

EXECUTIVE SUMMARY

LA LEARNING ENTERPRISE:

Sinergie tra Formazione e Comunicazione
nella Digital Organization

ANNO 2016

Strategia, innovazione e finanza.

Questi i tre elementi fondanti le attività del CeTIF

Il **Centro di Ricerca su Tecnologie, Innovazione e Servizi Finanziari (CeTIF)** dal 1990 realizza studi e promuove ricerche sulle dinamiche di cambiamento strategico e organizzativo nei settori finanziario, bancario e assicurativo.

Ogni anno CeTIF attiva più di 15 strutture di ricerca, quali Competence Centre e Osservatori, cui possono partecipare gli oltre 20.000 professionisti che sono parte del network e organizza oltre 10 workshop dedicati a banche assicurazioni e aziende non finanziarie con l'obiettivo di favorire fra i partecipanti lo scambio di esperienze e l'adozione di pratiche innovative.

Le attività di ricerca si focalizzano principalmente sugli effetti **dello sviluppo di nuove strategie, sull'innovazione normativa, sull'approfondimento di prassi organizzative e di processo e sugli effetti dell'introduzione dell'innovazione tecnologica.**

Tra i partner istituzionali di CeTIF figurano: **Banca d'Italia, IVASS, ABI, ANBP, ANIA, AIPB e CONSOB.**

In seno a CeTIF è stato costituito il **CEFIRS - Centre for European Financial Regulations Studies** - un Osservatorio Permanente sulla regolamentazione nel settore finanziario, bancario e assicurativo.

Inoltre è presente la struttura **CeTIF Academy**, scuola di Alta Formazione Universitaria, che si pone l'obiettivo di trasferire ai top e middle manager le conoscenze sviluppate in oltre vent'anni di ricerca.

Il CeTIF è, inoltre, socio fondatore del **FIT**: l'Associazione europea dei centri di ricerca sulla finanza e l'Information Technology.

CeTIF - Università Cattolica

Via San Vittore, 18 - 20123 Milano

Tel. +39 02 7234.2590

Fax +39 02 7234.8340

E-mail: cetif@unicatt.it

www.cetif.it

ANNO 2016

LA LEARNING ENTERPRISE:

Sinergie tra Formazione e Comunicazione nella Digital Organization

Publicato nel mese di dicembre 2016
Copyright © CeTIF. Tutti i diritti riservati.
Ogni utilizzo o riproduzione anche parziale
del presente documento non è consentita senza
previa autorizzazione di CeTIF.

Si ringrazia Arcadia per la fattiva collaborazione prestata in fase di impostazione e realizzazione della ricerca.



DISCLAIMER: CeTIF assicura che il presente documento è stato realizzato con la massima cura e con tutta la professionalità acquisita nel corso della sua lunga attività. Tuttavia, stante la pluralità delle fonti d'informazione e nonostante il meticoloso impegno da parte di CeTIF affinché le informazioni contenute siano esatte al momento della pubblicazione, né CeTIF né i suoi collaboratori possono promettere o garantire (anche nei confronti di terzi) esplicitamente o implicitamente l'esattezza, l'affidabilità o la completezza di tali informazioni. CeTIF, pertanto, declina qualsiasi responsabilità per eventuali danni, di qualsiasi tipo, che possano derivare dall'uso delle informazioni contenute nel presente rapporto.

Si evidenzia, inoltre, che il presente rapporto potrebbe contenere proiezioni future o altre dichiarazioni in chiave prospettica, circostanza che comporta rischi e incertezze. Si avvisano pertanto i lettori che tali affermazioni sono solamente previsioni e potrebbero quindi discostarsi in modo considerevole dagli effettivi riscontri ed eventi futuri. CeTIF declina fin d'ora qualsiasi responsabilità e garanzia in relazione a tali proiezioni.

INDICE DEI CONTENUTI

1 – INTRODUZIONE.....	5
2 – I TREND EVOLUTIVI PER LA FORMAZIONE.....	6
2.1 LO SCENARIO PER IL MERCATO FINANZIARIO	6
2.2 IMMERGERSI IN NUOVI TREND E METODOLOGIE PER RISPONDERE AI BISOGNI FORMATIVI DELLE PERSONE (a cura di Arcadia)	9
3 – LE DINAMICHE EMERGENTI NEI RAPPORTI TRA HR, FORMAZIONE E COMUNICAZIONE	11
4 – CONTENUTI E STRUMENTI INNOVATIVI NELLA LEARNING ENTERPRISE.....	13
4.1 LA LEARNING ENTERPRISE	13
4.2 LE COMMUNITY	14
4.3 STRUMENTI INNOVATIVI PER LA FORMAZIONE	15
5 – CONCLUSIONI	18

Team di ricerca CeTIF:

*Chiara Frigerio
Serena Lobbia
Federico Rajola
Clelia Tosi*

PARTECIPANTI:

Il presente documento è frutto di una collaborazione congiunta tra CeTIF e operatori del mondo bancario e assicurativo. Hanno partecipato agli incontri del Competence Centre: Allianz Bank Financial Advisors, Banca IFIS, Chebanca!, CNP, Credito Emiliano, Cariparma, ITAS Assicurazioni, Poste Italiane, Sara Assicurazioni, Unipol Sai.

1 – INTRODUZIONE

Analizzando i risultati della ricerca “**Nuovi paradigmi della formazione per il settore finanziario – Fase 2**” svolta lo scorso anno, emerge chiaramente come tutte le istituzioni appartenenti al gruppo di lavoro si stiano in qualche modo mobilitando nella direzione di **progettualità innovative di Social Learning**, benché l’attenzione sia spesso erroneamente rivolta prevalentemente al solo tema tecnologico.

