

# PIANO: IMAGINE

**Durata Piano:** 12 mesi (anno 2011)

## Numero dipendenti coinvolti nel Piano

Totale destinatari formazione in presenza: 120 persone di cui 60 sono Giovani (< 31 anni) e 60 Capi

Destinatari	Uomini	Donne	Società ISP spa	Banca Imi spa	Mediofactoring Spa	Leasint spa	Over 45
Giovani	34	26	30	20	5	5	0
Capi	55	5	30	20	5	5	30

## OBIETTIVI GENERALI, MOTIVAZIONI E COERENZA CON LE ANALISI DELLE REALTÀ AZIENDALI

- Imagine è uno dei cantieri progettuali attivati dalla Divisione CIB per **valorizzare il suo capitale umano e orientarne lo sviluppo** in coerenza con obiettivi e strategie del piano d'impresa.
- Nasce con il proposito di agire sulle persone giovani della Divisione: tutti i giovani fino a 31 anni di età già inseriti o di futuro inserimento nelle diverse strutture della Divisione CIB, Direzioni, società prodotte che fanno capo alla Divisione, Banca Imi, Leasint e Mediofactoring e i Centri Corporate. Si tratta di risorse che mediamente posseggono già in ingresso elevati livelli di specializzazione/qualifica ed elevate aspettative di sviluppo professionale e che nel 2009, anno di avvio del progetto, presentavano un significativo tasso di dimissioni.
- Finalità del progetto Imagine è fare in modo che le risorse giovani della Divisione siano pronte ad **affrontare** con successo le **sfide future e gli obiettivi di business** che la Divisione si è posta, sostenendone la motivazione e lo sviluppo e contemporaneamente orientandole non più ad uno sviluppo verticale e specialistico ma trasversale e multidisciplinare. In coerenza con tale finalità si intende favorire anche l'integrazione interfunzionale e interaziendale, il lavoro per progetti ed in team, la propensione all'innovazione ed alla visione sistemica e business oriented.
- E' un **Piano con sviluppo pluriennale**: la fase erogativa è iniziata nell'estate 2009 con due edizioni pilota, è continuata nel 2010 con 9 edizioni e potrà prevedere ulteriori edizioni negli anni a venire, in relazione al flusso di neoinserti nella Divisione CIB in quanto costituisce un progetto **"istituzionale"** della Divisione per il personale rientrante nella fascia d'età considerata.

## OBIETTIVI:

- Consentire un efficace processo di inserimento nell'organizzazione delle risorse giovani che costituisca la base di un rapporto lavorativo soddisfacente, solido e duraturo
- Attivare e supportare processi di sviluppo di competenze e metacompetenze in linea con le esigenze dell'organizzazione
- Presidiare e alimentare la motivazione sviluppando anche senso di appartenenza ad una comunità
- Orientare lo sviluppo professionale conciliando attitudini ed aspettative individuali con esigenze e concrete opportunità aziendali
- Contrastare la tendenza all'iperspecializzazione favorendo l'acquisizione di visione sistemica e competenze più ampie
- Favorire l'integrazione interfunzionale e interaziendale
- Attivare nei Giovani processi di responsabilizzazione e presa in carico consapevole del proprio futuro
- Promuovere un contratto adulto e trasparente tra individui e organizzazione ("patto a tre mani" e cioè fra Giovane, Capo, HR)
- In altri termini: creare le condizioni per un cambiamento della cultura organizzativa nella direzione dell'innovazione e dell'attenzione alle sue risorse affinché tutta l'organizzazione impari, evolva e divenga più consapevole di sé

## DESCRIZIONE DELL'IMPIANTO DIDATTICO COMPLESSIVO

Imagine è un progetto sistemico che coinvolge, insieme ai Giovani, anche i loro Capi e gli HR di riferimento. E' in ottica "blended" in quanto prevede l'utilizzo di una piattaforma di formazione a distanza gestita e progettata dal Servizio Formazione. All'interno del Piano Imagine si possono distinguere i seguenti filoni di intervento intrecciati fra loro:

- **Imagine Giovani**, il percorso formativo blended che costituisce il "cuore" del Piano e prevede formazione in presenza, project work di gruppo "on the job" e uso di una piattaforma di formazione multimediale e interattiva (Progetto 1)
- **Imagine Capi**, consiste principalmente in un modulo formativo dedicato ai Capi ma integrato nel progetto Giovani; i Capi sono coinvolti anche in altri momenti formativi del progetto quali il kick off, la presentazione ed i colloqui; inoltre è prevista anche per loro l'attivazione di Aula+
- **Imagine HR** le persone di HR della Divisione sono coinvolte nei colloqui e in Round Table all'interno del progetto, hanno ricevuto una formazione dedicata a inizio progetto e usufruiscono di Aula+
- **Imagine Comunicazione:** un nuovo filone rivolto ai Giovani che si propone di sviluppare in modo mirato gli aspetti di comunicazione del Piano e di valorizzazione dei contenuti sviluppati nei Project Work dai Giovani (Progetto 2)
- **Imagine Aula+:** che ricomprende la progettazione, lo sviluppo e il tutoraggio di un ambiente dedicato a Imagine sulla piattaforma di formazione a distanza Aula+ gestita dal Servizio Formazione ISP; tale ambiente è articolato in uno spazio condiviso da tutti gli utenti di Imagine e spazi dedicati solo ai Giovani, ai Capi e agli HR.

### Sintesi Formazione in presenza:

- il percorso per i **Giovani**, prevede complessivamente 8 giornate d'aula distribuite in 6 mesi circa (2+0,5+1+1+0,5+1+1+1), realizzate con modalità didattiche diverse principalmente esperienziali e riflessive. Nella prima fase di circa 3 mesi, prevale una metodologia formativa di *action learning*, nella seconda fase di altri 3 mesi circa, prevalgono modalità riflessive e di feedback individuale e di gruppo
- ai **Capi** sono dedicati 2 incontri di mezza giornata l'uno
- le persone della funzione **HR** hanno usufruito di una formazione specifica di 3 gg. d'aula finalizzata ad acquisire la conoscenza di un modello attitudinale di orientamento e a svilupparne capacità applicative per la coerente ed efficace gestione dei colloqui (questa formazione è già esaurita per il 2011)

### Architettura del Percorso Imagine Giovani:

Ogni gruppo di 10/12 persone giovani:

- lavora insieme per circa **3 mesi**, con modalità di **Action Learning**, per svolgere una **ricerca etnografica** sul contesto aziendale; ha il supporto di un **coach dedicato**, di una **piattaforma di formazione a distanza e di un tutor** della Formazione
- partecipa a 3 **colloqui individuali** di Orientamento nell'arco del percorso
- realizza e agisce la **presentazione dei risultati** della propria ricerca ai Capi diretti e a un gruppo di Top Manager della Divisione CIB
- partecipa ad un **Laboratorio di Potenziamento** personale e ad un **Colloquio finale**

## RISULTATI ATTESI

### Risultati per l'organizzazione:

- Miglioramento degli indici di retention della popolazione giovane (entro i 31 anni)
- Aumento della propensione alla mobilità interna in senso trasversale e multidisciplinare
- Maggiore orientamento al cambiamento ed all'innovazione
- Miglioramento del clima interno alla Divisione CIB ed evoluzione della sua cultura organizzativa in linea con gli obiettivi descritti. Atteso anche un miglioramento dell'integrazione intergenerazionale in generale e delle relazioni interne fra capo e collaboratore e fra giovane risorsa e funzioni HR attestato ad es. da modalità più consapevoli ed efficaci di gestire reciprocamente il rapporto con Capocollaboratore

### Risultati per i Giovani:

- **potenziamento di capacità personali e professionali** quali il *teamworking*, e il *networking*, il lavorare per progetti, la capacità di gestire il proprio tempo conciliando le attività lavorative connesse al proprio incarico con obiettivi/attività del progetto, l'efficacia comunicativa agita in situazioni pubbliche, di

gruppo, di colloquio professionale, l'iniziativa e il *problem solving* individuale e in gruppo, in altre parole metacompetenze che hanno a che fare sia con la *leadership* che con la *followership*

- aumentata percezione di benessere, di autoefficacia personale e di possibilità di autodeterminazione
- miglioramento delle capacità di introspezione e maggiore consapevolezza dei punti forza e di debolezza personali

