

# MONDO BANCARIO

credito, finanza, assicurazioni



**ANNO 45 - N. 1**  
(NUOVA SERIE)

**GENNAIO-FEBBRAIO 2004**

SPEDIZ. IN ABB. POST. - 45% - ART. 2 COM. 2018 LEGGE 662/96 - FILIALE DI ROMA - VIA J. SANNAZZARO, 6/8 - 00147 ROMA - EURO 10,33 ISSN 0026-9506

# MONDO BANCARIO

credito, finanza, assicurazioni



ANNO 45 - N. 1  
(NOVA SERIE)

GENNAIO FEBBRAIO 2004

Autorizzazione Tribunale di Roma  
3-7-1987 N. 394 Registro

Editrice:

Futura 2000 S.r.l.  
Via J. Sannazzaro, 6  
00141 Roma

Spedizione:

Abbonamento postale - 45%  
Art. 2 com. 20/b L. 662/96  
Filiale di Roma

Partita IVA 0199 8161 002

Proprietà letteraria  
ed artistica riservata

Stampa:

Nova Officina Poligrafica Laziale  
Via Roccagiovine, 257  
00156 Roma

Finito di stampare nel mese  
di maggio 2004.

## ABBONAMENTI 2004

Canone annuo Italia	Euro	65,00
Estero	Euro	100,00
Sostenitore	Euro	330,00
Prezzo di un fascicolo	Euro	14,00

## PUBBLICITÀ 2004

1 pagina a colori	Euro	950,00
½ pagina a colori	Euro	475,00

Gli abbonamenti hanno decorrenza dal 1° gennaio, anche se fatti nel corso dell'anno, con diritto ai fascicoli arretrati dell'annata stessa.

L'abbonamento, non disdetto con lettera raccomandata entro il 1° dicembre, s'intende tacitamente rinnovato.

Il pagamento può essere effettuato mediante:

- assegno bancario non trasferibile o circolare intestato a «Futura 2000 S.r.l.»;
- versamento sul c/c postale N. 38973004 intestato a «Mondo Bancario».

L'Amministrazione non risponde degli eventuali disguidi postali.

I fascicoli non pervenuti dovranno essere richiesti alla pubblicazione del fascicolo successivo. Decorso tale termine, i fascicoli disponibili saranno inviati contro rimessa del prezzo di copertina.

### DIREZIONE, REDAZIONE E AMMINISTRAZIONE:

Via Jacopo Sannazzaro n. 6/8 - 00141 Roma  
Tel. (06) 82.60.326 - 82.60.412  
Telefax (06) 82.60.270  
Sito: [www.mondobancario.it](http://www.mondobancario.it)  
E-mail: [mondobancario@mondobancario.it](mailto:mondobancario@mondobancario.it)

### RELAZIONI ESTERNE:

Tel. (06) 82.60.326 - Telefax (06) 48.20.552

### DIRETTORE RESPONSABILE:

Ercole P. Pellicanò

La Rivista è bimestrale. Gli articoli, ad essa inviati, debbono essere dattiloscritti e indirizzati alla Redazione di «Mondo Bancario» - Via Jacopo Sannazzaro n. 6/8 - 00141 Roma.

Gli Autori sono invitati alla correzione solo delle prime bozze. Il costo per ulteriori successive modifiche alle stesse saranno a loro carico.

Gli Autori riceveranno un adeguato numero di fascicoli per le loro esigenze specifiche.

Si raccomanda di limitare allo stretto necessario i diagrammi, le tabelle e le formule.

I manoscritti e le fotografie, anche se non pubblicati, non si restituiscono. Per le recensioni, i libri vanno inviati alla Direzione, che ne assicura la citazione e l'esame.





Rivista bimestrale di cultura bancaria, finanziaria, assicurativa ed economica, fondata nel 1959.

#### COMITATO SCIENTIFICO

Mario Arcelli  
Francesco Capriglione  
Michele Fratianni  
Cesare Imbriani  
Antonio Marzano  
Rainer S. Masera  
Luigi Paganetto  
Giovanni Palmerio  
Antonio Pedone  
Dominick Salvatore  
Carlo Santini  
Paolo Savona

#### DIRETTORE

Ercole P. Pellicanò

#### REDAZIONE

Matteo Russo  
RESPONSABILE ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO  
Leonardo de Falco  
Francesca Fenzi  
Fabrizio Maimeri  
Patrizia Pellicanò  
Gianpaolo Trucchi

#### SEGRETERIA DI REDAZIONE

Marisa Auciello

www.mondobancario.it  
mondobancario@mondobancario.it

In copertina:  
«Il banchiere e sua moglie»  
di Quentin Metsys  
(Lovanio, 1466 - 1530), Parigi - Musée du Louvre



