettivo di formare i manager del futuro e garantire il ricambio generazionale e la mappatura dei piani di successione con le risorse interne», dice Corni. L'erogazione delle iniziative formative programmate annualmente è garantita, oltre che da formatori delle principali business school italiane, da oltre duecento docenti interni esperti di contenuti specifici. L'Academy di Bper ha in essere convenzioni con le maggiori business school italiane tra cui Sda Bocconi e Abiformazione. Sono previste certificazioni vevolevoli a livello nazionale e internazionale come l'Efa per i private banker e altre riservate ai professionisti delle diverse aree aziendali quali l'audit, la compliance, il risk management, l'it, l'organizzazione, le risorse umane. Porte aperte anche all'Sda Bocconi in Corporate finance and credit analysis per i dipendenti dell'area Clo (crediti) e il master Mbba (master in business and banking) sempre di Sda Bocconi per i dipendenti di maggiore potenziale.

CREDEM

Formazione calibrata sui percorsi di ruolo

Un'academy rivolta a tutti i dipendenti del gruppo (più di 6.200 persone) e, per la formazione normativa, anche ai consulenti finanziari del gruppo, poco meno di 1.000 persone. Questi i numeri dell'offerta formativa del Credem, una delle realtà bancarie più attente al tema della formazione. «La formazione erogata è fortemente diversificata e include lo sviluppo di competenze manageriali, comportamentali, commerciali, tecniche, normative, digitali e di prodotto, con un processo di definizione delle esigenze che parte dall'ascolto delle persone e del management e si conclude con strumenti di verifica dell'apprendimento», spiega Marianna Bianchetta, Responsabile centro formazione e competenze Credem. Il centro di formazione "Scuola Credem", spiegato dalla banca, esiste dal 1998 e da allora sono stati progettati e realizzati di anno in anno corsi di varia natura: alcuni di essi, ad esempio quelli relativi ai percorsi di ruolo, sono stati aggiornati negli anni per rispondere alle modifiche normative, altri invece sono stati invece creati ex novo di anno in anno sulla base delle esigenze aziendali

emergenti. Nel complesso, la Scuola Credem ha erogato nel 2019 oltre 50mila giorni uomo e quindi in media oltre 8 giorni a persona. A proposito delle carriere «nei cosiddetti "percorsi di ruolo", sono stati definiti set di corsi da fruire per acquisire le competenze necessarie a ricoprire un determinato ruolo; inoltre, per svariati ruoli, un gruppo selezionato di senior di comprovata esperienza e capacità, dai risultati consolidati e rappresentativi del gruppo e dei suoi valori, i cosiddetti Maestri di Mestiere, accompagnano le persone che entrano in un ruolo nuovo in un percorso strutturato di tutorship sul campo; per alcuni segmenti di persone, sono poi dedicati percorsi formativi ad hoc ai quali si affiancano vari strumenti di sviluppo personale e professionale: coaching individuale, assessment e development», spiega Bianchetta. I docenti sono professionisti esterni di volta in volta selezionati sulla base delle esperienze e delle competenze oppure «personale interno esperto nei contenuti da erogare e con comprovata attitudine formativa». Il gruppo ha in essere un contratto con l'Università di Modena e Reggio Emilia per l'erogazione di alcuni corsi. «Tutte le funzioni della banca possono accedere a sessioni di "formazione esterna" in base alle proprie esigenze ed a seguito di approvazione da parte della funzione formazione. Alcuni corsi permettono infine di ottenere le relative certificazioni: ad esempio la formazione Ivass che consente l'accreditamento all'Efpa o la certificazione Cambridge per la lingua inglese.



Marianna Bianchetta. Responsabile del centro formazione e competenze Credem



Massimo Doris.
Amministratore
delegato
di Banca
Mediolanum

MEDIOLANUM

Spesi 60 milioni per formare oltre 150mila persone

Mediolanum è una realtà molto particolare che ha creato una sua Corporate University, un vero e proprio istituto educativo di Banca Mediolanum realizzato per custodire e tramandare i valori di Banca Mediolanum. Le aree in cui opera sono l'area comportamentale che ha l'obiettivo di indagare l'aspetto del comportamento/modo di agire, per migliorare sé stessi sia come individui sia come professionisti. Dalle tecniche di comunicazione, allo sviluppo personale e manageriale, fino ai percorsi di leadership e di sviluppo dei talenti. C'è poi l'area tecnico-commerciale che ha l'obiettivo di assicurare un'eccellente preparazione nel campo dei prodotti, dei servizi e dei supporti informatici. Infine l'area tecnico-normativa che ha l'obiettivo fornire formazione ed assistenza dal punto di vista legale: dall'introduzione di una nuova legge al rispetto dei protocolli in vigore.

