



Caso Enterprise 2.0 – Banca Intesa Sanpaolo

Analisi delle iniziative Enterprise 2.0 a supporto della Direzione Sistemi Informativi e dell'Ufficio Formazione

Obiettivi del caso

- 1) Identificare attraverso le metodologie presentate a lezione:
 - il profilo delle iniziative in base ai sei principi organizzativi dell'Enterprise 2.0
 - la classificazione delle iniziative Enterprise 2.0 sui modelli della Social Enterprise (impatti su processi, relazione, conoscenza)
- 2) Prendendo in considerazione gli obiettivi e le esigenze dell'Ufficio Formazione di Intesa Sanpaolo identificare le possibili implementazioni di strumenti Enterprise 2.0 a supporto delle diverse fasi del processo di formazione (vedi allegato) e i benefici ottenibili

Profilo aziendale¹

Intesa Sanpaolo nasce il 1° gennaio 2007 dalla fusione di due grandi realtà bancarie italiane: Banca Intesa e Sanpaolo IMI.

Banca Intesa nasce nel 1998 dall'integrazione di Cariplo e Banco Ambrosiano Veneto. Nel 1999 la Banca Commerciale Italiana entra a far parte del Gruppo Intesa. Con la successiva fusione di Comit in Banca Intesa (maggio 2001) il Gruppo assume la denominazione di IntesaBci. Nel dicembre 2002 l'Assemblea delibera, con effetto 1° gennaio 2003, la modifica della denominazione sociale in Banca Intesa. Sanpaolo IMI nasce nel 1998 dalla fusione dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino e IMI (Istituto Mobiliare Italiano). Si tratta di due realtà fortemente complementari: l'Istituto Bancario San Paolo di Torino, è specializzato nell'attività creditizia retail, mentre l'IMI, ente di diritto pubblico fondato nel 1931 per sostenere la ricostruzione del sistema industriale nazionale, è una primaria banca d'affari e di investimento. I primi passi verso il processo di integrazione iniziano il 26 agosto 2006 quando i Consigli di Amministrazione delle due banche approvano le linee guida del progetto di fusione, ratificato poi il 12 ottobre e convalidato dalle rispettive Assemblee Straordinarie il 1° dicembre dello stesso anno.

Intesa Sanpaolo si colloca tra i primissimi gruppi bancari dell'eurozona con una capitalizzazione di mercato di 25,7 miliardi di euro ed è leader in Italia in tutti i settori di attività (retail, corporate e wealth management). Grazie ad una rete di 5.900 sportelli capillare e ben distribuita su tutto il territorio, con quote di mercato superiori al 15% nella maggior parte delle regioni, offre i propri servizi a circa 11,3 milioni di clienti. Ha una presenza selettiva in Europa centro-orientale e nel bacino del Mediterraneo, grazie a 1.800 sportelli e circa 8,6 milioni di clienti delle banche controllate operanti nel retail e commercial banking in dodici Paesi. Vanta inoltre una rete internazionale specializzata nel supporto alla clientela corporate, che presidia 29 paesi, in particolare il bacino del Mediterraneo e le aree in cui si registra il maggior dinamismo delle imprese italiane, come Stati Uniti, Russia, Cina e India.

L'assetto organizzativo è costituito da Business Units che rispondono direttamente al CEO:

- Banca dei territori: l'attività commerciale domestica viene concentrata nella Banca dei Territori ed è rappresentata da 5.181 filiali dedicate a circa oltre undici milioni di clienti retail, 311 centri specializzati al servizio di circa 117.000 PMI e una banca dedicata con circa 163 filiali al servizio di circa 73.000 clienti private, sessanta sportelli delle banche specializzate in credito industriale e credito al consumo, circa cinquanta sportelli di Banca Prossima la banca del Gruppo al servizio di circa 50.000 enti nonprofit, la prima banca europea dedicata esclusivamente all'impresa sociale e al non profit e bancassicurazione con:
 - EurizonVita, una delle principali compagnie nel settore vita in Italia;