Affinché le dinamiche di Social Learning possano produrre gli effetti desiderati è necessario che ci sia la consapevolezza del fatto che **gli impatti si devono registrare soprattutto nelle dimensioni culturali e organizzative dell’azienda**, oltre a mantenere ovviamente un **presidio della tecnologia**. Questo significa che gli interventi da attuare, affinché si possano riscontrare dei benefici sostanziali derivanti da questa evoluzione, dovrebbero essere fortemente orientati ad un approccio sistemico.

L’azienda, indipendentemente dal proprio ambito di appartenenza, è quindi chiamata a creare un modello interno per un piano di azione a livello globale, integrando, da una parte le fasi del processo di cambiamento (assessment, co-design e adoption) grazie ad un **approccio innovativo al project management** e dall’altra gli aspetti che consentono agli attori coinvolti di incrementare nella popolazione aziendale consapevolezza, ingaggio e azione e, di conseguenza, lo sviluppo delle competenze collegate al cambiamento.

Se si incrociano queste dimensioni si disegnano nuove relazioni logiche fra assessment e consapevolezza; co-design partecipato ed engagement; adoption e collaboration. In questo senso **i responsabili della Formazione, dell’HR e della Comunicazione diventano i veri change maker** e dovrebbero essere riuniti in un team multidisciplinare che comprenda persone con possibilità di azione nelle tre dimensioni descritte sopra, coordinati da una funzione che svolga una azione di leadership abilitante con consapevolezza degli attori coinvolti, dei contenuti erogati e dei processi di riferimento. Queste considerazioni hanno permesso di gettare le basi per una ricerca focalizzata sulla comprensione e individuazione di fattori facilitanti e abilitanti l’engagement di una **Community professionale** e le nuove dinamiche di **Social Collaboration** in cui diventano essenziali i concetti di **Community Manager** e il coinvolgimento di tutte le funzioni interessate nelle dinamiche formative, che non sono più solo in capo alla Formazione.

Sulla base delle premesse appena esposte, CeTIF ha sviluppato il progetto di ricerca denominato:

“La Learning Enterprise: Sinergie tra Formazione e Comunicazione nella Digital Organization”

La ricerca ha voluto continuare il confronto delle pratiche di uso del Social Learning e, più in generale, degli aspetti peculiari della **Digital Organization**. Sono state approfondite le modalità di dialogo tra le funzioni HR, Formazione e Comunicazione, ingaggiate in questa nuova prospettiva, focalizzando l’attenzione sugli attori coinvolti, i contenuti veicolati, i processi interessati e le tecniche innovative a supporto di tale evoluzione. Inoltre, tramite una survey specifica, è stato analizzato lo stato dell’arte della formazione per le istituzioni finanziarie in termini di tipologia, numeri, strumenti, modalità di certificazione, tracciamento (anche alla luce delle nuove linee guida ESMA) e mappatura delle competenze.

2 – I TREND EVOLUTIVI PER LA FORMAZIONE

2.1 LO SCENARIO PER IL MERCATO FINANZIARIO

Le ricerche svolte da CeTIF in questi anni hanno avuto lo scopo di **monitorare** come **la funzione HR e Formazione del sistema finanziario italiano** si stiano muovendo **rispetto alle nuove esigenze di mercato e ai trend della formazione** che verranno illustrati nella sezione 2.2. In particolar modo dalle ricerche è emerso che:

1. tutte le istituzioni appartenenti ai gruppi di lavoro si stanno mobilitando nella direzione di **progettualità innovative di Social Learning**;
2. l'attenzione è erroneamente rivolta prevalentemente al solo tema tecnologico mentre **gli impatti si devono registrare soprattutto nelle dimensioni culturali e organizzative dell'azienda**;
3. **i responsabili della Formazione, dell'HR e della Comunicazione diventano i change maker** e individuano fattori facilitanti per l'engagement delle Community Aziendali, con il supporto di una **forte sponsorizzazione da parte del Top Management**;
4. il coinvolgimento nelle dinamiche formative si allarga a tutte le funzioni non più solo alla Formazione.

In tale contesto, le principali spinte all'innovazione sono innanzitutto tecnologiche: grazie alla disponibilità di nuove tecnologie è possibile offrire un **apprendimento everytime everywhere, personalizzato e adattivo**; contestualmente anche le normative sembrano prendere in considerazione e favorire le nuove possibili metodologie aprendo sempre più all'innovazione anche in ambito formativo. Tali fattori sono analizzati nel dettaglio nei paragrafi successivi insieme alla certificazione delle competenze che sta attraversando un processo di trasformazione.

2.1.1 LA NORMATIVA

In particolare, il quadro regolamentare vede da un lato il Regolamento, per le Compagnie assicurative, **IVASS 6/2014**, che prevede criteri e obblighi formali tradizionali per la Formazione anche se con una leggera spinta all'innovazione data dall'equiparazione tra corsi in aula e formazione a distanza (videoconferenza, webinar, e-learning). Mentre dall'altro lato gli **orientamenti ESMA¹** per la valutazione delle conoscenze ed esperienze nel settore finanziario, sembrano andare oltre, introducendo la garanzia di maggior "libertà" per la formazione che viene valutata sugli obiettivi di **trasferibilità delle conoscenze e competenze** e non più solo sulle ore di aula/e-Learning.

¹ Orientamenti sulla valutazione delle conoscenze e competenze, ESMA/2015/1886 IT

Queste iniziative si collocano all'interno del **tentativo di armonizzazione del riconoscimento europeo delle professionalità con il quadro europeo delle qualifiche (EQF)** che vuole profilare tutte le risorse all'interno delle organizzazioni finanziarie in funzione delle proprie competenze, abilità e conoscenze.