I percorsi formativi sono sviluppati secondo un approccio integrato di metodi e strumenti didattici, per rendere il più efficace e pratico possibile l'apprendimento. Un Learning Management System avanzato consente la

consultazione di contenuti formativi al fine di sostenere e facilitare lo studio individuale. In questo modo il processo di autoformazione diventa fondamentale e propedeutico al momento d'aula dove, invece, avviene la condivisione delle nozioni e delle conoscenze apprese durante la fase di studio individuale. A completamento della formazione e prevista poi l'attività di addestramento, cosiddetta "on the job training", che consente di applicare sul campo quanto appreso nelle sessioni formative affrontate.

Nel 2019 Banca Mediolanum ha celebrato i 10 anni della propria Corporate University che ha coinvolto oltre 150mila persone tra dipendenti e family banker nei diversi percorsi formativi, a cui sono state erogate oltre 500 mila ore di formazione all'anno per un totale che supera i 5 milioni di ore nel decennio. Un investimento così importante si deve al fatto che la formazione è fondamentale per lo sviluppo personale e professionale dell'individuo e per questo Banca Mediolanum è stata una delle prime aziende in Italia a dotarsi di una Corporate University: l'investimento in formazione nel suo primo decennio ha superato i 60 milioni di euro. I docenti sono oltre 100 tra manager, consulenti d'azienda e docenti delle più prestigiose università italiane. Verso l'esterno, grazie al progetto Centodieci Mediolanum ha realizzato attività pensate per le amministrazioni locali e i comuni del territorio interessati e designati come "Capitali della cultura" quali Palermo nel 2018, Matera nel 2019.

UBI

Approccio integrato e collaborazioni con gli atenei

Istituita nel 2012, Ubi Academy è la struttura che disegna i percorsi formativi destinati ad aggiornare le competenze di tutti i dipendenti del gruppo, circa 20.000 addetti. La realtà ha come strategia di fondo un «approccio olistico ed integrato allo sviluppo del capitale umano di tutto il gruppo», spiega Maria Martinelli, direttore generale di Ubi Academy. «Per sviluppare le capacità manageriali adeguate, si è quindi consolidata una partnership tra l'azienda e l'academy, che si è trasformata in pochi anni da dipartimento di formazione aziendale in una learning factory, un luogo per condividere la conoscenza, ampliarla e approfondirla, collegarla con la strategia dell'azienda». Nel corso del 2019, spiegano dalla banca guidata da Victor Massiah, sono state offerte più di 150.000 ore di formazione in corsi d'aula e «a distanza». L'azione formativa è orientata ad aggiornare «le conoscenze e le competenze dei colleghi rispetto all'evoluzione del contesto normativo e dell'apparato procedurale del gruppo». A tali scopi Ubi Academy opera attingendo sia alle risorse del gruppo, preparate dalla scuola di do-

cenza interna attraverso un percorso di formazione ed aggiornamento continuo, sia con il contributo professionisti esterni di alta qualificazione, prevalentemente arruolati dal mondo universitario. L'Academy di Ubi lavora in stretto contatto con le università italiane. «La cooperazione dell'Academy con le università, come per esempio la Cattolica, Siena o Pavia, si articola in un rapporto di reciproco sostegno per indirizzare la formazione istituzionale verso i profili di maggior interesse per il settore e l'azienda, a garanzia di un più efficace percorso di accesso al mondo del lavoro, e per ricevere i contributi più innovativi a sostegno dell'evoluzione del capitale umano», aggiunge Martinelli. I percorsi formativi rispondono alle esigenze di certificazione dei contenuti acquisiti, sia per rispondere a obblighi normativi – ad esempio la certificazione dei consulenti finanziari, sia per finalità funzionali all'assegnazione dei ruoli aziendali. Per i ruoli di maggior rilevanza l'Academy coordina l'accesso a percorsi di certificazione riconosciuti a livello internazionale, tra i quali le certificazioni: Prince 2, AML Certificate, Cia - Certified Internal Auditor, Cisa - Certified Information System Audit, Ciia - Certified International Investment Analyst, Cesga - Certified Environmental Social and Governance Analyst. Ubi seleziona infine ogni anno 50 talenti che vengono formati con percorsi personalizzati nelle migliori Business School italiane ed europee come l'Sda Bocconi e il Mip Politecnico.



Maria Martinelli.
Direttore
Generale
Ubi Banca
Academy



Giuliana Procaccini.
Responsabile
Academy
di Poste

POSTE

Una Corporate university per affrontare i nuovi business

L'importante numero dei dipendenti del gruppo Poste, che con circa 130 mila addetti e circa 170 mestieri rappresentati è considerato il primo datore di lavoro in Italia, rende il ruolo dell'Academy aziendale cruciale.