¹ Dati tratti dal sito internet www.intesasanpaolo.com - gennaio 2011

- EurizonTutela, controllata da EurizonVita, compagnia di assicurazioni attiva nel settore danni con prodotti rivolti principalmente alla tutela della persona e del patrimonio;
- Intesa Vita, joint venture con Gruppo Generali e operante nel settore vita (società consolidata in base al patrimonio netto); o Sud Polo Vita, costituita grazie all'esperienza congiunta di EurizonVita e Intesa Vita e operante nel settore vita;
- Sud Polo Vita, costituita grazie all'esperienza congiunta di EurizonVita e Intesa Vita e operante nel settore vita;
- Centrovita Assicurazioni, operante nel settore vita.
- Corporate e Investment Banking: nell'attività di corporate e investment banking, con 55 centri dedicati a circa 19.000 clienti corporate, il Gruppo Intesa Sanpaolo è protagonista assoluto. Con Banca IMI il Gruppo è l'operatore italiano di riferimento nell'investment banking, in particolare nella finanza strutturata e nel project & acquisition finance, e nel capital markets, raggiungendo una massa critica rilevante nelle attività di market making. A livello internazionale Intesa Sanpaolo è presente in 29 Paesi a supporto dell'attività cross-border dei suoi clienti con una rete specializzata costituita da filiali, uffici di rappresentanza e controllate che svolgono attività di corporate banking. Gestisce rapporti con una rete di circa 4.300 banche corrispondenti;
- Banche Estere: il Gruppo ha una presenza selettiva nei paesi del centro-est Europa e del bacino del Mediterraneo; essa raggiunge, come già accennato sopra, 8,6 milioni di clienti in 13 paesi attraverso 1.800 filiali;
- Public Finance: con una rete di 18 filiali dedicate su tutto il territorio nazionale, Intesa Sanpaolo si colloca nella posizione di primo operatore specializzato, con oltre 42 miliardi di euro di impieghi e una significativa operatività di collocamento e di investimento in strumenti finanziari emessi da enti pubblici sul mercato nazionale ed internazionale;
- Eurizon Capital società leader in Italia con 141 miliardi di euro di risparmio gestito;
- Banca Fideuram: è la prima rete di promotori finanziari in Italia con 4.344 private banker e 97 filiali sul territorio nazionale.

Le iniziative Enterprise 2.0 nella Direzione Sistemi Informativi

Intesa Sanpaolo è la banca italiana che mostra l'interesse maggiore verso le tematiche Enterprise 2.0 e dedica una parte rilevante del budget ICT su queste iniziative; sono segnalati come aspetti prioritari:

- il social networking, ossia il supporto allo sviluppo di relazioni sociali all'interno della banca;
- la co-creation, cioè il supporto alla gestione della conoscenza e alla sua condivisione;
- la collaborazione emergente, ossia la creazione di possibilità di collaborazione tra gli individui anche al di fuori dagli schemi organizzativi formali;
- il supporto alla flessibilità e riconfigurabilità dei processi coerente con i cambiamenti della strategia organizzativa;
- la virtualità, cioè l'accesso adattativo a strumenti ed informazioni anche in condizioni di delocalizzazione geografica e mobilità .

Si rileva invece come l'unico driver ritenuto secondario sia quello dell'apertura. Sebbene sia prevista l'introduzione di queste logiche sull'Internet Banking (dove, ad esempio, si pensa a un blog o a una consulenza via webcam per i clienti). Non è invece sentita l'esigenza di instaurare questo tipo di rapporto con fornitori e partner, né di creare ambienti di community per famiglie professionali particolari come i promotori finanziari.

I principali sponsor delle iniziative di Enterprise 2.0, sono individuabili nella Direzione Risorse Umane & Organizzazione e nella Direzione Sistemi Informativi. È proprio all'interno di quest'ultima che vengono effettuate le principali sperimentazioni di nuovi strumenti, i cui successi fungono da traino per tutta l'organizzazione.

La prima esperienza 2.0: Kiwi

La prima esperienza 2.0 (inizio del 2007) è stata la realizzazione di un wiki interno alla stessa funzione IT, chiamato Kiwi, completamente aperto ai contributi degli utenti. Inizialmente concepito come glossario per creare un vocabolario comune che agevolasse il lavoro dei colleghi provenienti dalle direzioni ICT delle due banche (circa 2.000 persone) durante la fase di integrazione, si è rapidamente evoluto con l'inserimento di una sezione di best practices e lessons learned.

In Kiwi è presente anche il blog della Direzione per stimolare il dialogo bottom-up e viene gestito dallo stesso CIO, un'area che raccoglie "Storie di successo" e una newsletter per informare tutti i colleghi delle attività in corso e lo stato di avanzamento del progetto di integrazione dei sistemi informativi, chiamato "Everest". L'iniziativa ha riscosso grande successo facendo registrare nei primi sei mesi una media di oltre 6.000 accessi al giorno. 2.100 voci create e 900 commenti ai blog. Kiwi è sempre molto animato e prosegue nella sua evoluzione: vi sono 3.000 voci, 250 post nei vari blog, circa 1.500 commenti e 50.000 accessi nel solo mese di maggio 2008. I blog rappresentano l'iniziativa di maggior successo, soprattutto quelli informali su argomenti extra-lavorativi (ad esempio, sta per partire un blog sulle ricette di cucina!). Chi propone un nuovo blog, ne diventa automaticamente l'animatore e si occupa di mantenere i contatti con gli altri blogger che seguono quel filone, in modo che si inneschi automaticamente la nuova community senza bisogno di ulteriori supervisori.