2.1.2 LA TECNOLOGIA

Un'ulteriore spinta all'innovazione è data dalle **nuove tecnologie che possono abilitare il riconoscimento di nuove competenze** e nuovi modelli di apprendimento e che si stanno affermando con la Digital Transformation. In aggiunta rispetto alle tecnologie che verranno presentate nel paragrafo 4.3, l'interfaccia **TinCAN API** permette ai pacchetti SCORM (Shareable Content Object Reference Model) di interagire con le piattaforme e-learning. Il cambiamento di paradigma tra le due possibilità di mappatura delle competenze consiste nel passaggio dalla mappatura come tracciamento e catalogazione degli oggetti didattici tradizionali registrati e preselezionati, alla registrazione di ogni flusso di esperienza formativa (come ad esempio blog, post letti e condivisi, ecc.).

2.1.3 LA CERTIFICAZIONE DEL RUOLO

Ciò che queste spinte all'innovazione, sia normative che tecnologiche, introducono e rendono possibile, anche per il mercato finanziario, è il passaggio dalla valutazione della conoscenza basata su elementi tangibili e oggettivi (es. ore aula/test) a una certificazione ex post delle performance e degli obiettivi che la persona formata raggiunge, indipendentemente dalle modalità e dai tempi della formazione. A questo si aggiunge il concetto di certificazione del ruolo che rappresenta una vera e propria rivoluzione copernicana, poiché:

- **Muta il fine:** l'enfasi non è più sul mezzo ma sul destinatario. La valutazione ha come scopo la verifica che il corso sia stato efficace, la certificazione prova le competenze della persona chiamata a ricoprire il ruolo, on the job;
- **Allinea e standardizza ruoli:** impone un benchmark di sistema in termini di conoscenze ed abilità a cui uniformare la struttura e la micro-organizzazione;
- **Crea un momento formale:** ha un valore ufficiale di verifica e come tale è recepita da chi viene certificato;
- **Svolge valutazione effettiva:** restituisce un risultato sulla sfera professionale (quella più sensibile) con cui fare i conti;
- **Rende la valutazione oggettiva:** la certificazione è condotta da un valutatore indipendente esterno al "Gruppo".

Questo è ciò che emerge dalle esperienze di alcune delle maggiori istituzioni finanziarie che operano sul mercato italiano che hanno svolto progetti in ambito certificazione delle competenze. I risultati più interessanti ottenuti tramite progetti, che prevedono la **certificazione volontaria di dipendenti** selezionati, sono stati relativi alla valorizzazione delle risorse e della scoperta di talenti nascosti. Da semplice valutazione a scopi formali la certificazione potrebbe quindi svolgere un ruolo più "Social" fungendo da boost per la

condivisione e scoperta di esperienze e competenze che sono già presenti anche internamente alla propria azienda ma di cui non si è a conoscenza.

2.1.4 L'EVOLUZIONE PER IL SISTEMA FINANZIARIO

Se quindi esistono delle modalità innovative abilitate dalla tecnologia e dalla normativa e richieste dalla Digital Trasformation in atto, è importante che siano utilizzate all'interno di una metodologia condivisa in cui i contenuti e soprattutto le modalità con cui si comunicano i contenuti stessi abbiano un ruolo sempre più importante poiché **content is the king but context is the queen**: come comunichiamo il contenuto, infatti, influenza in maniera sempre più rilevante l'efficacia della comunicazione e trasmissione dello stesso.

Il ruolo del formatore non si potrà quindi limitare a quello di docente ma dovrà mutare e diventare sempre più vicino a quello di **tutor** che coordina e affianca la risorsa nel suo percorso di apprendimento, che sia esso tecnico o manageriale.

In conclusione, dal nostro Osservatorio, possiamo affermare che le quattro principali sfide con le quali le istituzioni finanziarie dovranno avere a che fare nei prossimi tre anni sono:

1. **Personalizzazione**: necessità di costruire percorsi personalizzati legati al livello di conoscenza raggiunto dal singolo e che siano allo stesso tempo sostenibili e certificabili.
2. **Tutorship e mutamento del ruolo del formatore**: in un'ottica di personalizzazione il ruolo del docente diventerà sempre più quello di tutor, cioè abilitatore del passaggio delle conoscenze in ambienti Digital e Social.
3. **Materiali didattici innovativi**: non solo digitalizzazione del materiale ma trasformazione del materiale formativo in un'ottica adattiva. Ogni strumento innovativo deve essere pensato per specifiche finalità formative, in maniera da adattarsi sia al contenuto che si vuole trasmettere che alle esigenze della persona da formare.
4. **Gratuità dei contenuti**: le informazioni e i percorsi formativi sono sempre più a disposizione delle persone tramite piattaforme online (es. Docebo²). Il docente dunque non è più colui che porta i contenuti ma colui che deve essere in grado di selezionarli e per questo il suo ruolo sarà quello di spiegare come studiare il materiale disponibile, generando un trasferimento dei costi, dai contenuti alla metodologia.

Un esempio di piattaforma pubblica e gratuita per la condivisione di contenuti sviluppata da professori e collaboratori dell'Università Cattolica è il **DigitalKBC**³: uno **strumento virtuale di comunicazione scientifica** che si pone l'obiettivo principale di diffondere, in modo semplice e secondo principi di condivisione, contenuti scientifici, rivolgendosi ad un target ampio che comprende oltre ad accademici e ricercatori, anche professionisti, aziende e studenti.

² <https://www.docebo.com/>

³ <http://digitalkbc.com/>

2.2 IMMERGERSI IN NUOVI TREND E METODOLOGIE PER RISPONDERE AI BISOGNI FORMATIVI DELLE PERSONE (a cura di Arcadia)

Interrogarsi sui cambiamenti delle nuove professionalità e dei diversi contesti lavorativi, porta a una profonda **rivisitazione del paradigma dell'apprendimento, in vista di una vera rilettura del rapporto persona-formazione**, sottolineando una duplice componente: l'**apprendimento** dev'essere oggi sempre più **adattivo e innovativo**. Viviamo in un mercato che richiede alle persone e alle organizzazioni continui aggiornamenti per rimanere competitivi e concorrenziali: è questo il nuovo contesto in cui la formazione assume un ruolo cardine.