Associato  
all'Unione Stampa  
Periodica Italiana

N. 1 anno 45

gennaio-febbraio 2004

**MONDO BANCARIO**

credito, finanza, assicurazioni

### Temi di attualità

- G. Palmerio** *Le prospettive di crescita dell'economia americana e di quella europea: alcune riflessioni* pag. 3
- \* \* \*
- G. Guarino** Osservazioni sul disegno di legge preventivo avente ad oggetto: «Provvedimenti per la tutela del risparmio» » 11
- F. Capriglione** Riflessioni a margine del DDL governativo recante «provvedimenti sulla tutela del risparmio» » 19
- N. Casalino** Analisi dell'evoluzione della formazione professionale in ambito bancario ed uso delle nuove tecnologie » 27
- C. Monti, M. Russo** I Presidi del mercato finanziario nelle loro linee evolutive » 37
- R. Donzi** Sanatoria delle attività detenute all'estero: nuove prospettive » 43
- \* \* \*
- M. Parisi** Metodi euristici per la progettazione e gestione di un fondo-indice (Prima Parte) » 51

### Giurisprudenza bancaria

(a cura di F. Capriglione)

- L. Di Brina** I debiti derivanti da azioni revocatorie fallimentari nella cessione dell'azienda bancaria » 59
- A. Marangon** L'accesso ai dati bancari da parte del cliente tra disciplina bancaria e normativa sulla privacy » 65

### Cronache legislative e rassegna bibliografica

(a cura di M. Condemni)

- » 71
- G. Artale** Il finanziamento dei soci alla srl: la nuova disciplina dell'art. 2467 c.c. » 73

### Recensioni e note

- E. F.M. Emanuele** *Evoluzione e vicende delle Fondazioni di origine bancaria* (E. P. Pellicanò) » 78
- A. Trifogli** *XXXVII Giornata del credito* » 79

# Analisi dell'evoluzione della formazione professionale in ambito bancario ed uso delle nuove tecnologie

Nunzio Casalino

**Sommario:** 1. INTRODUZIONE. 2. LA CONOSCENZA COME CAPITALE. 3. IL VALORE DELLA FORMAZIONE. 4. RIVOLUZIONE DEL CONCETTO DI APPRENDIMENTO. 5. FATTORI PER IL SUCCESSO DI UN SISTEMA DI E-LEARNING. 6. LA FORMAZIONE A DISTANZA. 7. L'E-LEARNING COME RISPOSTA AI FABBISOGNI AZIENDALI. 7.1. Economicità. 7.2. Risparmio di tempo. 7.3. Flessibilità. 7.4. Monitoraggio e valutazione. 7.5. Facilità di aggiornamento. 7.6. Uniformità.

## 1. Introduzione

Elementi quali la formazione, l'apprendimento e l'aggiornamento stanno diventando fattori strategici per le banche che vogliono competere con successo nella nuova economia. In questi ultimi anni stiamo assistendo ad una rapida evoluzione dell'ICT ed alla sua ormai capillare diffusione. Una conseguenza di tale situazione è il cambiamento che la formazione professionale tradizionale sta subendo al fine di utilizzare nuove strategie e soluzioni per poter sviluppare figure professionali in grado di rispondere alle esigenze dei nuovi assetti organizzativi. Sempre più utilizzata è, infatti, la formazione a distanza soprattutto da parte delle banche che costituiscono infatti la fetta più ricca di questo mercato. In particolare stiamo assistendo ad una progressiva evoluzione della modalità di apprendimento definita «just in time, just in place» che introduce un nuovo tipo di approccio alla formazione professionale, denominato «life long learning» o formazione continua.

Fino a qualche anno fa la formazione fatta in ambito bancario era sinonimo di addestramento al

lavoro, cioè veniva usata soltanto per insegnare «il mestiere» agli operatori di banca. Inoltre, nel mondo bancario vi è una forte specializzazione e una netta divisione dei compiti; questo significa che ognuno è competente unicamente nella propria area e non è tenuto a fornire informazioni su niente altro. Il tutto, ovviamente, va a discapito del cliente che, avendo spesso varie esigenze è costretto a visitare più operatori anche per ottenere soltanto un'informazione.

Detto ciò, ne consegue che la formazione fatta per una banca deve avere una duplice valenza: aiutare gli operatori ad imparare il lavoro in senso stretto («il mestiere») e soprattutto ad apprendere il modo di svolgerlo al meglio in relazione alle esigenze del cliente. Occorre, quindi, puntare ad orientare il lavoro degli operatori al cliente, che deve essere considerato sempre vitale per l'attività della banca.