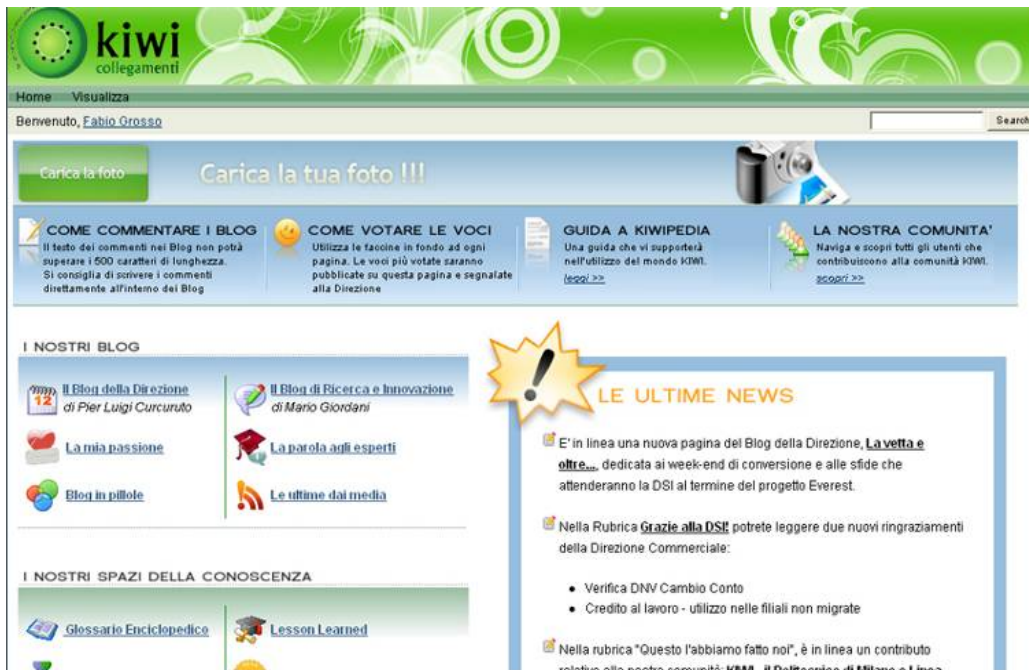


Figura 1 La Dashboard di "KIWI"

In figura 1 è riportato uno screenshot dell'homepage di Kiwi. Nella fascia in alto sono presenti alcune aree tutorial per comprendere il funzionamento della piattaforma e le policy da seguire: come commentare il blog, come votare le voci, guida a kiwipedia, la nostra comunità.

Nella colonna di destra della pagina sono messe in evidenza *le ultime news* per informare tutti i colleghi delle attività in corso, dell'avanzamento dell'integrazione e delle iniziative di industrializzazione nella DSI.

Nella parte centrale vi è la sezione "I nostri blog" in cui sono presenti i link a :

- *Blog della Direzione*: il "diario di viaggio" del Direttore nella scalata all'Everest (cioè la fusione delle due imprese);
- *Blog di Ricerca e Innovazione*: il diario che contiene le linee guida e gli spunti del Responsabile dell'innovazione Mario Giordani;
- *La mia passione*: blog dove condividere le passioni e gli hobby con i colleghi;
- *La parola agli esperti*: blog tenuti da persone esperti su determinate tematiche;
- *Le ultime dai media*: raccolta di notizie tratte dai principali media.

All'interno della sezione "I Nostri spazi della conoscenza" troviamo:

- *Glossario Enciclopedico*: lo scopo di questa sezione è quello di raccogliere i termini maggiormente utilizzati in azienda; sono state individuate 17 aree tematiche, appartenenti logicamente a due macro aree di riferimento: ambito Business e ambito IT;
- *Lessons Learned*: dedicata alla raccolta delle esperienze maturate in azienda (consigli su cosa fare e cosa non fare);
- *Best Practice*: sezione dedicata alla segnalazione delle "prassi" consolidate, quelle che possono essere utilizzate come punti di riferimento;
- *Storie di Successo*: le esperienze di lavoro dei colleghi nella nuova Direzione Sistemi Informativi e i risultati ottenuti dalla "Squadra", con foto e filmati. Contiene anche i ringraziamenti degli utenti ricevuti dalla DSI per il lavoro svolto;

IL PROGETTO “ISP VALUE PACK 2.0”

In ambito Enterprise 2.0 la Banca ha recentemente raccolto sotto un unico progetto le varie iniziative 2.0, in modo da poterle gestire in modo integrato. Di seguito verranno approfonditi le applicazioni più rilevanti.