Analizzando i cambiamenti degli stili di vita delle persone, le innovazioni tecnologiche e le evoluzioni metodologiche, aziende di formazione come Arcadia e grandi organizzazioni come Training Industry⁴, e-Learning Industry, ATD – Association for Talent Development, e società specializzate come Gartner, hanno definito i macro trend mondiali della formazione.

Gli elementi evidenziati dai recenti trend descrivono **ambienti di formazione** sempre più **personalizzati** sulla base dei bisogni delle persone, ma soprattutto un contesto in cui le **tecnologie d'avanguardia** permettono di agevolare la comunicazione e lo scambio di “saperi”, facendo sì che si possa vivere l'esperienza di apprendimento in modo sempre più efficace ed efficiente.

Tutto questo non è passato inosservato a molti manager di aziende che hanno iniziato a sperimentare nuove metodologie formative, assimilando quanto questi approcci siano incredibilmente potenti, anche per instaurare rapporti più solidi e continuativi con i clienti (potenziali e attuali).

Possiamo notare come la digitalizzazione si stia facendo strada anche nel settore educativo, e questa evoluzione vedrà gli attori impegnati nella scelta di nuove tecnologie di frontiera a supporto della formazione nei prossimi 5 anni.

Accanto ai nuovi trend e strumenti tecnologici, cambia anche la figura del leader nelle organizzazioni nello scenario della Digital Transformation: nasce la necessità di figure come gli **e-Leader**, figure manageriali in grado di integrare in modo creativo diverse competenze (IT, management, business, contesto, soft skills) al fine di muovere e supportare l'organizzazione verso la trasformazione digitale desiderata.

Un esempio di applicazione dei nuovi trend sopra delineati è la **metodologia AAL**, proposta da Arcadia in seguito all'analisi dei trend metodologici, sociologici e tecnologici che sono stati tradotti in “percorsi ad apprendimento aumentato”. Tali percorsi si caratterizzano per contenuti fortemente interattivi che utilizzano strumenti di uso quotidiano, applicando al contempo metodologie innovative, come ad esempio le logiche della gamification nei processi e nei contenuti della formazione.

⁴ <https://www.trainingindustry.com/ezine/current-issue/key-trends-for-2016-focusing-on-the-science-of-learning-to-better-engage-the-adult-learner.aspx>

L'uso massivo di realtà virtuale, realtà aumentata, simulatori e games applicati in oggetti di apprendimento sono la declinazione concreta dei trend, assieme alle metodologie di erogazione quali il **bite sizing**, la **flipped classroom** e il **badging**.

3 – LE DINAMICHE EMERGENTI NEI RAPPORTI TRA HR, FORMAZIONE E COMUNICAZIONE

Con la **Survey sullo stato dell'arte della Formazione** si è voluto valutare il grado di maturità delle Banche e delle Compagnie Assicuratrici italiane rispetto ai principali trend di sistema, con l'obiettivo di favorire l'analisi e la condivisione delle linee evolutive della Formazione, in riferimento alle pratiche in uso e ai modelli futuri.

I partecipanti hanno compilato un questionario qualitativo nel periodo **settembre – ottobre 2016** focalizzato su: **obiettivi, progetti di collaborazione, modalità di formazione, valutazione e finanziamento dei programmi formativi delle diverse realtà aziendali.**

Dalle principali evidenze, riassunte in Figura 1, emergono alcuni spunti sui trend emergenti per la formazione che evidenziano una situazione di “work in progress” verso la Digital Organization che procede con un ritmo veloce nel corso degli ultimi anni.

Figura 1 – KEY TAKEAWAYS della Survey sullo stato dell'arte della Formazione



Il 70% dei rispondenti desidera incrementare nei prossimi 3 anni lo sviluppo di modalità formative alternative dando spazio all'**Informal Learning**



Per il 50% è necessario **investire in tecnologie innovative**



Il 90% dei rispondenti ritiene che **l'affiancamento on the job** sia la modalità più efficace per la formazione manageriale e tecnica



La **valutazione della formazione** rimane un tema critico per gli operatori soprattutto in riferimento all'efficacia dei questionari



Il 90% dei rispondenti ritiene che ci siano delle **competenze** richieste dal business ma non presenti in azienda, soprattutto **per l'area Digital**



Secondo il 90% dei rispondenti il principale fattore abilitante per lo sviluppo del social Learning è la **fiducia nei contenuti** mentre individua come ostacolo primario la scarsa **sponsorship da parte del management**

Fonte: CeTIF 2016

In primo luogo il **70%** delle Istituzioni rispondenti crede in una spinta forte sulla **presentazione dei contenuti tramite modalità innovative**, a fronte del **50%** che dichiara che siano ancora necessari **investimenti in tecnologie**.

Data quindi la strategicità di contenuti e strumenti innovativi è stato importante identificare driver e ostacoli per lo sviluppo del Social Learning in questo senso. Il principale fattore abilitante secondo il **90%** dei rispondenti è la **fiducia nei contenuti proposti**. Invece, al primo posto tra gli ostacoli rimane la **mancata sponsorship da parte del management**, anche se le istituzioni finanziarie stanno iniziando a comprendere le potenzialità della Digital Transformation ormai già in atto. Formazione e HR dovranno necessariamente sfruttare ciò come *boost* per progetti di Social Learning.

Inoltre, la **valutazione della formazione** rimane un tema critico per gli operatori, a riconferma di quanto registratosi nel corso delle ricerche passate. Il monitoraggio on the job, si afferma come la modalità di valutazione maggiormente efficace seguita dai sistemi strutturati di certificazione del ruolo mentre la certificazione spontanea non viene considerata efficace.