La formazione deve risultare di orientamento al cliente e diventare pertanto un mezzo attraverso il quale i bancari possono allargare le loro competenze per fornire un servizio più ampio e completo: una formazione intesa quindi come strategia per miglio-

rare il servizio ed attrarre nuovi clienti.

## 2. La conoscenza come capitale

Nella società dell'informazione e della convergenza tecnologica la conoscenza diventa capitale. I vantaggi competitivi basati sulla conoscenza e l'innovazione sono gli unici che consentono alle banche di differenziare i loro prodotti e servizi nel medio termine e costruire relazioni di mercato stabili. Le regole della nuova economia hanno imposto le informazioni e la conoscenza come le risorse più importanti per una banca moderna. Questo spostamento di importanza dai beni tangibili a quelli intangibili è dovuto essenzialmente ai primi due fattori elencati che caratterizzano la nostra epoca: lo sviluppo, sempre più rapido, della tecnologia e la globalizzazione del business. Il vantaggio competitivo, in presenza di questi due fattori, non deriva più dalla proprietà di macchine, edifici e terreni, ma dalle idee o, meglio ancora, come la definiscono gli americani, dall'«enterprise knowledge». Il vantaggio competitivo deriva

dalla combinazione della conoscenza umana con la capacità di utilizzare la tecnologia per accrescere la produttività (1).

Inoltre la conoscenza può essere esplicita e tacita (2). L'esplicita è quella formale e quantificabile, veicolabile attraverso differenti media: dal testo cartaceo alla rete informatica. Quella tacita, invece, è quella che si trova nella testa delle persone. È il «saper fare» soggettivo, legato all'esperienza, non veicolato formalmente da alcun medium e per questo più difficile da gestire e da utilizzare. È in continuo cambiamento ed è arduo trasferirla. Strategico per una banca diventa, quindi, il processo di generazione e distribuzione della conoscenza.

Tre sono i fenomeni di maggiore influenza sui cambiamenti in atto nella formazione:

- La globalizzazione dei mercati;

I mercati diventano globali, quindi la conoscenza deve essere in grado di interpretare la realtà senza confini geografici.

- La diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione;

Le nuove tecnologie aumentano

(1) RECCHIONI M., *Formazione e nuove tecnologie. Tendenze evolutive tra organizzazione e mercato* Ed. Carocci, 2001.

(2) KEEGAN D., *Distance education: the world's best hope for lifelong learning in the 21st century.*, 1998. *Proceedings of International Open and Distance Learning Symposium*, Shanghai, 15-17 April 1998.

(3) BIOLGHINI D., CENGARLE M., *Net learning. Imparare insieme attraverso la rete*, ed. Etas, 2000.

(4) [www.internetime.it](http://www.internetime.it), *e-learning magazine*, 2000.

(5) La NOCE F., "E-learning, la nuova frontiera della formazione", F. Angeli, 2001.

(6) [www.ml.com](http://www.ml.com), 2002.

(7) [www.wrhambrecht.com](http://www.wrhambrecht.com), 2001.

(8) [www.piperjaffray.com](http://www.piperjaffray.com), 2002.

(9) [www.idc.com](http://www.idc.com), 2003.

(10) ROSE H., "A plan for training evaluation", *Training and Development Journal*, 1998.

(11) COSTA A., "La formazione e la Rete", 1999.

le possibilità di comunicazione a tutti i livelli.

- La diffusione dell'economia dell'informazione (3).

In un mercato in cui sono in rapida ascesa modelli di business evoluti, legati allo sviluppo di Internet, sarà necessario riqualificare continuamente le professionalità nel corso della vita lavorativa. Inoltre, la formazione della quale necessitano le banche non riguarda solo quella gestionale, ma anche quella comportamentale e relazionale (4). In questi ambiti l'e-learning può fare molto e quest'ottimismo di crescita è dovuto soprattutto a 3 fattori (5):

- La rapida evoluzione di Internet;
- L'importanza attribuita alla formazione permanente;
- L'impossibilità di soddisfare l'enorme richiesta di formazione permanente con le metodologie tradizionali (per questioni di costi e di tempi di realizzazione).

Proprio per questo la formazione è stata definita da John Chambers, il presidente di Cisco Systems, la prossima «killer application» di Internet. In effetti, secondo Merrill Lynch (6), questo settore dal 1999 ha avuto una crescita del 40%; la società di servizi finanziari WR Hambrecht (7), prevede che il volume d'affari del training on-line raggiungerà per la fine del 2004 il valore di 11 miliardi di dollari; la banca Piper Jaffray (8) parla addirittura di 46 miliardi di dollari entro il 2005. Secondo una indagine di NETglobal e alcuni dati di IDC (9), l'Europa Occidentale assisterà, entro il 2004, ad una crescita del 97,2% delle soluzioni di e-learning per la formazione a distanza aziendale. Diventerà il secondo mercato del mondo, dopo quello dell'America del Nord.