#### **Risultati per i Capi:**

- migliore conoscenza delle caratteristiche dei propri giovani collaboratori
- conoscenza delle caratteristiche e opportunità di un approccio attitudinale alla gestione delle proprie risorse
- aumentata capacità di gestire le specificità di una risorsa giovane

#### **Risultati per gli HR:**

- maggiore consapevolezza e autorevolezza nello svolgimento del proprio ruolo,
- sviluppo di competenze professionali specifiche nell' applicazione del modello attitudinale di orientamento (modello messo a punto dal prof. Vaccani)
- maggiore competenza nelle funzioni di orientamento e sviluppo delle persone, in particolare delle risorse Giovani e in situazioni di colloquio professionale

### **METODOLOGIE FORMATIVE E STRUMENTI**

#### **Fase 1**

- L'**Action Learning** con **Project Work "etnografico"**: il gruppo di 10-12 risorse giovani svolge una ricerca all'interno del contesto lavorativo Divisione CIB applicando un approccio e strumenti di indagine etnografici alla realtà aziendale. Il tema del PW è liberamente scelto dal gruppo stesso durante il kick off in base a considerazioni di interesse dei suoi membri a indagare uno specifico aspetto del contesto socio-culturale dell'azienda, interesse che viene poi coniugato con la rilevanza aziendale e l' originalità del tema, in modo che vi sia una certa varietà di approfondimenti etnografici. Durante la Fase 1 la consulenza svolge un'attività di **Teamcoaching** guidando il gruppo nelle diverse fasi della ricerca e nell'utilizzo degli strumenti etnografici ed infine facilitando la strutturazione di una presentazione finale dei risultati della ricerca con modalità multimediali.
- La Formazione ISP mette a disposizione del progetto due **tutor** che sono presenti in alcuni momenti cruciali della formazione d'aula e seguono a distanza i gruppi supportandoli rispetto alle diverse esigenze che possano presentarsi. La formazione ISP ha infatti sviluppato per il Progetto Imagine un'ambiente dedicato sulla piattaforma di formazione multimediale e interattiva **Aula+** che, per i Giovani, costituisce lo strumento d'elezione (ma non il solo) per sviluppare il PW della prima fase di formazione.
- La piattaforma è utilizzata anche per finalità informative e di comunicazione sul progetto, di social networking, di knowledge sharing e per proporre "pillole di formazione" multimediali anche ai Capi e agli HR coinvolti nel progetto, si configura cioè come un ambiente articolato e complesso di comunicazione, condivisione, cooperazione e formazione a distanza.

#### **Fase 2**

- metodologie didattiche riflessive, esperienziali e di feedback, finalizzate alla costruzione di un progetto di sviluppo personale da parte delle risorse giovani (**empowerment**) che sia armonico e coerente con le attitudini professionali evidenziate durante il percorso e con le concrete opportunità di sviluppo professionale interne all'azienda.
- **Colloquio** di feedback e orientamento. Tale colloquio viene pianificato in tre momenti cruciali del percorso ed è svolto da persone della funzione HR della Divisione insieme al Capo diretto della risorsa giovane.

**Data inizio e data fine Piano:** 1 gennaio 2011 – 31 dicembre 2011

#### **Descrizione Dispositivi Monitoraggio:**

Nel progetto vengono utilizzati diversi dispositivi di monitoraggio in "itinerare":

- la **Piattaforma Aula+** consente un monitoraggio puntuale del lavoro di gruppo sul Project Work e dello sviluppo del PW stesso
- la **Presentazione e discussione del PW** in presenza dei Capi e del top management a metà percorso costituisce un momento importante di verifica rispetto al lavoro svolto dal gruppo e rispetto alle abilità di public speaking, di progettazione e realizzazione di una presentazione multimediale e di autoefficacia; nella medesima giornata, terminata la presentazione, uscito il pubblico, i giovani

vengono guidati dalla consulenza in un'attività di feedback incrociati sulla prestazione fornita sia individualmente che come gruppo

- i **Colloqui** costituiscono uno strumento ulteriore e molto prezioso di feedback in itinere sul progetto e sul percorso di ogni singola risorsa giovane
- le **Round Table** fra consulenza, HR e formazione in cui, per ogni edizione, si condividono report della consulenza sull'andamento del gruppo e informazioni sui singoli partecipanti, in particolare, nel secondo incontro di Round Table vengono condivisi i profili in chiave attitudinale di ogni partecipante
- Vengono svolti anche **Sal periodici sul progetto** fra Formazione, Committenza e Consulenza e **Report semestrali** sono prodotti dalla consulenza e presentati in occasione di Sal semestrali al fine di fare un bilancio dell'esperienza maturata sul progetto nel corso del semestre passato con approfondimenti sui tre "target" del progetto: Giovani, Capi e persone di HR. I Sal e i Report hanno altresì la funzione di segnalare dei "warning" e di individuare e discutere nuove linee di intervento o azioni migliorative rispetto alle eventuali criticità.