Secondo il **90%** dei rispondenti le **competenze** presenti in azienda non coincidono interamente con quelle necessarie e richieste dal Business **in ambito Digital**. Se infatti le principali competenze richieste dal business si possono trovare all'interno delle istituzioni finanziarie, vi sono nuove competenze rese necessarie dalla Digital Trasformation come per esempio quelle utili per il governo e monitoraggio dei progetti in ambito Digital, ad oggi nella maggior parte reperibili solo all'esterno delle organizzazioni o delle quali HR non è al corrente.

Oltre alle modalità e agli strumenti utilizzabili, si evidenzia l'**importanza della tutorship** sia tramite l'affiancamento on the job finalizzato alla trasmissione delle competenze, sia come metodo di valutazione efficace. Risulta quindi necessario e suggerito dalla **Digital Transformation** che il ruolo del formatore muti e si avvicini a quello del tutor trasformando la formazione in esperienza di apprendimento.

4 – CONTENUTI E STRUMENTI INNOVATIVI NELLA LEARNING ENTERPRISE

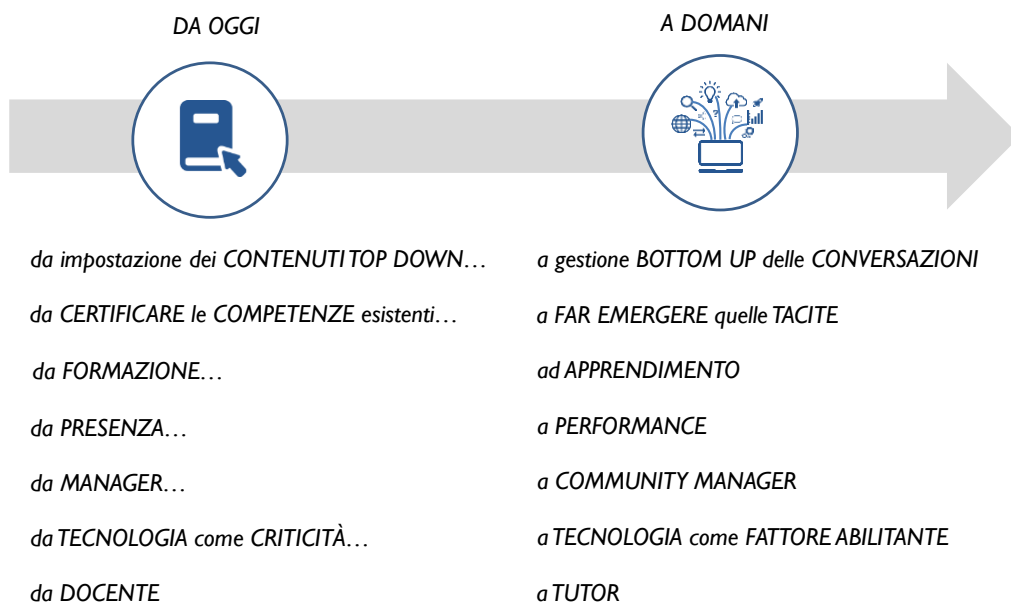
4.1 LA LEARNING ENTERPRISE

Il contesto attuale richiede un passaggio ad una nuova visione dell'apprendimento che tenga conto dei diversi livelli di complessità, connessione e velocità della società in cui viviamo. Come esposto nei precedenti capitoli, oggi grazie alle tecnologie disponibili e alle esigenze e abitudini delle persone si può immaginare un **nuovo learning system con luoghi, tempi e modalità ridefinite all'interno di ambienti social e digital**.

All'interno delle istituzioni finanziarie, così come di tutte le organizzazioni, l'apprendimento per rispondere alle nuove esigenze, deve diventare **total learning**⁵: non può cioè essere limitato a tempi, luoghi o strumenti predefiniti ma deve essere **disponibile everytime everywhere**, deve essere **immersivo e personalizzato**, rendendo così la persona protagonista della propria formazione.

In tale ottica sono richiesti alle organizzazioni alcuni passaggi fondamentali (Figura 2).

Figura 2 – Dal Social Learning alla Learning Enterprise: numerosi ambiti di evoluzione e importanti vantaggi per l'organizzazione



Fonte: CeTIF 2016

⁵ C.Colombo et Al, *The Human side of Digital*, Guerini Next, 2015, Milano

I maggiori cambiamenti che dovranno avvenire nei prossimi anni riguardano innanzitutto la **logica di impostazione dei contenuti** che dovrà passare **da una logica di impostazione top down ad una di gestione bottom up delle conversazioni**.

In tale ottica e per rispondere alle mutate esigenze del mercato non ci si potrà più limitare a certificare conoscenze presenti ma si dovranno far emergere quelle tacite già presenti in azienda sfruttando strumenti social e innovativi.

Il ruolo del formatore non si potrà quindi limitare a quello di docente ma dovrà mutare e diventare sempre più vicino a quello del tutor che coordina e affianca la risorsa nel proprio percorso di apprendimento, che sia esso tecnico o manageriale con nuovi metodi come la flipped classroom⁶.

Sfruttando l'affermarsi di metodologie come lo **smart working** ed il **distance learning** si dovrà, e potrà, passare da una logica di presenza ad una di **valutazione della persona basata sulla performance di lungo periodo** mentre il ruolo del manager dovrà sempre più avvicinarsi al ruolo del community manager.

Da tutte le caratteristiche elencate e dai cambiamenti dovuti alla Digital Trasformation emerge la **necessità di concepire la persona come soggetto attivo e protagonista del processo di apprendimento**. Il **ruolo dell'HR** sarà quindi quello di **abilitare e rendere possibile l'esperienza di apprendimento** in luoghi fisici e virtuali dove le persone possano interagire, **far emergere e condividere conoscenza** ed esperienze utili per l'apprendimento dei soggetti come per l'organizzazione.