### 3. Il valore della formazione

Nel mondo delle banche (grandi e piccole), l'apprendimento, la formazione e l'aggiornamento sono diventati fattori strategici per competere con successo nella nuova economia.

Fino a ieri, la formazione veniva considerata solamente un costo con dei benefici aleatori (10). La direzione di una banca deve, invece, entrare nell'ordine delle idee che il tempo investito nella formazione è ben speso e che questa non è un costo ma un investimento (11), una necessità, poiché la differenza tra banche buone e banche eccellenti sta soprattutto nella formazione del personale. Inoltre se la formazione iniziale è necessaria e indispensabile per comunicare ai dipendenti «cosa» devono fare e «come», sarà solo con un programma di formazione continua che si potrà rimanere al passo con i tempi riuscendo a gestire le nuove infrastrutture, le innovazioni tecnologiche, organizzative, strutturali di cui tali banche si dovranno dotare per operare in un mercato globalizzato (caratterizzato da un aumento diffuso del livello di competitività, dovuto alla progressiva entrata nel mercato di concorrenti internazionali), mantenendo inalterato o migliorando, il proprio posizionamento competitivo all'interno del proprio settore ed incrementando il volume d'affari.

In particolare la formazione, rappresenta un grande elemento propulsivo, dove lo sforzo da compiere è duplice: da una parte, le banche sono chiamate ad un importante impegno aggiuntivo in termini di programmi di formazione, nuovi investimenti e riorganizzazione delle funzioni e dei processi legati a nuove logiche di valutazione e valorizzazione delle risorse

umane; dall'altra, deve crescere la disponibilità dei singoli ad assumere il ruolo di soggetti attivi per la crescita della banca, in un'ottica di maggiore responsabilizzazione di ogni risorsa produttiva (12).

Quindi la formazione deve garantire quella crescita continua e programmata, in grado di supportare «tutti» in quel necessario aggiornamento professionale, oggi indispensabile, poiché è necessario che «tutti», a qualsiasi livello, abbiano le competenze per comprendere le logiche del meccanismo aziendale. È necessario cioè che dal manager alla front-line scaturisca quel processo di continua evoluzione e di continua collaborazione fino a ieri non necessari.

Ma gli interventi formativi tradizionali, non sono adatti a soddisfare tali esigenze, in quanto comportano vincoli di natura organizzativa, temporale ed economica: sono troppo costosi, eccessivamente teorici e poco accessibili per la lunga durata dei corsi e spesso con ubicazione distante del centro formativo (13).

In questo contesto la formazione a distanza può rappresentare la migliore soluzione. Attraverso le nuove tecnologie, che consentono di collegare persone, anche in aree geografiche molto distanti tra loro, è possibile per il dirigente seguire direttamente dal proprio ufficio o dalla propria abitazione e nei momenti che preferisce, corsi di formazione realizzati da Università, Business School, associazioni di categoria. La formazione ha quindi l'opportunità di cambiare, diventando più efficace, e raggiungendo un pubblico più vasto. La formazione a distanza assolve due funzioni fondamentali: formativa e informativa. Per funzione formativa si intende la distribuzione sistematica all'utente dei materiali strut-

turati per l'apprendimento a distanza. Il processo di apprendimento a distanza non può però basarsi soltanto sulla trasmissione di materiali costruiti ad hoc, ma deve consentire ai partecipanti un ricco scambio di idee ed esperienze. La funzione informativa permette quindi ad ogni partecipante di dialogare con gli altri, stimolando un comportamento collaborativo, che configura gli allievi come un'organizzazione che apprende con efficienza.

La formazione a distanza viene infatti giustamente definita come una «Forma di insegnamento/apprendimento, fortemente strutturata, sistematicamente organizzata e rivolta ad un numero aperto di fruitori, che si svolge in condizioni di separazione spaziale e temporale tra gli allievi e docenti e in cui l'interazione è assicurata da materiali stampati, meccanici o elettronici» (14).

#### 4. Rivoluzione del concetto di apprendimento

Le organizzazioni crescono e si sviluppano se si sviluppano i loro attori (15). La formazione rappresenta così un punto d'incontro fra le potenzialità e i bisogni dell'individuo e le potenzialità e i bisogni dell'organizzazione, fra il sapere individuale e il sapere organizzativo.