I corsi sono rivolti a tutta la popolazione del gruppo e la tipologia di insegnamento copre un'ampia gamma di attività: tra queste la formazione manageriale, la formazione tecnico specialistica, la formazione normativa e di compliance e infine l'addestramento operativo

Avviata dal 2000 in modo stabile nel gruppo, da allora la formazione è stata sempre presente in azienda. Nel 2015 è stata costituita, all'interno della funzione risorse Umane e organizzazione, la Corporate University di Poste Italiane, con la mission di garantire la formazione a sostegno degli obiettivi strategici dell'azienda. La Corporate University agisce anche come fulcro strategico e multidisciplinare in grado di proporre soluzioni didattiche innovative, connesse ai bisogni delle persone e orientate verso responsabilità e motivazione individuale. Uno degli obiettivi è anche l'aiuto alla riqualificazione della professionalità, visto che il business tradizio-

nale dei recapiti ormai è in contrazione da anni mentre si stanno sviluppando i servizi finanziari e la consegna dei pacchi legata all'e-commerce.

L'iniziativa ha coinvolto mediamente il 98% degli addetti anche tramite strumenti di e-learning. La piattaforma di e-learning è presente in azienda dal 2004 mentre c'è stata anche un'evoluzione verso uno strumento più evoluto di digital e social learning. Per alcuni ruoli, come ad esempio i consulenti finanziari e assicurativi, i corsi normativi e di compliance sono abilitanti per lo svolgimento del ruolo; non c'è una diretta correlazione tra inquadramento e formazione ma ciò vale come supporto costante nel percorso professionale delle risorse nelle fasi di vita aziendale.

La faculty è composta da docenti interni ed esterni. Il progetto faculty, di recente focalizzazione, mira in particolare a selezionare, formare e certificare i docenti interni; parallelamente il ricorso alle migliori società di servizi di formazione (individuate tramite confronti competitivi) e le più prestigiose business school garantiscono la massima qualità della docenza esterna.

Per quanto riguarda le convenzioni con istituzioni locali o private, di norma vengono sottoscritti protocolli d'intesa con università anche per progetti di ricerca, tirocini, e progetti europei. La formazione è indirizzata solo ai dipendenti del gruppo. Eventuali certificazioni dei risultati valevoli nel circuito nazionale o internazionale - sono presenti in ambiti diversi e in particolare in ambito finanziario- assicurativo (certificazioni ESMA/IVASS).

MPS

Un'offerta «push and pull» per 20mila addetti

Si chiama Mps Academy, la scuola di formazione permanente del Gruppo Montepaschi. Nata nel 2012 con l'obiettivo di rispondere ai bisogni formativi di tutti i dipendenti del gruppo, nel 2018 è stata avviata una profonda ristrutturazione della struttura con l'obiettivo di riposizionarla organizzativamente come leva strategica aziendale capace di accompagnare le evoluzioni del mercato. La ristrutturazione si è posta tre obiettivi: semplificazione dell'offerta formativa; personalizzazione sulle esigenze dei singoli e presidio dei rischi. L'intera offerta formativa è raggruppata in due macro ambiti: "push", la formazione abilitante al ruolo aziendale, e "pull", una formazione che integra la precedente e della quale i dipendenti scelgono di avvalersi in base alle proprie necessità. La formazione "push" è diversificata su logiche di personalizzazione in funzione del ruolo ricoperto in azienda mentre la formazione "pull" massimizza le opportunità offerte dalla digitalizzazione e permette l'introduzione di nuovi canali formativi come App, Wiki monotematici, Tools inte-

rattivi che hanno integrato i canali tradizionali (aula, e-learning, webinar, training on the job). In particolare i nuovi strumenti, accessibili h24/7gg da tutti i dispositivi aziendali hanno caratteristiche social e collaborative: «questo significa - spiegano dalla struttura guidata da Roberto Coita, Chief Human Capital Officer - che tutte le persone possono contribuire a creare i contenuti formativi secondo logiche di erogazione e consumo della formazione. A titolo di esempio, nel corso del 2019, sono stati realizzati e diffusi il Wiki Antiriciclaggio e il Wiki del Credito, enciclopedie on line basate su una struttura analoga a Wikipedia con contenuti specialistici dedicati. Nel 2019, in continuità con gli esercizi precedenti, Mps Academy ha erogato 1.000.000 di ore di formazione pari a circa 49 ore pro capite. L'attività formativa ha riguardato il 98% del personale, su un numero totale dei dipendenti del gruppo Montepaschi di 22.151 persone. Mps Academy eroga il 70% dei corsi in aula con docenti interni e, spiegano da Mps, collabora con alcune delle principali Business School, Università italiane, Istituti di Ricerca e fornitori certificati. Il percorso di innovazione di Mps Academy proseguirà nel 2020 con il consolidamento della strada intrapresa in logica di media company. Le ultime tecnologie in ambito e-learning saranno integrate in una piattaforma che faciliterà la produzione di contenuti ancora più snelli ed efficaci, fruibili in ogni momento e contestualmente alle necessità operative e quotidiane delle risorse.



Roberto Coita.
Chief Human
Capital Officer di
Banca Mps