4.2 LE COMMUNITY

Realtà con caratteristiche coerenti con il concetto di Total learning e in linea con i trend emergenti sono sicuramente quelle delle **Community interne** già in fase di implementazione in diverse organizzazioni anche del settore finanziario e caratterizzate da alcuni **driver comuni delle esperienze di successo**, tra cui:

- *commitment* del management;
- coordinamento e collaborazione di HR e Comunicazione;
- obiettivi chiari e condivisi ma aperti agli spunti provenienti dai partecipanti;
- co-creazione dei contenuti (senza restrizioni e con controllo ex post dei contenuti);
- piano editoriale strutturato sia in fase di lancio che nelle fasi successive di coordinamento;
- integrazione di community online e offline.

Come emerso anche dalla survey sullo stato dell'arte della formazione, il fattore più critico per far partire progetti di Social Learning è connesso al **commitment del management** e alla percezione dell'utilità e del "ritorno economico" di tali progetti. Se però fino a qualche anno fa questo elemento poteva realmente essere considerato un ostacolo insormontabile per i più, si

⁶ Con flipped classroom o classe capovolta si intende un approccio metodologico che ribalta il tradizionale ciclo di apprendimento fatto di lezioni frontali; la lezione diventa compito a casa mentre il tempo in classe è usato per attività collaborative, esperienze, dibattiti e laboratori.

registra oggi una controtendenza con il riconoscimento che la **Digital Trasformation** in atto richiede un profondo mutamento anche interno. Nei casi di successo analizzati l'iniziativa è partita grazie al commitment del management, inizialmente con obiettivi limitati ad ambiti specifici ma che poi si sono rivelati in grado di far emergere potenzialità impreviste.

Se in fase di lancio del progetto è necessario il commitment del management in fase di **rilancio e coordinamento del progetto il ruolo centrale lo giocano HR/Formazione e Comunicazione** che devono essere in grado di cooperare e sfruttare le competenze specifiche di ognuno per comunicare con chiarezza i contenuti, identificare i destinatari, diffondere gli obiettivi e identificando un piano editoriale strutturato in tutte le fasi del progetto.

Con particolare riferimento agli obiettivi, se risulta necessario identificarne di iniziali e proporre nuovi stimoli per mantenere il coinvolgimento dei partecipanti è altrettanto necessario restare aperti alle proposte dei partecipanti stessi. Una caratteristica fondamentale degli ambienti Social nonché uno dei maggiori vantaggi dell'utilizzo delle community è la capacità di far emergere competenze tacite ma anche esigenze inesprese.

Insieme alla definizione degli obiettivi il ruolo di HR/Formazione e Comunicazione risulta necessario per la buona riuscita del lancio delle Community aziendali la definizione di un piano editoriale e il **content management**. In tale ambito è risultato necessario lanciare iniziative e postare contenuti moderando e controllando ex post i contenuti postati dai partecipanti solo quando necessario. Una criticità non invalidante è rappresentata dai numeri relativi alle interazioni all'interno delle community, il cui basso livello non inficia l'efficacia nella trasmissione di contenuti poiché, come succede anche per i Social come Facebook e LinkedIn, la maggior parte degli utenti non pubblica contenuti ma trae comunque spunti dalla consultazione dei contenuti dei soggetti più attivi.

L'ultimo e fondamentale driver per il successo di una Community aziendale è la coesistenza di una **community online e offline**. Tale aspetto è particolarmente importante per mantenere chiaro l'obiettivo e stimolare la partecipazione, se la partecipazione alla community online è per esempio funzionale allo svolgimento di un progetto che da vita ad una community offline le persone si sentiranno più coinvolte e capiranno maggiormente l'utilità dello strumento che entrerà così a far parte della loro **esperienza di total learning**, consentendo apprendimento e condivisione quando serve e dove serve.

4.3 STRUMENTI INNOVATIVI PER LA FORMAZIONE

GAMIFICATION: La nascita del concetto di gamification è stata una svolta che ha dato corpo ad una sensazione latente sempre più interessante: **l'applicazione delle meccaniche e dinamiche di gioco alla realtà** è un modo **per rendere più semplice l'approccio delle persone** a certi aspetti della vita che spesso non vengono vissuti con la necessaria positività. Il gioco può rendere facile ciò che è complesso, gradevole quel che è un ostacolo, accettabile quel che è un fastidio. È necessaria esperienza e competenza nella progettazione dello "schema di gioco", cioè la capacità di orchestrare intelligentemente le **5 meccaniche di gioco** che definiscono la user experience del "giocatore", sia esso un cliente, uno studente o un collaboratore dell'azienda: **punteggi, livelli, sfide, beni virtuali e classifiche**.

Queste 5 meccaniche determinano 5 “dinamiche” di gioco, cioè gli **effetti psicologici e comportamentali delle meccaniche**: il bisogno di riconoscimento dei propri sforzi (punteggi – assegnati solidamente tramite badge), di riconoscimento sociale e miglioramento del proprio status (livelli), di conquistare un risultato, superare un ostacolo improvviso (sfide), di esprimere la propria individualità e diversità, nonché di scambio (beni virtuali), di confronto-competizione (classifiche, “leaderboard”). Come conseguenza si apprende di più, migliora il grado di knowledge retention e di motivazione all'apprendimento.

REALTÀ AUMENTATA: L' Augmented Reality (AR) è un sistema di **grafica interattiva** che permette di intervenire su un flusso di immagini video live, **modificando la realtà con l'aggiunta, in tempo reale, di contenuti ed animazioni virtuali**. La Realtà Aumentata è una tecnologia resa possibile grazie ad un software dotato di particolari dispositivi di rendering e tracciamento. Individuando dei punti fissi in uno spazio, tali dispositivi tracciano degli oggetti o delle forme e vi agganciano gli oggetti virtuali desiderati (immagini, flusso video, oggetti, scritte 3D, personaggi virtuali, ecc.), permettendogli di seguire tutti i movimenti che avvengono in tempo reale.