L'obiettivo della formazione è quindi il sapere, in termini di promozione, diffusione, aggiornamento e sviluppo per tutti coloro che operano nell'impresa (16). Questo obiettivo deve essere sempre più perseguito, perché le organizzazioni hanno sempre più bisogno di migliorare il proprio livello di competenze. La formazione deve essere considerata un processo continuo e condiviso, centrato sulla persona che

diventa un soggetto pienamente responsabile del proprio percorso formativo.

La formazione a distanza, acquisendo le caratteristiche tipiche di Internet, trasforma l'utente in un «ricercatore» della propria formazione e rilascia ciò che questi vuole, quando e dove lo desidera. In questa ottica la responsabilità dell'apprendimento si sposta dall'organizzazione all'utente.

Ma c'è un dato allarmante, emerso da una ricerca della società Forrester Research: fino ad oggi il 70% di coloro che cominciano un corso in modalità e-learning, non lo completa.

Barry Howard, un esperto della Qed Consulting (17), sostiene che l'apprendimento on-line spesso non è efficace perché chi progetta i corsi si limita a pubblicare on-line il materiale di testo e fa riferimento a programmi educativi datati.

Secondo Howard, bisogna reinventarsi un programma educativo diverso: «...oggi, è necessario per le aziende, un percorso che consenta di imparare sbagliando, di coinvolgere maggiormente le

(12) WARR B., "Evaluation of corporate training", Gower Press, London, 2001.

(13) NICOLINI D., TOMASSINI M., «Distributed Learning Networks for Trainers: A prototypical Experience within a trade Union environment», *The Learner*, 6, 1998.

(14) GHERARDI S., EASTERBY-SMITH M., SNELL R., «Organizational learning and learning organization: Diverging communities of practice?», *Management learning*, n. 3, pp. 259-272, 1998.

(15) STRATI A., «Estetica, conoscenza tacita e apprendimento organizzativo». Studi organizzativi: rivista di studi e ricerche sui processi e i sistemi organizzativi, Nuova Serie, Vol. 3, n. 2, 2000.

(16) EASTERBY-SMITH, M. CROSSAN, M., AND NICOLINI, D., «Organizational Learning: Debates Past, Present and Future», *Journal of Management Studies*, Special issue on Organizational Learning, Mark Easterby-Smith Mary Crossan and Davide Nicolini Eds., 37(6): 783-796, 2000.

(17) www.qeddata.com. 2002

persone» (18). Per cui, un corso on-line deve essere disegnato ad hoc per gli utenti finali e deve adeguarsi maggiormente alle loro esigenze.

Si possono individuare in 5 «e» gli elementi che devono caratterizzare l'evoluzione della modalità di apprendimento:

- **e-xploration:** utilizzo degli strumenti come mezzi di esplorazione
- **e-xperience:** esperienza di formazione totale
- **e-ngagement:** attrazione per l'aspetto creativo e collaborativo
- **e-asy of use:** facilità di utilizzo
- **e-mpowerment:** libertà di scelta delle modalità di apprendimento

Questa inversione di tendenza nel processo di creazione di un progetto formativo a distanza si focalizza sul concetto del «come» si impara e non sul «che cosa». Il cambiamento del paradigma si fonda sul presupposto che l'apprendimento nasce dall'esperienza: all'informatica il compito di supportarla tramite tecniche di simulazione.

Uno degli elementi più innovativi del e-learning è il recupero della socialità come elemento coadiuvante all'apprendimento. La devirtualizzazione dell'approccio informatico viene declinata attraverso varie attività di socializzazione in rete quali forum, tutoring, newsgroup, videoconferenze, e-mail, instant messaging. Gli e-teachers dovranno cercare di favorire la crescita di comunità di conoscenza.

L'importante è riuscire a comprendere che in azienda non ci si trova di fronte a dei ragazzi, ma a degli adulti, cioè delle persone che hanno passato più di tredici

anni seduti dietro un banco e che non sono disposti a subire lo stesso modello educativo anche nella loro vita adulta. Inoltre l'azione formativa risulta tanto più efficace, quanto meno il momento dello «studio» viene visto come tale. Allo studio, infatti, possono essere associate una serie di valenze negative che creano uno stato di stress psicofisico. Ciò, soprattutto quando si ha che fare con persone che hanno già completato il loro ciclo di studi, risultando invece particolarmente efficaci sistemi basati sul gioco e sulla simulazione, che coinvolgono l'utilizzatore e – abbattendo le barriere psicologiche – lo rendono più ricettivo nei confronti di quanto trasmessogli e più attento a comunicare con i propri pari e ad utilizzare tutti i «depositi di sapere» messi a disposizione dalla piattaforma formativa.

