

## **INTESA SANPAOLO: ORGANIZZAZIONI AGILI E SOFT SKILLS, LE LEVE DELLA FUTURA COMPETITIVITÀ DI IMPRESE E PAESI**

### **RICERCA DI LOOK4WARD, L'OSSERVATORIO DELLA BANCA SULLE COMPETENZE DEL FUTURO**

- **Le competenze del futuro saranno caratterizzate da una fusione tra conoscenze tecniche e trasversali, con una forte enfasi sulle capacità relazionali e di adattamento al cambiamento**
- **Formazione continua su nuove tecnologie e sostenibilità per garantire competitività in un mercato del lavoro in continua trasformazione**
- **Stili di leadership: il potere del “Noi” rispetto alla centralità del singolo**
- **Più del 70% degli intervistati dichiara importante la capacità di mostrare adattabilità e capacità di cambiare mentalità**
- **La ricerca analizza l'impatto della transizione digitale e *green* sui modelli organizzativi e sulle competenze necessarie per competere**

Milano, 21 marzo 2024 – Le nuove competenze conseguenti alle transizioni digitale e *green*, le *twin transition*, secondo la definizione della Commissione Europea, sono al centro della ricerca “Rethinking Competencies in Twin Transitions”, che Intesa Sanpaolo ha presentato oggi a Milano.

La capacità di anticipare i grandi cambiamenti portati da queste due transizioni e di adattarvisi rapidamente è uno degli elementi su cui si giocherà la competitività delle imprese e delle economie dei Paesi nei prossimi anni. Su impulso di Carlo Messina, CEO e Consigliere Delegato di Intesa Sanpaolo, la Banca è all'avanguardia nella formazione continua e nella riqualificazione delle persone verso le nuove professioni richieste dall'introduzione della tecnologia digitale e nello sviluppo delle nuove modalità di lavoro attente alle esigenze delle persone, al potenziamento delle soft skills e ad un approccio collaborativo. Il Gruppo supporta le imprese clienti in queste delicate transizioni che stanno ridefinendo gli scenari competitivi a livello globale e che richiedono nuovi modelli interpretativi e predittivi anche rispetto al mondo del lavoro e della formazione.

In questo contesto si inserisce il nuovo report di Look4ward, l'Osservatorio permanente sulle competenze del futuro che la Banca conduce in collaborazione con l'Università LUISS Guido Carli e in partnership con SIREF Fiduciaria, Accenture e Digit'Ed, con l'obiettivo di individuare i fabbisogni di nuove competenze e di rigenerazione di figure professionali in ambiti distintivi per il Paese. Lo studio “Rethinking Competencies in Twin Transitions”, condotto dal Prof. Paolo Boccardelli, Direttore del Centro di Ricerca in Strategic Change “Franco Fontana” dell'Università Luiss Guido Carli, ha analizzato l'approccio strategico di Amministratori Delegati e Responsabili HR di PMI e grandi imprese in otto settori: ospitalità, *agrifood*, energia, sociosanitario, bancario, IT, *silver economy*, *blue economy*. Lo studio intende fornire una guida alla comprensione delle sfide e delle opportunità delle *twin transition* e dei suoi impatti sui profili professionali a supporto delle decisioni aziendali, nell'individuazione di percorsi formativi e nelle strategie di passaggio generazionale.

Le gerarchie rigide non sono più adatte a un contesto in continua evoluzione e le nuove competenze devono potersi esprimere in contesti caratterizzati da modelli organizzativi flessibili e collaborativi, che favoriscano l'apprendimento continuo, le capacità relazionali e l'autonomia, anche attraverso la formazione continua e lo sviluppo di nuove competenze. Fondamentale poi è l'esercizio di una nuova leadership, la capacità di un/una manager di agire come facilitatore, prestando attenzione alla cura delle relazioni, attraverso una leadership basata sul “potere del Noi” piuttosto che sulla centralità del singolo. Solo un approccio di questo tipo permetterà l'accesso a nuovi mercati che la transizione *green* e digitale apriranno per le aziende capaci di innovare e adattarsi. Le aziende che si impegnano nelle *twin transition* sono più attrattive per i clienti, per gli investitori e per i giovani, grazie a una maggiore efficienza e produttività dei processi aziendali.