L'elemento più innovativo e curioso fra gli strumenti usati è **Fluxer**, uno strumento collaborativo basato sull'impiego di mondi virtuali². Fluxer è stato studiato per diversi utilizzi: per riunioni virtuali e informali fra il CIO e i suoi dipendenti, per veri e propri percorsi di formazione all'utente e per studiare il comportamento di un ipotetico cliente che entra in filiale. Attualmente è stato installato come sperimentazione sui PC personali, con microfoni e cuffie, dei dipendenti DSI, ma in futuro l'obiettivo è di estendere questo strumento a numerosi utenti al fine di migliorare la collaborazione e lo scambio di opinioni e di informazioni. Fluxer è installato in un'applicazione client server ed è basato sulla piattaforma OLIVE (On Live Virtual Environment) di Forterra System. Sono stati riscontrati alcuni vantaggi rispetto ad altre tecnologie più tradizionali come la video-conference o la call-conference. Infatti, grazie a Fluxer, la conversazione risulta meno caotica: si può visualizzare in ogni istante quale soggetto sta parlando in quel momento e, anche se i diversi utenti parlano contemporaneamente, è sempre evidenziata la barra di frequenza di chi sta parlando in quell'istante. Un altro beneficio sta nella possibilità di riconoscere i colleghi anche fisicamente, in quanto l'avatar usato da ogni utente nei mondi virtuali può essere personalizzato e reso più simile alla persona che deve rappresentare. Ulteriore vantaggio è la possibilità di muovere l'inquadratura e la vista del singolo, in base alle preferenze dell'utente. L'elemento più difficile da strutturare nei mondi virtuali è sicuramente lo scenario che fa da sfondo. Per Intesa Sanpaolo questa parte è stata strutturata da un gruppo di esperti che continuano ancora tutt'oggi la creazione e la modifica dei vari ambienti, prevalentemente creati con un taglio, volutamente, informale (ad esempio cinema, spiaggia, palco, filiale...).

² Ambienti virtuali tridimensionali in cui gli utenti interagiscono attraverso avatar (come ad esempio Second life in ambito web).

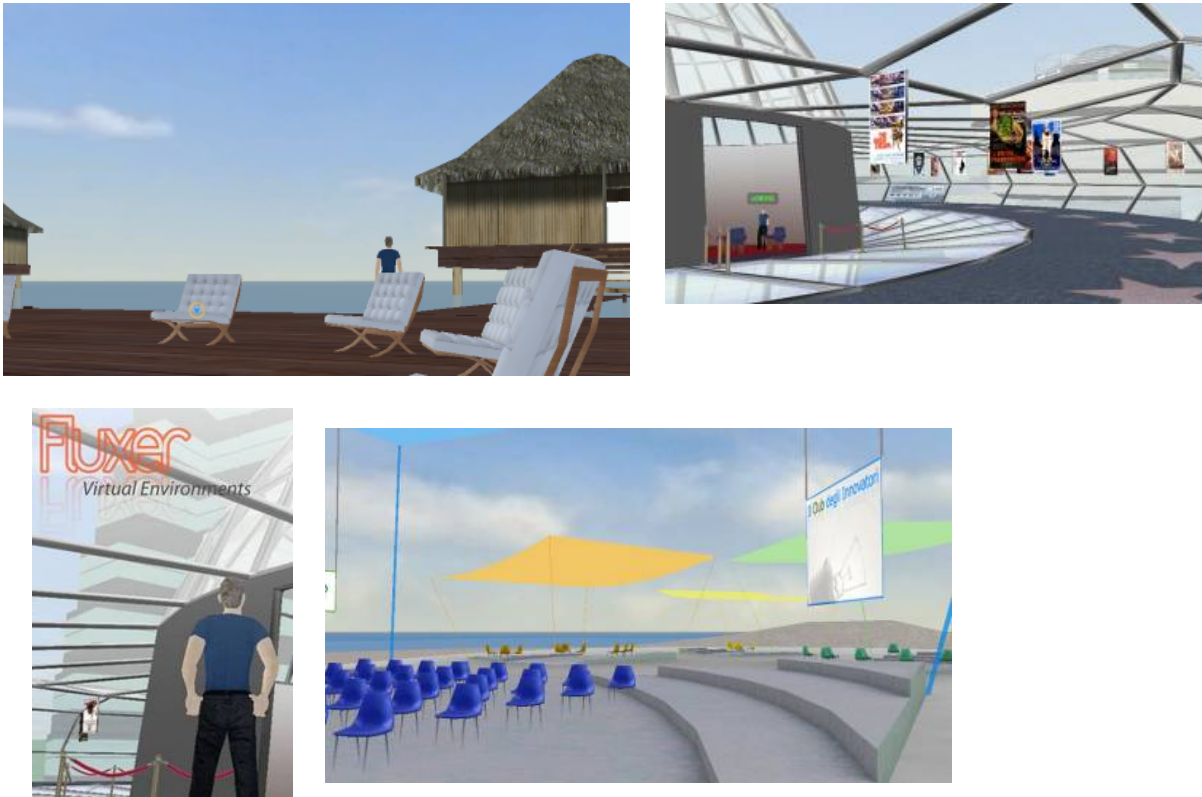


Figura 2 L'ambiente virtuale di Fluxer

Un secondo strumento utilizzato è rappresentato da **Filo 2.0**, una piattaforma (basata su Microsoft Sharepoint), strutturata secondo le logiche del web 2.0, che integra strumenti di collaborazione e mezzi per lo scambio di informazioni e di documenti. Filo 2.0 è la nuova versione del portale della Direzione Organizzazione e Sicurezza e comprende sette sezioni: Uffici, Noi di Filo, Progetti, Competence Center, International Subsidiary Banks, Media, Crescere in Filo. Questa piattaforma è stata sapientemente integrata con eQuipe, permettendo così una ricerca più veloce di informazioni e di contenuti. Infatti grazie a questi sistemi integrati, è possibile porre dei tag su specifici documenti, creare dei widget per contenuti posti in evidenza e impostare in modo personalizzato la homepage di apertura. Un'ulteriore funzionalità consiste nella possibilità per ogni utente di creare un profilo personale, visualizzabile dai colleghi, nella quale inserire informazioni di tipo professionale (esperienze lavorative, skill, progetti...) e personale (hobby, passioni, interessi...).



