



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT



osservatori.net
digital innovation

www.osservatori.net

Seguici anche su



BUSINESS CASE

Osservatorio HR Innovation Practice

LA FORMAZIONE IN INTESA SANPAOLO



Ricerca 2020

Business Case

La formazione in Intesa Sanpaolo

L'AZIENDA

Il Gruppo Intesa Sanpaolo è uno dei principali gruppi bancari in Europa, con una capitalizzazione di mercato di 24,9 miliardi di euro. Intesa Sanpaolo è leader in Italia in tutti i settori di attività (retail, corporate e wealth management). Il Gruppo offre i propri servizi a 11,8 milioni di clienti avvalendosi di una rete di circa 3.700 sportelli presenti su tutto il territorio nazionale con quote di mercato non inferiori al 12% nella maggior parte delle regioni. La presenza internazionale è **strategica**: circa 1.000 sportelli e 7,2 milioni di clienti, incluse le banche controllate operanti nel commercial banking in 12 Paesi in Europa centro-orientale e in Medio Oriente e Nord Africa e una rete internazionale specializzata nel supporto alla clientela corporate in 25 Paesi.

L'ESIGENZA

Nel 2016 Intesa Sanpaolo lancia il progetto “Innovare la formazione”, un nuovo modello di Digital Learning basato su 3 diversi obiettivi: unire la tradizionale formazione in aula ai contenuti digitali, adattare la formazione alle esigenze lavorative quotidiane del personale e responsabilizzare il discente nel proprio percorso di sviluppo. I contenuti formativi iniziano così a diventare disponibili on demand sulla piattaforma Apprendo, sottoforma di “pillole” di breve durata, interamente autoprodotte, disponibili in diversi formati e profilate sulla base del ruolo professionale.

Alla base del progetto il desiderio di rivedere totalmente il processo formativo dell'azienda. Prima dell'adozione della nuova soluzione, la formazione veniva erogata con modalità molto tradizionali, in aula, con conseguenze negative legate all'eccessiva lunghezza del processo e al basso livello di engagement del discente, a cui veniva imposto un ruolo semi-passivo. Inoltre, la scelta dei contenuti, stabilita secondo logiche top-down, lasciava poco spazio agli interessi e agli obiettivi della persona. A tutto questo si sommava la necessità di erogare una formazione capace di aggiornare e adeguare continuamente le competenze, in base alle novità dettate dal business e dalla trasformazione digitale del settore bancario. Nel 2018, Intesa Sanpaolo ha ulteriormente innovato il progetto con l'affiancamento alla piattaforma Apprendo dell'app Myla e l'integrazione di quest'ultima con diversi tool e processi HR, oltre che l'ampliamento dei contenuti formativi a disposizione.

IL PROGETTO

Il modello di Digital Learning rappresenta ad oggi una vera e propria esperienza integrata di formazione e sviluppo, totalmente “human centric” e connotata da 3 filoni, definiti dalla Banca le “3J”: “Just for me”, ossia la personalizzazione dell'offerta formativa sulla base delle reali esigenze di ciascuna persona, non solo più legata alla professione svolta, ma anche in relazione agli interessi personali; “Just enough”, con l'in-

La formazione in Intesa Sanpaolo

trodotto di un motore di raccomandazione intelligente che “dosa” e attribuisce le pillole formative; “Just in time”, prevedendo che la formazione sia sempre disponibile, multidevice, multicanale e in futuro anche contestuale. L'adozione della nuova app Myla permette la personalizzazione non solo dei contenuti formativi, ma anche dei formati e delle modalità di fruizione degli stessi, grazie all'implementazione di un motore di LRS (Learning Recommendation System). La raccomandazione avviene mediante l'integrazione con altre fonti: i dati e le informazioni provenienti dai diversi processi HR e dai tool utilizzati per la loro gestione. Nello specifico, al LRS arrivano informazioni sia sulle competenze tecniche e metodologiche di ogni persona, ad esempio il grado di conoscenza delle tecniche sulle procedure di credito o le regole normative, sia su competenze soft/capacità, come l'agilità nell'apprendimento o l'orientamento al risultato, tramite il legame con il processo di performance management.