## 5. Fattori per il successo di un sistema di e-learning

Gli elementi fondamentali da tenere in considerazione per la buona riuscita di un sistema di e-learning sono:

- Assicurare un clima favorevole all'apprendimento. Sia dal punto di vista della strutture (funzionali, accoglienti...), sia dal punto di vista delle risorse (ricche, utilizzabili, interattive...), sia dal punto di vista dell'organizzazione (funzionale, non gerarchica, comunicativa...).
- Creare un meccanismo per la progettazione comune, poiché le persone tendono a sentirsi impegnate in una decisione o in una attività in diretta proporzione alla loro partecipazione o influenza sulla sua progettazione e sul processo decisionale che la riguarda.
- Diagnosticare i bisogni di

apprendimento. Elaborando un modello delle competenze, valutando le discrepanze tra il modello delle competenze e il livello di sviluppo attuale delle persone, e formulando inoltre degli obiettivi di apprendimento.

- Progettare un modello di esperienze di apprendimento. Non il semplice «programma» ma un vero e proprio progetto d'apprendimento, fondato su una serie di episodi tra loro correlati.
- Mettere in atto il programma (gestire le attività di apprendimento). Il fattore cruciale per il funzionamento del programma è la qualità dei docenti: l'e-teacher non è colui che impartisce delle conoscenze ma è il «facilitatore del processo di apprendimento». Egli diviene un organizzatore di risorse al servizio del discente (e-learner).
- Valutare il programma. Inteso come la re-diagnosi di apprendimento da parte dei soggetti in formazione che riesaminano modelli di competenze desiderati per rivalutare le discrepanze tra il modello e i loro nuovi livelli di competenze.

## 6. La formazione a distanza

La formazione a distanza si sta oggi consolidando per la sua capacità di soddisfare più efficacemente, rispetto agli interventi formativi tradizionali, le esigenze di formazione di dirigenti, quadri e dipendenti. Essa consiste in un sistema di formazione continua che garantisce all'utente di poter gestire, quando e come meglio ritiene opportuno, le proprie modalità e tipologie di apprendimento, grazie all'uso di tecnologie didattiche innovative lungo

(18) Dossier e-learning, Internet News, 2002.



tutto l'arco della propria esperienza professionale. La formazione a distanza consente infatti, sia di accorciare le distanze fra le informazioni e le persone, sia di partecipare ad un insieme di attività formative strutturate in modo da favorire occasioni di apprendimento autonomo e personalizzato. Tuttavia l'attenzione rivolta al singolo partecipante, non compromette il valore del gruppo e delle relative dinamiche di apprendimento (comunemente presenti nelle metodologie di studio tradizionali), grazie alla presenza di strumenti di interazione che consentono agli utenti di seguire percorsi paralleli, dare luogo a dibattiti, scambiarsi informazioni, condividere i propri dubbi e problemi come se si fosse tutti in uno stesso luogo (classi virtuali).

I sistemi aperti, di formazione a distanza sono quindi contraddistinti da alcune caratteristiche di base. Tra le più importanti si ricordano:

- la separazione, spaziale e temporale, fra docente e utente, durante l'attività formativa;
- possibilità dell'utente di accedere al corso di formazione nel luogo e nel momento da lui scelto;
- il sistema di formazione fa un uso positivo della distanza, la usa come elemento incentivante per lo sviluppo dell'indipendenza nello studio;
- la possibilità di avvalersi di supporti multimediali e di tecniche che massimizzano l'efficacia della comunicazione;
- riduzione dell'improduttività nel lavoro e miglioramento dell'efficienza nelle operazioni di formazione;
- miglioramento della qualità dell'interazione attraverso insegnamenti personalizzati, centrati sull'utente;
- il sistema usa test continui per

verificare le competenze degli allievi;

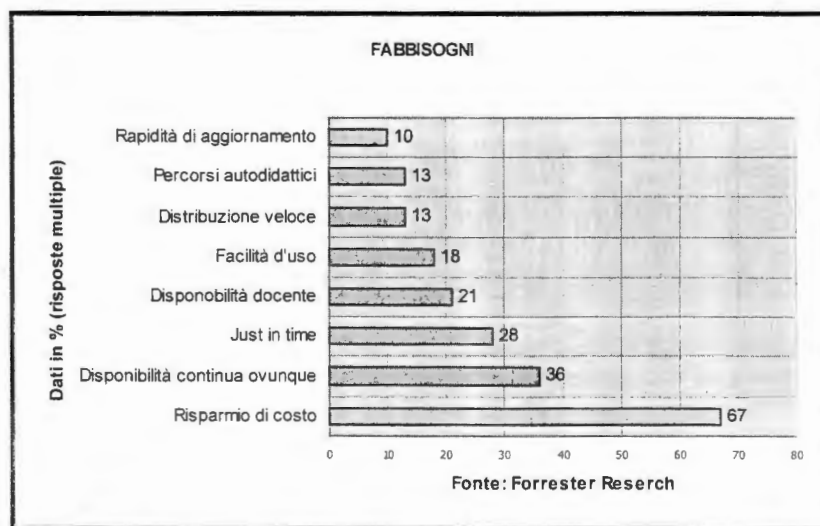
- possibilità di intervenire rapidamente con modifiche, revisioni ed integrazioni sui contenuti dei corsi on-line.