Figura 3 La homepage di Filo 2.0

Ulteriore strumento impiegato è **Commyounity**, il portale “sociale” della Direzione Sistemi Informativi. Questa applicazione rappresenta l’evoluzione del vecchio portale, alla quale è stata aggiunta la navigazione a tappe. Infatti gestendo i vari tag che referenziano i diversi documenti è possibile navigare fra i contenuti. Su questo portale è possibile visualizzare, sempre attraverso i tag, quali sono i documenti più visitati, che di sicuro rappresentano informazioni di più elevato interesse per quell’utente. Inoltre partendo, ad esempio, da una parola chiave e procedendo per sottoinsiemi definiti dai tag, si possono determinare una serie di documenti che sono direttamente e maggiormente collegati a quella parola. Commyounity è inoltre utilizzato anche come Social Networking; infatti è possibile creare un profilo personale e gestire una pagina personalizzata. Queste due peculiarità del portale definiscono univocamente l’identità virtuale di ogni utente facente parte della DSI. Grazie a questo profilo, l’utente può creare le proprie reti aziendali, definite in base alle affinità in ambito lavorativo, nella quale sono condivise informazioni e documenti di interesse comune. Molto utile è inoltre la funzione di Skill Network, la quale consente di taggare un utente in base alla specifica competenza da lui posseduta. In questo modo in breve tempo è possibile rintracciare lo specialista per la risoluzione di un determinato problema riscontrato nell’organizzazione. Attualmente questo portale è utilizzato come sperimentazione solamente all’interno della Direzione Sistemi Informativi.

Ulteriore strumento è rappresentato dal **Progetto “Ascolto”**. Grazie a questo progetto, o ad altri simili, si riesce a porre più attenzione alla voce del sistema e quindi degli utenti. Questo progetto specifico consiste in un forum rivolto ai responsabili della Banca dei Territori. L'obiettivo è quello di migliorare e semplificare l'operatività di filiale, la qualità della vita lavorativa ed il servizio reso al Cliente attraverso il coinvolgimento diretto dei colleghi delle filiali distribuite sul territorio.

Ascolto offre a ciascun utente la possibilità di vedere valorizzate le proprie idee e le esperienze attraverso l'intervento nelle discussioni del forum. Grazie al forum le idee e le esperienze degli utenti possono essere condivise, commentate e valorizzate anche dai colleghi. Infatti nella sezione “HO UN'IDEA”, l'utente può proporre nuove tematiche di discussione o partecipare a discussioni già attive. Le discussioni sono organizzate in cinque aree tematiche: Front Back Office, Estero e Finanziamenti, Risparmio e Previdenza, Servizi Bancari, Strumenti a Supporto.

L'ultimo strumento facente parte del pacchetto di Banca Intesa è **TQM 2.0**. Quest'applicazione permette di raccogliere e, in un secondo momento di realizzare idee proposte dagli utenti. Viene integrata la parte di Total Quality Management, cioè il perseguimento della qualità totale attraverso l'ottimizzazione dei singoli processi, con la parte di Web 2.0, che mette a disposizione nuove tecnologie basate sul web, a sostegno del processo di miglioramento. Grazie a questa applicazione le idee vengono condivise e valutate. Le migliori, dopo una stima più puntuale di costi e benefici, vengono anche implementate concretamente. In realtà per la valutazione e realizzazione delle idee esiste un iter determinato da seguire. Si raccolgono le numerose idee che emergono; fra le tante, vengono scelte le più interessanti e fattibili e per ognuna di esse viene effettuata una stima dei vantaggi e degli eventuali costi di implementazione. Se l'idea risulta buona dal punto di vista del risparmio e di possibile realizzazione, essa viene attuata concretamente. Il tutto è attuato in un'ottica di completa trasparenza che permette anche ai dipendenti di esporsi liberamente e senza problemi. Gli obiettivi perseguiti da TQM 2.0 sono: individuare nuove idee a sostegno dell'efficienza, dell'innovazione e per la riduzione dei costi; coinvolgere tutti gli utenti anche per avere un feedback da parte di tutta la community; costruire un processo semplice, innovativo e flessibile; incentivare la partecipazione di tutti gli utenti attraverso competizione e premi.