Ciò che rende differente la Realtà Aumentata da un video con oggetti 3D ed effetti speciali realizzati con tecniche di post-produzione è che il software per la Realtà Aumentata opera le integrazioni fra le riprese video e gli oggetti virtuali in tempo reale e in maniera interattiva. Gli oggetti virtuali che “aumentano” il flusso video live non sono statici, ma possono eseguire movimenti e animazioni in risposta a delle azioni umane.

REALTÀ VIRTUALE: La Realtà Virtuale (Virtual Reality, VR) è qualsiasi tipo di **simulazione virtuale della la realtà effettiva** creata attraverso l'uso del computer: dai videogiochi che vengono visualizzati su un normale schermo, alle applicazioni che richiedono l'uso degli appositi guanti muniti di sensori (wired gloves). L'avanzamento delle tecnologie informatiche permette di navigare in ambientazioni fotorealistiche in tempo reale, interagendo con gli oggetti presenti in esse.

La Realtà Virtuale è un ambiente che può simulare la presenza fisica in posti nel mondo reale o immaginario. Essa può ricreare esperienze sensoriali, incluso gusto, vista, odore, suono e tatto virtuale. Possiamo definire quindi la Realtà Virtuale come un contesto tridimensionale generato dal computer in cui il soggetto o i soggetti interagiscono tra loro e con l'ambiente come se fossero realmente al suo interno. Le numerose soluzioni di Realtà Virtuale oggi disponibili possono essere classificate in base al tipo o al grado di integrazione dei loro sensori, del livello di interattività, dell'ambito di applicazione, della qualità visuale e dell'esperienza utente. In ambito didattico la classificazione deve tenere conto anche delle **funzionalità didattiche** implementate, delle azioni o progetti possibili, del ruolo dello studente e dell'insegnante all'interno delle realtà virtuali implementate e dei contenuti.

SIMULATORI: Il Simulatore è uno **strumento** estremamente potente di **training**: attraverso l'interazione diretta con un interlocutore è possibile migliorare le proprie abilità giorno dopo giorno. Un sistema di **valutazione** e di **autovalutazione** permette inoltre di monitorare i progressi e di migliorare la propria autoconsapevolezza.

I **simulatori comportamentali** sono oggi utilizzati con successo da molte aziende internazionali, con comprovata efficacia di questa forma di soluzione di training, sia in valore assoluto, sia rispetto ai metodi di formazione tradizionali.

È dimostrato che le persone che si allenano sistematicamente con un simulatore comportamentale migliorano le loro performance, ottenendo risultati migliori rispetto al gruppo che non si è allenato.

Grazie al loro approccio ricorsivo, che coinvolge gli utenti in sessioni di gioco altamente realistiche, i **simulatori comportamentali** permettono **un efficace allenamento di soft skill in contesti pratici, reali e interattivi.**

E-TEXTBOOK: Gli e-Textbook sono **libri** di testo che vengono **pubblicati in forma elettronica o digitale** che possono essere letti attraverso l'uso del computer, tablet e smartphone e dispositivi di lettura di ebook dedicati come il Kindle e Sony Reader. Gli e-Textbook sono considerati l'evoluzione degli eBook; oltre alle caratteristiche comuni con quest'ultimi, quali il fatto che di solito sono più convenienti rispetto ai libri di testo tradizionali, sono più comodi (immaginate di non dover portarsi dietro chili di libri a copertina rigida), sono più rispettosi dell'ambiente in quanto non viene utilizzata carta, è possibile ordinarli on-line e scaricarli sul dispositivo di lettura, hanno anche alcune peculiarità che li contraddistinguono.

Gli e-Textbook rappresentano, in un certo senso, l'evoluzione degli eBook e offrono diverse possibilità fino ad ora inimmaginabili, tra cui: **portabilità, adattività, completezza e tracciabilità.**

5 – CONCLUSIONI

La Digital Transformation sta portando nel mondo finanziario grandi cambiamenti e gli investimenti richiesti in termini economici e di processo sono significativi e sfidanti.

Di questi, la maggior parte riguardano il rapporto con il Cliente finale (Customer Centricity, Customer Insight, Comunicazione,...) ma ci si sta accorgendo sempre di più che è necessario anche guardare all'interno dell'organizzazione e iniziare a progettare la "Internal" Digital Transformation verso la Learning Enterprise.

I motori di tale processo sono senza dubbio l'HR, la Formazione e la Comunicazione, oltre naturalmente al Top Management e a essi è richiesto di trasformarsi per primi.

La trasformazione è infatti in prima battuta una rivoluzione strategica e culturale che implica il ripensamento totale della situazione as-is dai processi (si pensi alle metodologie Lean e Agile che si vanno sempre più sviluppando) alle dinamiche interne (fiducia, collaborazione, autonomia, delega, responsabilità sono le parole chiave della Learning Enterprise).

Partendo da questi presupposti, quali sono quindi le evoluzioni della Learning Enterprise nel prossimo futuro?

BUSINESS MODEL: il **modello di business**, indipendentemente dalle caratteristiche delle singole realtà, deve appiattirsi fino a diventare orizzontale per favorire la co-creazione di contenuti, lo scambio di conoscenze, l'emergere di competenze tacite, il trasferimento di culture innovative con un minor controllo. In questo modello la **tecnologia** non è più una criticità, diventa un fattore abilitante e un driver di innovazione grazie soprattutto alle nuove possibilità offerte che vanno verso una semplificazione e una maggior personalizzazione in parallelo alla diminuzione dei costi di acquisto e implementazione.