Il processo di assessment delle competenze tecniche, definite sulla base del mestiere o singolo ruolo ricoperto, si basa su una prima autovalutazione da parte del singolo rispetto al livello di possesso e in seguito la convalidazione da parte del responsabile. Alla persona viene data anche la possibilità di autovalutarsi su competenze tecniche non previste dal proprio mestiere o ruolo, ma comunque acquisite nel corso del tempo; in questo caso non è prevista la convalida da parte del capo,

ma solo l'autovalutazione. Queste informazioni alimentano il LRS, individuando i gap formativi da colmare, organizzati per livello di ampiezza (competenza da acquisire, da ampliare, da mantenere).

L'assessment delle competenze soft è invece legato al processo di performance, con un'autovalutazione da parte del collaboratore seguita dalla convalida del responsabile, in maniera simile al processo di valutazione delle competenze tecniche. Le competenze vengono valutate in questo caso in termini qualitativi (come la competenza viene messa in atto) e quantitativi (quanto si possiede quella competenza). I gap rilevati vengono quindi registrati ed elaborati dal motore di raccomandazione insieme ad altre informazioni, come ad esempio i feedback ricevuti durante tutto l'anno. Per suggerire i contenuti formativi più idonei, oltre al gap da colmare, il sistema elabora anche le preferenze delle singole persone. I singoli contenuti, chiamati “Learning Object” vengono proposti dall'app con cadenza settimanale mediante una notifica push e sostituiti con nuovi contenuti solo se effettivamente fruiti. In aggiunta, recentemente è stata adottata l'app “Scuola Capi”, un sistema di raccomandazione simile a quello presente sull'app Myla, ma con la particolarità di predisporre gli assessment manageriali, con contenuti specifici customizzati sui capi e suddivisi in macro sezioni: quelli normativi/obbligatori, quelli educativi e didattici sul “mestiere del capo”, i temi di frontiera, come ad esempio

La formazione in Intesa Sanpaolo

la metodologia Design Thinking o temi “caldi” come la sostenibilità, infine quelli legati al piano strategico della Banca.

I RISULTATI

La piattaforma Apprendo oggi è aperta a 67.000 persone e il sistema di raccomandazione suggerisce piani formativi personalizzati a 61.000 persone. L'app Myla, rilasciata a ottobre 2019, è stata aperta a 23.600 utenti, mentre la nuova app Scuola Capi, adottata nel 2020, è stata dedicata a tutti i capi italiani ed esteri della banca (c.ca 7.000 persone). Le ore di formazione sono passate da 6.600 mln del 2017 a 11,9 mln previste (fine del 2021 su obiettivo fine 2017 + 80%). I tempi di attraversamento dei programmi formativi si sono ridotti da 6-9 mesi a 2 mesi, così come anche le spese di trasferta per la formazione (ridotte di oltre l'80%). La piattaforma di rilevazione delle competenze ha permesso di realizzare in 3 mesi più di 100 campagne di valutazione delle competenze e di coinvolgere 65.000 persone, con un'adesione del 93%. Il nuovo modello di Digital Learning della Banca abilita una nuova filosofia formativa, basata sull'offrire alla persona ciò di cui ha realmente bisogno. Il progetto rappresenta anche una svolta in termini di innovazione: le funzionalità del sistema permettono un'esperienza per il dipendente simile a quella che vive nella quotidianità come consumatore. Infine, grazie anche all'insourcing della produzione, è stato possibile creare un ecosistema di contenuti

composto a fine 2019 da 6.900 oggetti formativi. Tutto ciò ha consentito di raggiungere nel 2019 11 mln di ore di formazione erogate.

GLI SVILUPPI FUTURI

Per il futuro Intesa Sanpaolo ha in cantiere l'evoluzione continua dei modelli e dei processi presentati al fine di renderli sempre più rispondenti alle necessità formative della popolazione. Tra gli sviluppi futuri l'abilitazione del “contextual learning”, ossia il collegamento contestuale tra i suggerimenti formativi e il lavoro quotidiano di ciascun dipendente. Questa nuova frontiera sarà possibile mediante l'integrazione del LRS con l'agenda personale e con le attività lavorative come ad esempio le procedure di credito. In questa maniera, laddove si dovranno affrontare situazioni nella quali il sistema registra un livello di competenze non adeguato, notificherà un suggerimento di ripasso in maniera automatica tramite l'applicazione. Altre sperimentazioni previste, l'introduzione di nuove tecnologie come il machine learning e i predictive analytics per abilitare una raccomandazione sempre più rispondente ai reali bisogni e necessità dei dipendenti. In merito al format, sono state avviate per testare soluzioni immersive di realtà aumentata e basate sulle Neuroscienze.