**Elisa Zambito Marsala**, Responsabile Education Ecosystem and Global Value Programs Intesa Sanpaolo, ha dichiarato *“In un mondo in costante evoluzione, caratterizzato da un'accelerazione dei cambiamenti senza precedenti, ci troviamo di fronte a sfide globali guidate da trend trasformativi della società. Look4ward si pone l'obiettivo primario di individuare i fabbisogni di nuove competenze e di rigenerazione di skills tradizionali in settori strategici, necessari per adeguarsi alle trasformazioni aziendali in corso e ai nuovi business. L'obiettivo è creare azioni e modelli di intervento formativo di innovazione e sostenibilità che generino al contempo valore per le imprese e la creazione di nuove opportunità per il Paese”*.

## Informazioni per la stampa

Intesa Sanpaolo  
Media and Associations Relations  
Attività istituzionali, sociali e culturali  
stampa@intesasampaolo.com  
<https://group.intesasampaolo.com/it/sala-stampa/news>

## Intesa Sanpaolo

Intesa Sanpaolo è il maggior gruppo bancario in Italia – punto di riferimento di famiglie, imprese e dell'economia reale – con una significativa presenza internazionale. Il business model distintivo di Intesa Sanpaolo la rende leader a livello europeo nel Wealth Management, Protection & Advisory e ne caratterizza il forte orientamento al digitale e al fintech, in particolare con Isybank, la banca digitale del Gruppo. Una banca efficiente e resiliente, è capogruppo di fabbriche prodotte nell'asset management e nell'assicurazione. Il forte impegno in ambito ESG prevede, entro il 2025, 115 miliardi di euro di finanziamenti impact, destinati alla comunità e alla transizione verde, e contributi per 500 milioni a supporto delle persone in difficoltà, posizionando Intesa Sanpaolo ai vertici mondiali per impatto sociale. Intesa Sanpaolo ha assunto impegni Net Zero per le proprie emissioni entro il 2030 ed entro il 2050 per i portafogli prestiti e investimenti, l'asset management e l'attività assicurativa. Convinta sostenitrice della cultura italiana, ha sviluppato una rete museale, le Gallerie d'Italia, sede espositiva del patrimonio artistico della banca e di progetti artistici di riconosciuto valore.

News: [group.intesasampaolo.com/it/sala-stampa/news](https://group.intesasampaolo.com/it/sala-stampa/news)

Twitter: @intesasampaolo

LinkedIn: [linkedin.com/company/intesa-sanpaolo](https://www.linkedin.com/company/intesa-sanpaolo)

## NOTA DI APPROFONDIMENTO

### RIPENSARE LE COMPETENZE NELLE TWIN TRANSITION

Il nuovo report dell'Osservatorio Look4ward ha l'obiettivo di analizzare l'approccio strategico dei top manager e dei manager delle risorse umane in risposta alle trasformazioni legate al digitale e al *green*, con particolare riguardo **all'evoluzione delle competenze** necessarie per affrontare tali trasformazioni.

Il lavoro intende proporsi non soltanto come guida alla comprensione delle **sfide** e delle **opportunità** delle **twin transition** e dei suoi impatti sui profili professionali, a supporto delle decisioni aziendali, ma anche come risorsa utile nella costruzione di **percorsi formativi futuri e nei percorsi di continuità aziendale**, nella consapevolezza che dalla nostra capacità di riconoscere e comprendere le straordinarie sinergie tra evoluzione tecnologica e ecologica dipenderà l'abilità delle imprese, e del sistema Paese nel suo complesso, di navigare nell'incertezza mantenendo solide traiettorie di crescita del valore.

Le **twin transition** richiedono un cambiamento di paradigma nella gestione delle competenze. Le **competenze del futuro saranno trasversali e integrate**, con una forte enfasi sulle **capacità relazionali e di adattamento al cambiamento**.