A questi due aspetti si aggiunge una nuova modalità di gestire i progetti: **l'approccio prototipale alla progettazione formativa** grazie alla simulazione, consente infatti di testare le nuove tecnologie e i nuovi approcci in modo ricorsivo, eliminando il concetto di errore, o meglio, promuovendo una logica di test che permette, in un breve tempo, di attivare una progettualità identificata come rilevante e, qualora non sia efficace, interromperla e attivarne un'altra. Questa metodologia consente anche di sviluppare un apprendimento veloce e immersivo, favorendo un knowledge transfer più semplice e focalizzato.

EMPLOYEE EXPERIENCE e INSIGHT: la conoscenza delle proprie risorse e la loro soddisfazione diventa uno dei focal point delle strategie dei prossimi anni. Ciò che si propone verso il Cliente finale deve poter essere applicato anche internamente perché solo così si può traguardare la Digital Transformation in modo olistico.

Comprendere quindi quali siano i reali bisogni del dipendente a 360° e definire insieme a lui quale sia la strada da percorrere richiede innanzitutto una **conoscenza approfondita derivante da un'analisi strutturata dei dati e dei flussi informativi scambiati internamente tra le risorse.**

Uno strumento molto utile in questo senso è la **Social Network Analysis** che consente di individuare key people spesso non “riconosciute” a livello di organigramma che invece si scoprono essere punti focali dell’organizzazione perché possessori di competenze e/o catalizzatori di relazioni che semplificano e rendono più fluidi i processi altrimenti sclerotizzati in gerarchie e strutture piramidali.

PERSONALIZZAZIONE: il minimo comune multiplo di questa trasformazione è la personalizzazione degli strumenti e dei contenuti, ma anche del timing con cui i contenuti sono fruiti attraverso gli strumenti identificati. Il concetto del “contenuto giusto al momento giusto” diviene il focus fondamentale intorno al quale si sviluppa la strategia di progettazione formativa che segue quindi le logiche di un piano editoriale più che di un piano formativo.

Modalità formative quali il *bite sizing* e la *flipped classroom* sono nate proprio per traguardare questo obiettivo perché consentono di progettare contenuti e percorsi caratterizzati da tempestività ed efficacia e di costruire programmi formativi che seguono il ritmo dei discenti e delle loro esigenze.

Per contro, tuttavia, la personalizzazione richiede una maggiore responsabilizzazione delle risorse che devono essere autonome e in grado di costruire il proprio percorso in funzione dei fabbisogni formativi che ritengono essere necessari nel contesto lavorativo in cui si trovano.

In parallelo, come è già stato identificato precedentemente, diventa fondamentale anche la capacità di raccolta, gestione, analisi e reporting dei dati e dei flussi informativi che i nuovi strumenti e metodologie mettono a disposizione. Solo una reale e intelligente interpretazione degli stessi, da leggere anche in funzione delle strategie di business, può portare a benefici tangibili in termini di conoscenza.

Tutti i temi di innovazione fin qui delineati, per far sì che non siano pure strategie prive di realistiche opportunità di implementazione, richiedono all’HR e alla Formazione un cambiamento di paradigma (ben delineato da Ulrich già nel 2012⁷), da puri erogatori di un servizio assumono un ruolo strategico di “collante” tra l’Organizzazione e il Capitale Umano, sviluppando queste competenze:

- **STRATEGIC POSITIONER:** sa influenzare la formulazione della strategia e il posizionamento dell’impresa
- **CAPABILITY BUILDER:** sa identificare e costruire le capacità organizzative necessarie
- **INNOVATOR & INTEGRATOR:** sa innovare e integrare sistemi che allineano talento, leadership e pratiche organizzative agli obiettivi dell’impresa
- **TECHNOLOGY PROPONENT:** sa dare consigli su come usare la tecnologia per collegare tra loro i talenti e rendere i processi HR più fluidi
- **CHANGE CHAMPION:** sa consigliare i modi migliori per iniziare e sostenere il cambiamento
- **CREDIBLE ACTIVIST:** sa rappresentare un punto di vista sull’organizzazione basato sulla credibilità personale e professionale

⁷ Ulrich D., et al, *HR from the Outside In: six Competencies for the Future of Human Resources*, McGraw-Hill, 2012, New York

Lo sviluppo della formazione verso la Learning Enterprise è quindi caratterizzato dalla sinergia tra esperienze formative differenti e tra loro concatenate, dove ciascuna mantiene la propria autonomia e le proprie caratteristiche ma solo se integrata con le altre ottiene un risultato personalizzato ed efficace. Si pensi ad esempio a come l'alternanza di aula, affiancamento on the job, tutorship e realtà virtuale possano insieme supportare il discente verso la scoperta di un percorso formativo mirato, veloce e snello che risponda alle proprie esigenze di sviluppo.

La funzione HR/Formazione assume quindi un ruolo manageriale/strategico (quasi di cabina di regia) nel gestire queste dinamiche. Da una parte infatti è chiamata a progettare strumenti che tengano conto della valutazione della reale prestazione del lavoratore e non più della mera efficacia formativa analizzata tramite i questionari di apprendimento e dall'altra a definire le priorità in funzione delle esigenze di personalizzazione delle proprie risorse.

In conclusione, come suggerisce Luca Solari⁸ l'attore principale delle scelte relative allo sviluppo è la persona che può avvalersi del supporto dell'organizzazione e di un contesto immersivo dedicato all'apprendimento. L'HR fornisce stimoli, opportunità, livelli di ingaggio, ma non prescrive più nulla.

⁸ Solari L., *The Human side of Digital*, Guerini Next, 2015, Milano



100.00	
1	100
2	200
3	400
4	500



\$\$\$	SUCCESS
WEB	INCOME
Business	IDEA



CeTIF



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Con la partecipazione di:



FI
European Research
Centres for
Finance and IT