#### Descrizione Procedure Valutazione:

- durante il Percorso dedicato ai Giovani vengono somministrati i questionari standardizzati di Valutazione del Gradimento, più precisamente al termine del kick off e dei Laboratori.
- E' in corso di progettazione una **Survey** per la Valutazione dell' Efficacia ex post. La survey indagherà la percezione degli apprendimenti più significativi maturati durante tutto il percorso da Giovani e si occuperà inoltre di verificare l'efficacia delle metodologie didattiche più innovative caratterizzanti il progetto quali l' Action learning e Aula+.

## PROGETTI DIDATTICI

### PROGETTO 1: IMAGINE GIOVANI

**IMPIANTO complessivo** : da marzo 2011 sono previste 6 nuove edizioni con *kick off* distribuiti durante tutto l'arco dell'anno. Ogni edizione prevede un percorso "blended" composto da formazione d' aula esperienziale, colloqui di orientamento, auto apprendimento e apprendimento a distanza con utilizzo di piattaforma multimediale e tutoring.

Sviluppo del percorso per i **Giovani**:

- **Kick off** : 2 gg. in aula
- **1° colloquio**: circa 1 h
- **Teamcoaching**: (0,5+1+1+0,5 gg. aula)
- **Action Learning finalizzato al Project Work**: utilizzo di Aula+ e incontri autoorganizzati, ipotesi di 4 gg. complessivamente
- **Presentazione Project Work** : 1 g.ta  
MODULO 2 Giovani:
- **Laboratorio di Potenziamento**: 1 g.ta
- **2° colloquio** ; circa 1 h
- **Laboratorio di Orientamento**: 1 g.ta
- **Colloquio finale**: circa 1 h

### CONTENUTI

- Team building realizzato attraverso esercitazioni analogiche e psicosociali e ( Kick off )
- Teamworking realizzato attraverso il teamcoaching applicato allo sviluppo del lavoro in gruppo di ricerca etnografica
- Principi e strumenti della ricerca etnografica (kick off e autoapprendimento)
- Simulazione di una ricerca etnografica (kick off)
- Public speaking (teamcoaching e autoapprendimento)
- Principi e tecniche di progettazione di una presentazione multimediale (teamcoaching e autoapprendimento)
- Tecniche di creatività ((teamcoaching e autoapprendimento)
- Lavorare per progetti (teamcoaching e autoapprendimento)
- Gestione delle emozioni (teamcoaching e laboratori)

- Autoanalisi dei propri driver motivazionali, dei propri punti di forza e aree di miglioramento personali, dei (laboratori)
- Autoanalisi delle proprie caratteristiche attitudinali
- Formulazione di obiettivi di sviluppo personale e professionale “ecologici”

## PROGETTO 2: IMAGINE CAPI

Ad ogni edizione, i Capi delle risorse Giovani convocate, sono invitati alla fase iniziale del **Kick off (mattina)** e poi alla **Presentazione del Project Work**.

Sono coinvolti nei **tre colloqui** di Orientamento, che gestiscono insieme agli HR.

Partecipano a momenti di aula dedicati che consistono in **due Incontri Formativi di mezza giornata** l'uno collocati, uno dopo il kick off e un altro dopo il Laboratorio di Orientamento.

In quest'ultimo incontro vengono restituite e discusse con loro le informazioni sulle caratteristiche attitudinali delle risorse giovani e vengono fornite chiavi di lettura sul modello attitudinale.

