

In data 2 luglio, si è svolto, ai sensi del CCNL, l'incontro annuale dedicato alla formazione, nel corso del quale l'azienda ha presentato i dati di Consuntivo relativi al 2025 e le principali iniziative formative avviate o programmate per il 2026.

#### Consuntivo 2025

Secondo i dati presentati, nel 2025 la formazione complessivamente erogata è stata pari a circa **2,09 milioni di giornate/uomo**, con un incremento del **7,3%** rispetto all'anno precedente e con il coinvolgimento del **99% della popolazione aziendale**.

L'attività formativa si è svolta prevalentemente attraverso modalità digitali: rispetto al 2024 la formazione digitale è aumentata in valori assoluti (**+128.333 giornate/uomo**), mantenendosi invariata in termini percentuali (**91% sul totale**).

#### Distribuzione per canali formativi

##### *Volumi complessivi espressi in giornate/uomo*

#### Anno 2024

Voce	Dato
Corsi Esterni	32.364
Formazione digitale	1.778.896
Aula virtuale e fisica	86.575
Affiancamento	54.308
<b>Totale</b>	<b>1.952.143</b>

#### Percentuale sul totale 2024

Voce	Percentuale
Corsi Esterni	1,7%
Formazione digitale	91,1%
Aula virtuale e fisica	4,4%
Affiancamento	2,8%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

#### Anno 2025

Voce	Dato
Corsi Esterni	28.410
Formazione digitale	1.907.229
Aula virtuale e fisica	96.550
Affiancamento	62.695
<b>Totale</b>	<b>2.094.884</b>

#### Percentuale sul totale 2025

Voce	Percentuale
Corsi Esterni	1,4%
Formazione digitale	91,0%

Aula virtuale e fisica	4,6%
Affiancamento	3,0%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

Nell'analisi dei dati aggregati in base alla struttura di assegnazione del personale coinvolto, l'azienda ha evidenziato l'incremento delle attività formative nella **Divisione Banca dei Territori**.

Per parte nostra osserviamo una significativa riduzione della formazione erogata nelle **Strutture Centrali**, sia in termini di numeri assoluti (**-15.851 giornate/uomo**), sia percentuali sul totale (**-1,7 p.p.**), nonché — sia pure per valori più contenuti — nelle Divisioni **Insurance** e **Asset Management**, come emerge dalla seguente tabella.

Ripartizione per struttura

*Volumi complessivi espressi in giornate/uomo*

Anno 2024

Struttura	Giornate/uomo
Strutture Centrali	271.225
Div. BdT	1.251.860
Div. IMI-CIB	49.264
Div. International Subsidiary Banks	279.077
Div. Insurance	16.585
Div. Private Banking	75.681
Div. Asset Management	8.450
<b>Totale</b>	<b>1.952.143</b>

Percentuale sul totale 2024

Struttura	Percentuale
Strutture Centrali	13,9%
Div. BdT	64,1%
Div. IMI-CIB	2,5%
Div. International Subsidiary Banks	14,3%
Div. Insurance	0,8%
Div. Private Banking	3,9%
Div. Asset Management	0,4%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

Anno 2025

Struttura	Giornate/uomo
Strutture Centrali	255.374
Div. BdT	1.377.979
Div. IMI-CIB	52.046
Div. International Subsidiary Banks	306.196
Div. Insurance	14.811
Div. Private Banking	80.347
Div. Asset Management	8.130

**Totale 2.094.884**

Percentuale sul totale 2025

Struttura	Percentuale
Strutture Centrali	12,2%
Div. BdT	65,8%
Div. IMI-CIB	2,5%
Div. International Subsidiary Banks	14,6%
Div. Insurance	0,7%
Div. Private Banking	3,8%
Div. Asset Management	0,4%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

## Gradimento della formazione

Per quanto riguarda l'apprezzamento della formazione, l'azienda ha evidenziato che risulta migliorato il gradimento della formazione digitale, aumentato da una percentuale del **72% nel 2024**, all'**82% registrato nel 2025**. Alla nostra domanda circa le dimensioni della platea che ha espresso un giudizio sulla formazione erogata, l'azienda ha dichiarato di non disporre del dato.

Il dato va pertanto interpretato con cautela. In assenza di informazioni sulla numerosità del campione non è infatti possibile valutarne la reale rappresentatività. Resta comunque il fatto che, dalle numerose segnalazioni che continuano a pervenirci, emerge un giudizio in prevalenza critico nei confronti della formazione esclusivamente digitale.

Il gradimento della formazione d'aula si mantiene molto elevato (**98%**). Anche in questo caso non è stata fornita la percentuale di coloro che hanno fornito un giudizio sui corsi.

Formazione 2026

Le principali novità 2026 sono rappresentate da:

- un piano di formazione trasformativa in cui è previsto il coinvolgimento di circa **20.000 persone**;
- percorsi formativi su:
  - **Intelligenza Artificiale**;
  - **Risk Culture**;
  - **ESG**;
  - **Internazionalizzazione**;
  - **Leadership e competenze manageriali**.