Le **sfide principali** identificate includono:

- **L'adattamento a un contesto in rapido cambiamento:** più del 70% degli intervistati dichiara importante la capacità di mostrare adattabilità e capacità di cambiare mentalità.
- **La ridefinizione delle competenze:** le organizzazioni hanno bisogno di figure professionali con competenze digitali, *green*, relazionali e di adattamento al cambiamento continuo. Le competenze reputate più importanti per il futuro sono “pensiero critico gestionale” (la segnala il 45% degli intervistati) e “auto-organizzazione” (36%).

- **La creazione di modelli organizzativi flessibili:** le aziende devono adottare modelli più flessibili e collaborativi che integrino e connettano efficacemente unità molto agili
- **La gestione dei paradossi:** specifiche competenze sono ritenute indispensabili per affrontare i paradossi che stanno emergendo per via delle transizioni gemelle.
- **L'esercizio di una nuova leadership:** capacità di agire come facilitatore, porre attenzione alla cura delle relazioni, esercitare una leadership basata sul "potere del Noi" piuttosto che sulla centralità del singolo.

Le priorità per poter competere con successo e in maniera sostenibile:

- **Investire nella formazione e nello sviluppo delle competenze in ottica integrata persone-sistemi:** le persone sono la chiave per il successo delle *twin transition*. Le aziende sono chiamate ad investire nella formazione interna anche in chiave multidisciplinare, favorendo la condivisione delle conoscenze, anche nella interazione persone-sistemi, come leva per attivare processi virtuosi di innovazione.
- **Adottare modelli organizzativi flessibili e collaborativi:** le aziende devono abbracciare modelli più flessibili e collaborativi e creare un ambiente di lavoro che favorisca l'apprendimento continuo e la collaborazione per poter agevolare il cambiamento continuo.
- **Collaborare con gli stakeholder in ottica ecosistemica:** le *twin transition* sono sfide globali che richiedono la collaborazione di tutti gli stakeholder, tra cui aziende, governi, università e società civile.
- **Adottare modelli di leadership flessibili e orientati al cambiamento:** Stili di leadership vincenti saranno quelli che mettono al centro la cura delle relazioni. Il 43% degli intervistati reputa fondamentale disporre di **leader facilitator**, chi guida una squadra che impara dai successi e dai fallimenti, promuove nuove idee, favorisce lo scambio di feedback, valuta i progressi.

#### A. Gli impatti delle *Twin transition*: cosa pensano le imprese

- Il **52%** degli intervistati ritiene che "nei prossimi anni il proprio settore sarà **completamente trasformato** dalle transizioni del digitale e del green".
- L'evidenza circa la **capacità trasformativa** delle *twin transition* sulle imprese è **massima tra le PMI**: il 68% delle medie imprese e il 59% delle piccole, i settori che rivelano una percezione di impatto particolarmente elevata sono quello IT e Technology (72%) e Financial Services (65%), seguiti da Energy e Chemicals (56%).
- Per far fronte a tali trasformazioni, il **32% dei rispondenti dichiara di aver destinato tra il 20 ed il 30% del budget complessivo** per iniziative di **trasformazione green**, il **40%** se si considerano le **iniziative di trasformazione digitale**.
- Il **Cloud** è la tecnologia che **guiderà la trasformazione digitale** nei prossimi 10 anni (62%), seguita **dall'intelligenza artificiale** (51%), la robotica (46%) e dai Big Data (45%). Minore considerazione per metaverso e blockchain (36%).

#### B. La visione dei top manager: *twin transition* e le competenze del domani

L'analisi dei focus groups nei dialoghi con i top managers e HR managers consente di delineare **tre macroaree**, in cui includere le **competenze** che saranno necessarie per affrontare contesti di mercato trasformati dalle transizioni gemelle.

##### 1. Competenze tecniche:

- **Competenze digitali:** capacità di analizzare, interpretare e sfruttare i dati, familiarità con tecnologie come IA, IoT, automazione e sicurezza informatica
- **Competenze tecniche tradizionali:** padronanza delle conoscenze e abilità specifiche del proprio settore industriale
- **Capacità di organizzare ed eseguire il lavoro:** pensiero critico gestionale, auto-organizzazione, efficienza, produttività, gestione del tempo, tensione al raggiungimento degli obiettivi

##### 2. Competenze di innovazione:

- **Adattamento e gestione dello stress:** mentalità aperta al cambiamento, flessibilità, capacità di apprendere e adattarsi a nuove situazioni

- **Creazione e concezione:** pensiero strategico, visione di lungo termine, creatività, capacità di risolvere problemi e innovare
- **Apprendimento continuo:** proattività nel ricercare opportunità di formazione e aggiornamento; per il 30% degli intervistati è fondamentale che i lavoratori sappiano “acquisire nuove conoscenze quando è necessario”.