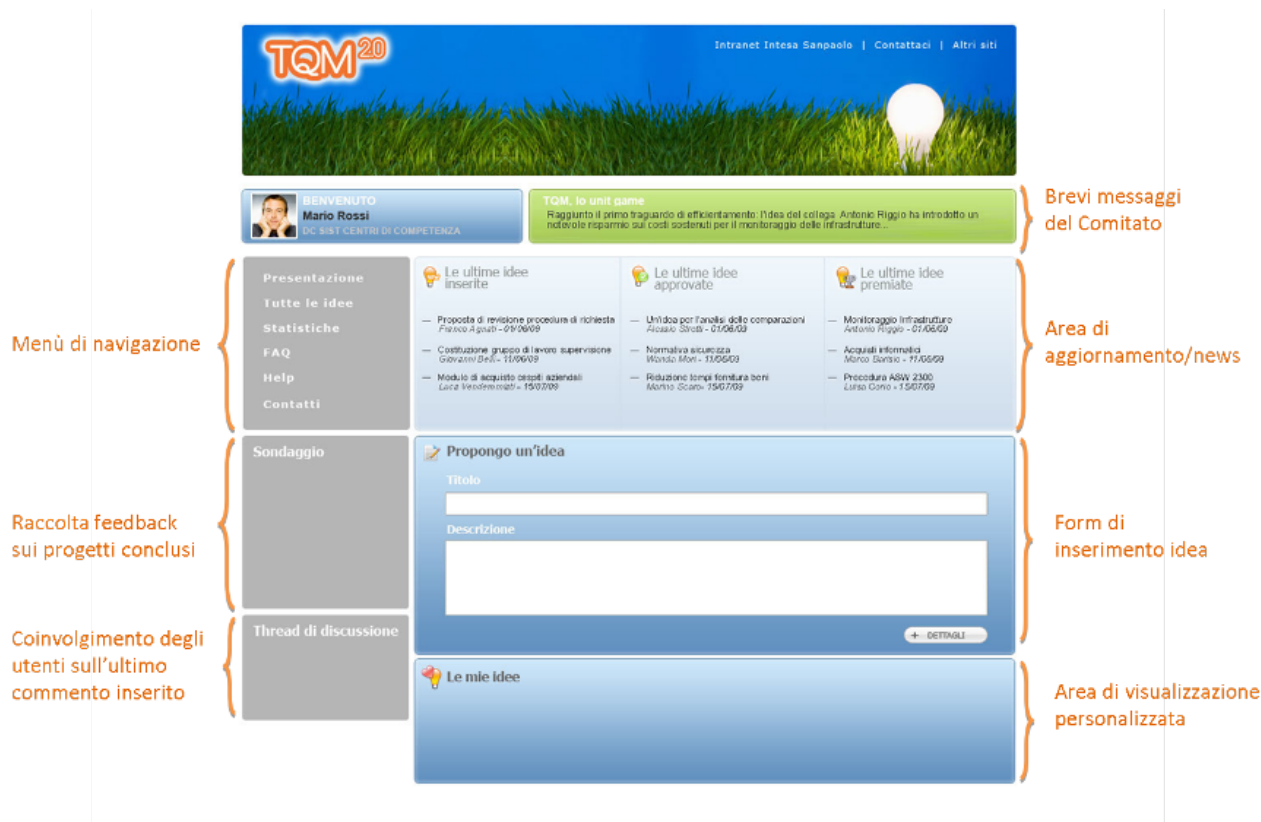


Figura 4 Una sezione di TQM 2.0

Le iniziative Enterprise 2.0 a supporto dello sviluppo e valorizzazione delle Risorse Umane

L'esperienza maturata dalla Direzione Sistemi Informativi nell'ambito di iniziative Enterprise 2.0, ha permesso di sperimentare alcune scelte progettuali e di implementazione da estendere e riutilizzare in un secondo momento all'interno di altri uffici della banca. Da qui nasce l'iniziativa Enterprise 2.0 a supporto delle attività di formazione.

L'Ufficio Formazione

L'Ufficio Formazione di Intesa Sanpaolo è collocato all'interno dell'Ufficio del Personale e si articola in 3 grossi comparti: la Formazione tecnico-professionale, la Formazione manageriale e la Formazione con supporti alla logistica; vi è poi una parte appositamente dedicata all'e-learning. All'interno del Servizio Formazione lavorano circa 130 persone che sono distribuite su 6 centri: Milano, Torino, Napoli, Vicenza, Firenze e Padova. la formazione passa prevalentemente attraverso 4 canali: la formazione tradizionale in aula, l'e-learning, la Web Tv e le Community. Sono presenti 25 centri di competenza interna, 70 classi proprio all'interno dei centri di formazione dell'azienda più altre 200 all'interno delle aree territoriali della Banca.