Programma formativo Intelligenza Artificiale

Le iniziative aventi come tema l'**Intelligenza Artificiale** destinate a coinvolgere il maggior numero di persone sono:

- programma **AI Fundamentals** rivolto a circa **000 persone**;
- modulo dedicato a **Copilot Chat** destinato a circa **000 lavoratrici e lavoratori**, con focus sull'utilizzo operativo dell'AI nel lavoro quotidiano.

Nel corso dell'incontro sono stati inoltre illustrati alcuni progetti sperimentali che prevedono l'impiego dell'Intelligenza Artificiale in attività di simulazione e allenamento delle competenze professionali e manageriali, nell'ambito di percorsi di apprendimento innovativi.

Formazione di mestiere e percorsi professionali

Per il 2026 risultano censite circa **400 esigenze formative** nell'ambito del Piano di formazione di Mestiere.

Sono stati presentati percorsi di inserimento **ForMe** per nuovi ruoli commerciali e specialistici e iniziative di **reskilling** in ambito dati, protezione, cybersecurity e supporto manageriale.

Razionalizzazione della formazione obbligatoria

L'azienda ha dichiarato di aver intrapreso un processo di razionalizzazione della formazione obbligatoria, volto a ridurre l'impatto della componente digitale, pur mantenendone, secondo le dichiarazioni aziendali, "qualità ed efficacia".

Uno degli interventi prevede la riduzione dei tempi necessari per lo svolgimento dei corsi, con durate massime così articolate:

Tipologia	Durata massima
Nuovi corsi	30 minuti
Aggiornamenti	20 minuti
Refresh periodici	10 minuti

## LE NOSTRE CONSIDERAZIONI

Abbiamo unitariamente ribadito come la formazione rappresenti uno strumento essenziale per la tutela della professionalità e dell'occupabilità delle lavoratrici e dei lavoratori, soprattutto in una fase caratterizzata da profondi cambiamenti organizzativi e tecnologici.

Con riferimento all'**Intelligenza Artificiale**, è stata evidenziata l'esigenza di accompagnare l'innovazione con adeguati percorsi di formazione e consapevolezza, prestando particolare attenzione agli aspetti etici, organizzativi e professionali connessi all'utilizzo dei nuovi strumenti, nel rispetto della normativa e delle tutele in tema di privacy e di controllo a distanza dell'attività delle lavoratrici e dei lavoratori.

Abbiamo inoltre sottolineato l'importanza di potenziare la formazione sulle corrette modalità operative e commerciali, sulla tutela della clientela e sul rispetto delle normative.

Modalità di fruizione della formazione

Rispetto ai canali di fruizione della formazione, abbiamo sottolineato l'importanza delle modalità che favoriscono il confronto e l'interazione, sottolineando il valore dell'aula e delle occasioni di partecipazione attiva rispetto a modelli esclusivamente digitali.

Abbiamo inoltre ribadito la necessità che il tempo destinato alla formazione sia effettivamente disponibile durante l'attività lavorativa, affinché le colleghe e i colleghi possano partecipare ai percorsi formativi in

condizioni adeguate che garantiscano l'apprendimento.

Tale aspetto è strettamente correlato con quello della effettiva fruibilità della **Formazione Flessibile**, rispetto alla quale, gli **8 giorni annualmente spettanti a ciascun dipendente** rimangono, nei fatti, un diritto non pienamente esigibile soprattutto nella rete, dove la media pro-capite di giornate fruite — in base ai dati che ci erano stati forniti in un precedente incontro — è di **3,5 giorni**.

Al riguardo nella seguente tabella riportiamo il dato medio pro-capite nelle varie Direzioni in cui si registrano differenze anche significative.

#### Media pro-capite giornate FF fruite

Direzione	Media pro-capite giornate FF fruite
Direzione Agribusiness	2,64
Direzione Impact	3,83
DR Basilicata, Puglia e Molise	3,03
DR Campania, Calabria e Sicilia	3,15
DR Emilia Romagna e Marche	2,64
DR Lazio e Abruzzo	2,87
DR Lombardia Nord	2,88
<b>DR Lombardia Sud</b>	<b>2,41 - Valore più basso</b>
DR Milano Monza e Brianza	4,27
DR Piemonte Nord, VdA e Sardegna	3,91
<b>DR Piemonte Sud e Liguria</b>	<b>5,16 - Valore più elevato</b>
DR Toscana e Umbria	2,64
DR Veneto Est e Friuli Venezia Giulia	3,70
DR Veneto Ovest e Trentino Alto Adige	3,69

La formazione rappresenta un investimento strategico per il futuro del Gruppo, ma deve tradursi in un diritto effettivamente esercitabile da tutte le lavoratrici e da tutti i lavoratori.

**8 luglio 2026**

**La Segreteria FISAC CGIL Gruppo Intesa Sanpaolo**