Nel corso del 2011 si pensa di utilizzare anche per i Capi la **piattaforma a distanza** per integrare e rinforzare la parte di formazione dedicata proponendo diversi oggetti di formazione: suggerimenti bibliografici, letture, “pillole” di formazione multimediale. Attraverso la piattaforma si vorrebbero sviluppare anche altri obiettivi: informativa personalizzata sugli appuntamenti del progetto, social networking, possibilità di coaching personalizzato a distanza

### CONTENUTI

- ripresa obiettivi, fasi, contenuti e sense-making del progetto Imagine
- focus su mission e attività dei capi nel progetto
- aggiornamento stato di avanzamento lavori, e round table su suggerimenti e focal point da presidiare
- scambio di esperienze e buone pratiche sulla gestione del giovane rispetto al progetto
- eventuali casi critici e difficoltà incontrate
- progettazione di modalità efficaci per la gestione delle situazioni critiche
- il sistema dei colloqui di sviluppo nel progetto
  - spiegazione finalità e output attesi
  - progettazione modalità di realizzazione e di interazione virtuosa con HR
  - eventuali simulazioni (per la sperimentazione e l'ottimizzazione delle modalità di interazione virtuosa)
- il gruppo, cosa è emerso a livello di gruppo
- Informazioni sulle caratteristiche dei collaboratori

## PROGETTO 3: IMAGINE COMUNICAZIONE

### DESCRIZIONE del progetto

Nel corso del 2009-2010 già 11 gruppi di giovani hanno partecipato a Imagine e nel corso dei prossimi 2 anni, presumibilmente, altrettanti gruppi avranno l'opportunità di realizzare il percorso. Ad oggi sono state realizzate 11 ricerche etnografiche che sono state presentate e apprezzate dalla Direzione, nel contempo in tutta la Divisione CIB si sta diffondendo curiosità e “sentiment” positivo intorno al progetto.

Date queste premesse, la Direzione HR della Divisione, insieme con Formazione e Comunicazione Interna ISP, hanno convenuto di realizzare un progetto di formazione e comunicazione, riferito all'iniziativa Imagine

### OBIETTIVI

- valorizzare i contenuti emersi finora dalle varie ricerche etnografiche, integrandoli in un unico documento di sintesi che descriva la cultura della Divisione CIB
- diffondere questi contenuti all'interno della Divisione, attraverso strumenti e processi di comunicazione interna innovativi
- diffondere in tutta la Banca Intesa Sanpaolo maggiori informazioni sul progetto e sui contenuti delle ricerche attraverso modalità comunicative innovative ed efficaci

### CONTENUTI

Le persone giovani che parteciperanno al gruppo vivranno un'ulteriore esperienza di apprendimento con modalità di Action Learning che consentirà loro di:

- consolidare le capacità di lavoro per progetti, di problem solving creativo, di teamworking e di gestione di progetti interfunzionali

- sviluppare nuove competenze di comunicazione scritta, web e multimediale e di narrazione etnografica/storytelling
- in definitiva vivere ulteriori opportunità di empowerment personale.

### **IMPIANTO complessivo**

L'intervento sarà strutturato in 3 macrofasi:

#### **1° fase:**

La parte di formazione costituirà la base dell'intervento e sarà articolata in **due moduli:**

- un evento di lancio, **WORKSHOP** di 1 giornata che coinvolgerà tutti i Giovani CIB che hanno concluso il progetto Imagine (circa 90)
- 6 incontri di **Teamcoaching** di mezza giornata ciascuno a seguito della formazione di un gruppo di lavoro interfunzionale di 15 persone circa, composto da risorse Giovani autocandidatisi che hanno già concluso Imagine. Il gruppo potrà suddividersi in sottogruppi più piccoli.
- I giovani selezionati saranno affiancati da esperti di Comunicazione Interna di ISP e Divisione e da consulenti Mida; avranno il compito di sintetizzare e rielaborare i contenuti delle ricerche etnografiche progettando le azioni comunicative e i canali attraverso cui valorizzarli all'interno della banca.
- I Gruppi si muoveranno in coerenza con gli strumenti e le prassi di comunicazione esistenti e al tempo stesso potranno sperimentare modalità innovative.

#### **2° fase:**

- i progetti vengono sottoposti per una **valutazione** al comitato guida e al top management

#### **3° fase:**

- **implementazione delle azioni** progettate e validate da parte dei gruppi di progetto

**Arco temporale:** aprile – luglio 2011

**BOVIERA**