## 7. L'e-learning come risposta ai fabbisogni aziendali

Oggi, in tutti i paesi più avanzati, l'e-learning si sta diffondendo a tutti i livelli, dall'istruzione di base alla formazione superiore, alla formazione professionale e all'educazione permanente. I vantaggi delle metodologie di istruzione a distanza sono collegati alla possibilità di realizzare ingenti economie di scala all'interno di un sistema di tipo industriale, ma non solo.

Tali vantaggi anche se in percentuali diverse possono essere così sintetizzati:

Figura 1



- Economicità
- Risparmio di tempo
- Flessibilità
- Facilità di monitoraggio e valutazione
- Facilità di aggiornamento
- Uniformità

## 7.1 Economicità

Recenti studi hanno dimostrato che non sempre i costi sostenuti in un sistema di e-learning sono inferiori a quelli sostenuti nella formazione tradizionale (19). Ma la presenza o meno di un vantaggio economico non si può definire a priori, poiché ogni progetto di e-learning viene sviluppato «ad hoc». Inoltre formazione in aula e formazione on-line hanno voci di costo diverse se non addirittura opposte: nell'aula i costi principali sono dati dallo spostamento delle persone, dal costo relativo agli spazi fisici utilizzati e dal materiale didattico da utilizzare in aula; nell'on-line non c'è lo spostamento delle persone, non c'è il costo dell'aula e viene meno anche il costo relativo ai materiali da produrre in molte copie per i partecipanti. In questo senso, l'on-line sembra anche

risolvere il problema del costo di creazione ed erogazione di un corso. Tuttavia, anche l'on-line

(19) RUMBLE, G., *The Costs and Economics of Open and Distance Learning* London: Kogan Page, 1997.



ha i suoi costi e non solo in termini di strumentazione necessaria per partecipare al corso e di collegamento. I costi più alti sono a monte. Sono i costi di progettazione, di sviluppo, di coordinamento, di tutoraggio, di preparazione dei materiali didattici e così via.

Inoltre occorre tenere conto tener conto delle voci che compongono il costo complessivo e del numero di e-learner (20):

- i costi fissi per la formazione in presenza sono inferiori a quelli per la formazione a distanza (questo per la necessità della progettazione ad hoc di materiali);

sostenuti ma si deve andare a calcolare anche i benefici che si ottengono, tra i quali molto significativa è la riduzione dei costi indiretti di assenza dal lavoro, il cui peso è direttamente proporzionale all'importanza della persona per l'organizzazione e inversamente proporzionale alla dimensione dell'organizzazione. Le piccole banche sopportano, infatti, difficilmente l'assenza di persone dall'operatività, poiché mancano di risorse sostitutive ed in Italia questo ha rappresentato un serio ostacolo alla formazione manageriale dei quadri superiori, divenendo col tempo una debolezza di sistema vista la diffusio-

Per questo la misura più utilizzata per valutare i vantaggi economici che si possono ottenere dall'utilizzo dell'e-learning rispetto a dei corsi tradizionali è il Return on Investment (ROI).

Questo è il valore numerico che si ottiene dividendo la rappresentazione monetaria dei benefici per la rappresentazione monetaria degli investimenti o costi (21). La formula è:

$$\text{ROI} = \frac{\text{valore dei benefici}}{\text{valore dei costi}}$$

Per esempio, per un investimento di \$ 100 con un profitto di \$20, il ROI è (20/100), o, in termini percentuali, 20%.