### 3. Competenze relazionali:

- **Leadership:** capacità di influenzare, motivare e ispirare il team, costruire una visione condivisa e prendere decisioni efficaci.
- **Intelligenza emotiva e relazionale:** capacità di comunicare, comprendere le persone e costruire relazioni positive.
- **Capacità di lavorare in team:** collaborazione, supporto reciproco, condivisione di competenze e obiettivi comuni.

Le **competenze trasversali come l'adattamento al cambiamento, la comunicazione efficace e la capacità di lavorare in team sono comuni** a tutti i settori. Importanza di un **approccio olistico:** le competenze tecniche, di innovazione e relazionali sono interconnesse e si rafforzano a vicenda.

### I paradossi organizzativi emergenti

Lo studio evidenzia che le aziende hanno la necessità di trovare un costante bilanciamento tra esigenze tra loro opposte e che si manifestano contemporaneamente:

- 1) **Il Paradosso dell'apprendimento:** incertezza sul futuro vs. conoscenza consolidata; necessità di adattamento vs esigenza di rinnovamento.
- 2) **I Paradossi organizzativi:** creatività vs. efficienza; competizione vs. collaborazione; controllo vs. flessibilità.
- 3) **I Paradossi di appartenenza:** tensioni identitarie; conflitto tra individuale e collettivo; valori concorrenti.
- 4) **I Paradossi della performance:** richieste contrastanti da stakeholder interni ed esterni; strategie e obiettivi concorrenti.

La ricerca identifica le **specifiche competenze** che saranno ritenute indispensabili per affrontare tali paradossi:

1. **Tecnica e di successo:** prevalenti competenze IT specialistiche verticali unite a competenze tecniche tradizionali.

2. **Organizzazione e esecuzione:** significa mostrare capacità di organizzazione esecuzione efficace del lavoro, e abilità di stabilire priorità e produrre risultati di qualità nei tempi prestabiliti;

3. **Innovazione:** comprende competenze che promuovono l'innovazione e l'adattabilità, e che implicano una mentalità positiva verso il cambiamento e la capacità di operare in un ambiente in rapido cambiamento;

4. **Adattamento e coping:** si dovrà dimostrare agilità e coraggio di fronte al cambiamento, ascolto attivo, comprensione delle situazioni in evoluzione e capacità di abbracciare il cambiamento;

5. **Creazione e concettualizzazione:** la visione a lungo termine e il pensiero strategico sono considerate come competenze essenziali, insieme all'apprendimento continuo.

6. **Relazione:** capacità di mostrare abilità relazionali, intelligenza emotiva e capacità di leadership. Ma anche costruire fiducia, comunicare efficacemente e influenzare e mobilitare i team

### Reazione alle twin transition. Tre categorie di impresa:

- Le **imprese indecise:** si tratta di imprese che non hanno preferenze specifiche pur dichiarando una certa consapevolezza della portata dirimpente delle *twin transition*. Rappresentano il 76% del campione.
- Le **imprese camaleonte:** sono le imprese fortemente consapevoli della necessità di adattarsi e affrontare il cambiamento e rappresentano il 19% delle osservazioni;
- Le **piccole imprese decisioniste e creative:** con fatturato fino a 2 milioni di euro, ritengono che il loro settore sarà completamente trasformato dalle *twin transition*, reputano fondamentali competenze di *leadership* e *decision making*, ma anche quelle legate alla immaginazione di nuovi scenari (5% del campione);

### C. Le competenze di domani. I risultati della survey.

Dimensione tecnica. I risultati della *survey* confermano quanto emerso nei *focus groups*, con un accento particolare alle diverse forme di *leadership*. La capacità dei lavoratori di prendere decisioni autonome è particolarmente apprezzata dalle imprese, soprattutto nelle microimprese (fatturato fino ai 2 milioni di euro). Le grandi imprese e le microimprese sono quelle che prestano maggior attenzione alla cooperazione e maggiore disponibilità a lavorare in squadra.