Esigenze e obiettivi

Gli investimenti di Intesa Sanpaolo nell'ambito della formazione sono stati dettati dalla necessità di capire come poter rendere più efficienti ed efficaci gli interventi quotidianamente erogati in azienda offrendo un maggiore supporto alla creazione e condivisione di conoscenza entro i confini aziendali. Si è rilevato, infatti, che l'80% della formazione delle persone deriva non tanto dai servizi tradizionali (corsi d'aula, video, manuali, procedure, ...) ma dalle conversazioni e le relazioni quotidiane tra le persone: per esempio, alla chiusura di un corso di formazione, si creano dei network informali di relazione tra i partecipanti che sono fonte di ulteriori confronti, discussioni, supporto nelle attività lavorative, ma che non vengono valorizzati dall'azienda che non offre strumenti adeguati di supporto. L'introduzione di strumenti Enterprise 2.0 a supporto delle attività di formazione nasce quindi soprattutto dall'esigenza di migliorare l'efficacia e la qualità del servizio, offrendo alle persone un'esperienza di apprendimento più ricca con strumenti che supportano l'informal learning e la creazione di network di conoscenza tra le persone. L'obiettivo quindi è quello di supportare tutte le fasi di formazione della persone attraverso strumenti di comunicazione e collaborazione che permettano alle persone di confrontarsi, scambiarsi esperienze e conoscenza in modo continuativo e non in modo limitato soltanto nelle lezioni di aula.

La quantità di ore formative prodotte in azienda è anche piuttosto elevata: annualmente, le ore uomo di formazione ammontano a più di un milione e richiedono esborsi economici elevati relativi soprattutto alle trasferte e agli spostamenti delle persone per seguire i corsi. Gli strumenti Enterprise 2.0 possono permettere di ridurre i costi consentendo di sviluppare metodologie di formazione virtuali e a distanza mantenendo la medesima efficacia, se non superiore, dell'esperienza tipica della formazione in aula (vedi approfondimento sul processo di formazione in allegato).

Strategia di introduzione

L'introduzione dei nuovi strumenti e delle logiche Enterprise 2.0 è avvenuta secondo un approccio di sperimentazione rapido, veloce e ed economico ("cheap, quick and dirty") che ha previsto tre fasi principali: una prima sperimentazione ristretta all'interno del solo Ufficio Formazione che ha sfruttato una piattaforma già utilizzata della DSI, il successivo coinvolgimento dei colleghi di altre direzioni e infine la diffusione del nuovo paradigma a tutte le iniziative formative che coinvolgono l'azienda.

Allo scopo di contenere i costi, è stato firmato un accordo di collaborazione tra l'Ufficio Formazione e La DSI che ha permesso di avvalersi dello stesso sistema informativo utilizzato in azienda, ma all'interno di uno spazio dedicato accessibile anche dal web. Ciò ha permesso di sperimentare le potenzialità degli strumenti Enterprise 2.0 in ambito formativo su una piattaforma reale.

Questa collaborazione è stata molto vantaggiosa anche per la DSI poichè l'ufficio Formazione ha fatto da beta tester per queste nuove applicazioni e, attraverso progressi gradualmente e personalizzazioni, queste tecnologie hanno raggiunto un livello di maturità accettabile. Per attrarre gli utenti sulla piattaforma e

stimolarne l'utilizzo, sono stati inseriti all'interno del social network aziendale una serie di tool che già venivano quotidianamente usati dalle persone (prenotazione sale riunioni, la reperibilità per localizzare i colleghi, l'elenco telefonico, e tutta una serie di cruscotti con i dati elementari della formazione). L'utente che accede al social network per continuare ad utilizzare il tool che già conosce, rimane incuriosito dall'applicazione e ha l'opportunità di "girare", di navigare nel nuovo ambiente informativo.

Le persone all'interno dell'Ufficio Formazione hanno così avuto la possibilità di iniziare a sperimentare questi nuovi strumenti in modo da comprenderne le potenzialità e iniziare a progettare il loro utilizzo nelle attività vere e proprie di formazione. In particolare si è iniziato ad utilizzare soprattutto i blog e i wiki. I blog vengono utilizzati in diversi modi:

- come contenitori di pensiero: per le comunità di persone che hanno degli interessi specifici in comune, sono stati messi a disposizione blog per condividere idee e spunti di riflessione;
- come strumenti di report delle riunioni del servizio;
- come facilitatori sociali: la segretaria del responsabile del servizio Formazione utilizza il blog per postare le informazioni inerenti incontri informali all'interno dell'azienda tra le persone dedicati a scambiarsi ricette di cucina e ricevere puntualmente commenti, adesioni e non, e per qualsiasi tipo di comunicazione orizzontale.

I wiki sono stati utilizzati per un'esperienza di Digital Story Telling. L'esperimento prevedeva di invitare colleghi che appositamente lavoravano in sedi il più lontano possibile l'una dall'altra, in uffici che non si relazionavano, a scrivere una storia, partendo da incipit che venivano quotidianamente forniti. Persone insospettabili, molto lontane dall'utilizzo di questi sistemi si sono cimentate in questa novità e hanno applicato questo nuovo modo di comunicare e di relazionarsi nella gestione dei loro progetti quotidiani

Allegato: il processo di Formazione

La Formazione è il processo attraverso il quale l'azienda aiuta le proprie persone a evolvere in termini di conoscenze, capacità e atteggiamenti .

Gli obiettivi della formazione possono essere riassunti nei seguenti punti:

- gestire il processo di trasformazione delle caratteristiche professionali delle Risorse Umane coerentemente con gli obiettivi dell'impresa, le tendenze del mercato del lavoro e la motivazione del personale;
- salvaguardare e incrementare il valore del capitale umano in senso prospettico;
- rendere coerenti le politiche di addestramento e formazione con le altre politiche del personale (in particolare con reclutamento e selezione, sistema di ricompense, sviluppo del personale);
- presidiare i valori di riferimento (professionali e culturali) dell'azienda.

I metodi didattici utilizzati dalle aziende nell'attività di formazione sono molteplici e si caratterizzano per il contenuto dell'intervento, il tipo di partecipazione richiesta ai destinatari (attiva o passiva, individuale o in gruppo) e le caratteristiche oggetto dell'intervento.

Prendiamo in esame un caso tradizionale di "*lezione in aula*" attraverso cui vengono trasmessi ai partecipanti concetti, informazioni e schemi interpretativi. Il processo di formazione in aula può essere scomposto e rappresentato nelle seguenti 3 macro attività:



Figura 5 Macro attività del processo di formazione in aula

Ingaggio:

In questa fase la persona, dopo aver condiviso il proprio piano di sviluppo professionale insieme al proprio responsabile e al manager della Direzione Risorse Umane, viene indirizzata a seguire alcuni corsi di formazione in aula che possono essere realizzati internamente da persone della Direzione Risorse Umane oppure da consulenti e formatori esterni. L'ingaggio avviene solitamente attraverso un invito contenente la descrizione del corso (tematica, obiettivi, docente, attività previste) e le indicazioni logistiche (data, orario, luogo di svolgimento) che viene inviato via mail alla persona con la richiesta di conferma di partecipazione. Questo metodo, pur essendo completo dal punto di vista informativo, non permette di creare fin da subito motivazione e senso di partecipazione nella persona che non ha l'opportunità di conoscere né il docente, né gli altri partecipanti prima del momento di aula. La socializzazione risulta infatti un elemento indispensabile per motivare la partecipazione e facilitare l'apprendimento in aula e il confronto tra le persone.

Apprendimento:

La lezione in aula prevede un coinvolgimento di tipo passivo (ascolto). L'esposizione della lezione viene spesso integrata da supporti visivi e tecnologici (lucidi, presentazioni power point, video) che consentono di ottenere risultati migliori dal punto di vista della chiarezza espositiva e dell'attenzione degli uditori. Questa metodologia viene solitamente affiancata dall'utilizzo di *casi di studio* che hanno come oggetto la descrizione di una situazione aziendale che i partecipanti devono analizzare proponendo possibili soluzioni con l'obiettivo di sviluppare capacità di problem solving. La formazione in aula permette un approccio flessibile e personalizzato, focalizzato soprattutto sul confronto diretto con un esperto e sulla discussione libera e la socializzazione con gli altri colleghi, ma purtroppo risulta un momento isolato che non permette poi ai partecipanti di continuare a coltivare le relazioni e a scambiarsi esperienze e buone pratiche se non attraverso strumenti "non ufficiali" (alla macchinetta del caffè, per telefono o via mail). Inoltre, in realtà aziendali molto grandi e dislocate geograficamente, la metodologia della lezione in aula comporta anche notevoli costi e inefficienze connesse allo spostamento delle persone: è consigliabile quindi utilizzare anche piattaforme di eLearning³ che consentano di erogare corsi di formazione a distanza sfruttando le avanzate tecnologie di comunicazione e collaborazione (web conference, chat, condivisione di documenti).

Valutazione:

A valle della fase di apprendimento è importante procedere ad una valutazione del servizio erogato. Secondo il modello di Kirkpatrick la formazione può essere valutata su 4 livelli:

- *reazione*: il gradimento dei destinatari della formazione nei confronti di un programma;
- *apprendimento*: l'acquisizione di conoscenze (sapere), capacità (saper fare), atteggiamenti (saper essere);
- *comportamento*: l'esercizio effettivo di conoscenze, capacità e atteggiamenti;
- *risultati*: il conseguimento degli effetti desiderati come conseguenza dell'assunzione di nuovi comportamenti.

Focalizzandoci sui primi due aspetti, la *reazione* e l'*apprendimento* vengono rilevati attraverso questionari di valutazione del gradimento (interesse per la tematica, completezza degli argomenti trattati, organizzazione del corso, capacità del docente, ...) o prove di verifica specifiche sugli argomenti trattati (questionari, project work, ...). Il *comportamento* e i *risultati* prevedono invece metodologie di valutazione più complesse che si basano su un confronto fra la situazione precedente e successiva all'intervento di formazione attraverso un'analisi del miglioramento delle attività svolte e la relazione con i risultati di business.

³ metodologia didattica che offre la possibilità di erogare formazione a distanza, elettronicamente attraverso internet o reti Intranet