**Dimensione dell'innovazione:** emerge una preponderanza della *exploration*, intesa come “provare nuove tecnologie, processi e tecniche per completare il lavoro”, “indagare e trovare modi per implementare nuove idee”, “dedicare molto tempo all'apprendimento di nuovi modi per realizzare il proprio lavoro”, in particolare nel settore agrifood e hospitality.

**Dimensione tecnica e dell'achievement:** i risultati evidenziano una priorità per le competenze di organizzazione ed esecuzione, il pensiero critico gestionale, seguito dalla capacità di auto-organizzazione e dall'orientamento al cliente.

**Nuovi modelli di leadership:** la leadership diffusa si esercita agendo da facilitator, circa il 50% degli intervistati dichiara che la competenza di leadership si traduce “nell'identificare e reclutare talenti” (47%) e “nel fornire coaching” (47%).

### D. I risultati delle interviste con i CEO. I tratti della leadership del cambiamento

Le interviste in profondità consentono di cogliere ulteriori caratteristiche fondamentali del leader del cambiamento e che sono costruite attorno a quattro dimensioni chiave:

- **Orientamento strategico:** caratterizzano i leader “bussola dell'organizzazione”, chiamati a mostrare all'interno e all'esterno quattro capacità *core*: analisi, interpretazione, costruzione e co-costruzione.
- **Influenza umanistica:** il leader agisce come attore del cambiamento facendo leva su una leadership “umanistica”, che comprende l'insieme delle caratteristiche della personalità e della relazione con altri, a differenza della macchina: intelligenza emotiva, influenza sociale, capacità di relazione e condivisione attiva.
- **Mindset innovativo:** insieme delle caratteristiche del leader nella presa di decisioni in contesti in costante evoluzione: attitudine all'innovazione, approccio alla decisione, orientamento all'agire “con”.
- **Attrazione del talento:** ruolo centrale del leader nell'essere *role model*, veicolo di trasferimento dei valori e della cultura e dell'organizzazione a tutti i livelli, anche all'esterno dell'impresa.

Dalle conclusioni dei CEO emerge l'importanza di una leadership diffusa, basata sul "potere del Noi" piuttosto che sulla centralità del singolo. Le aziende che investono nello sviluppo di queste capacità saranno meglio posizionate per affrontare le sfide e cogliere le opportunità delle *twin transition*.

#### Nota Metodologica

Il disegno di ricerca utilizzato per la redazione del report ha previsto diversi approcci metodologici, con l'articolazione di quattro distinte fasi di raccolta e analisi di informazioni a carattere sia teorico che empirico quali-quantitativo.

In particolare, la fase empirica qualitativa ha previsto l'organizzazione di sei *focus groups*, uno per ogni settore industriale - *hospitality, social & health, agrifood, energy, IT & technology, e financial services*-, a cui hanno preso parte informatori chiave rispetto al tema d'indagine, scelti tra i responsabili HR, innovazione e sostenibilità di PMI e grandi imprese, nonché tra i rappresentanti delle principali associazioni di settore, per un totale di 44 partecipanti.

Sono state inoltre condotte interviste in profondità con dieci top leaders scelti tra amministratori delegati e presidenti di imprese globali appartenenti ai settori industriali oggetto di indagine.

Le interviste e i *focus groups* sono stati sottoposti a tre cicli di codifica software-assistita, seguendo un approccio di generazione teorica previsto dalla teoria costruttivista di Charmaz (2001).

Nell'ultima fase del progetto di ricerca è stato somministrato un questionario online a HR managers di micro, piccole, medie e grandi imprese che ha portato alla raccolta di 624 risposte. Le 22 domande del questionario sono state formulate in modo da cogliere il livello di accordo o disaccordo dei rispondenti rispetto agli aspetti chiave relativi alla percezione del contesto delle *twin transition* ed alla risposta delle imprese rispetto al fabbisogno di nuove competenze, così come descritte nelle precedenti fasi – teorico ed empiriche – dello studio e coerentemente con le scale già consolidate in letteratura.