È importante constatare che, il risparmio del tempo di addestramento prodotto dall'e-learning, genera un impatto significativo sul ROI, non solo offrendo risparmi in spese sui salari in addestramento, ma anche un risparmio in costi di opportunità. Il ROI, però, presenta uno svantaggio poiché richiede una visione quantitativa, puramente finanziaria dell'iniziativa, e quando si tratta di andare a valutare i complessi scenari che circondano l'efficacia dell'apprendimento e della formazione, il ROI può dimostrarsi una misura non appropriata da usare. Questo, innanzitutto è dovuto al fatto che

<b>Costi fissi</b>	Nuovi materiali didattici adatti al Web
	Hardware e software per la realizzazione dei materiali e dell'ambiente di formazione
	Aule e attrezzature didattiche
	Formazione di docenti, mentor e tutor
<b>Costi variabili</b>	Tutorship (coordinamento e organizzazione, assistenza on-line e off-line)
	Attività del mentor
	Connettività e assistenza tecnica
	Aggiornamento dei materiali
	Aggiornamento di tutor e docenti
	Costi generali di gestione

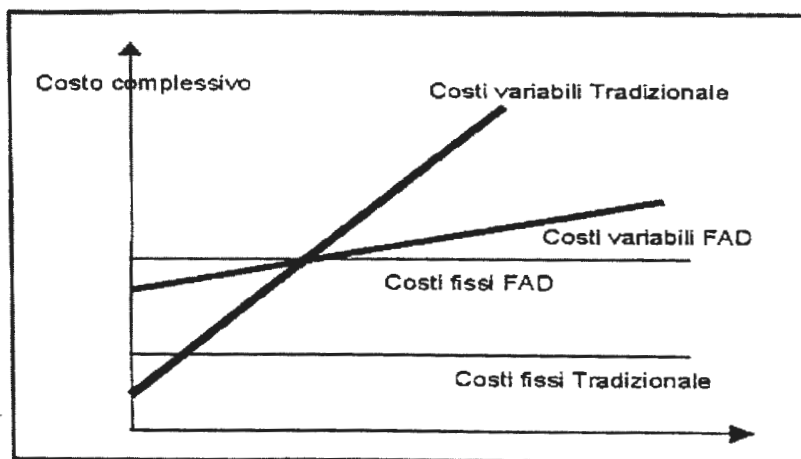
- i costi variabili hanno, invece, una tendenza opposta al crescere del numero di partecipanti.

Il costo medio per persona tende a scendere maggiormente, nel caso di utilizzo della formazione a distanza, al crescere del numero di partecipanti.

Ma per andare a valutare la bontà di un sistema di e-learning non si può solo confrontare i costi

ne e l'importanza economica di queste aziende.

Figura 2



(20) GARRISON, D., «Three Generations of Technological Innovation in Distance Education», *Distance Education*, 6, 32, 235-41, 1985.

(21) BATES, A., *Technology, Open Learning and Distance Education*. London: Routledge, 1995

i benefici che si possono riscontrare nell'utilizzo di un sistema di e-learning sono vari e si possono suddividere in:

- Benefici attesi: familiarizzazione ai nuovi servizi telematici, acquisizione di modalità di lavoro cooperative, acquisizione di capacità progettuali e gestionali innovative, trasferimento di know-how tra e-learner, ritorno d'immagine.
- Benefici non tangibili: aumento di soddisfazione nello svolgimento del proprio lavoro, aumento di credibilità dell'organizzazione, miglioramento del lavoro di gruppo, miglioramento dei servizi forniti, riduzione dei conflitti all'interno e all'esterno dell'organizzazione.
- Benefici non previsti: sensibilizzazione all'utilizzo della tecnologia di rete per le esigenze di formazione e accrescimento delle capacità di comunicazione interpersonale.

Tali benefici, però, possono non avere un corrispettivo immediato in termini economici e questo caratterizza il principale svantaggio del ROI poiché, il suo requisito fondamentale è che tutti i benefici devono essere espressi in termini monetari e naturalmente questo non è di facile soddisfazione. Anche se lo fosse, la valutazione di beni intangibili come il capitale intellettuale e la valutazione dei benefici collaterali collegati all'utilizzo di una piattaforma di e-learning, è molto di più di un semplice computo numerico. Inoltre l'assegnazione di un valore monetario ad un beneficio ignora il fatto che c'è un bel salto tra il dimostrare l'efficacia dell'apprendimento e l'attribuire a tale apprendimento un impatto diretto sulla bottom line dell'organizzazione.

Anche assumendo che ci sia un

significativo trasferimento dell'apprendimento, il ROI comunque ignora l'impatto di questo apprendimento sullo stato dell'economia e sui prodotti dei competitors, i cambiamenti nella politica aziendale di incentivi e miglioramenti.

L'Analisi Costi-Benefici (Cost-Benefit Analysis o CBA) può rivelarsi invece un approccio più praticabile perché ha la flessibilità necessaria per identificare i benefici senza dover necessariamente esprimerli con un valore monetario.

Il punto fondamentale della CBA non è necessariamente creare un valore numerico ma rispondere alla domanda:

Come si può mettere a confronto la somma dei benefici con i relativi costi?

(beneficio 1 + beneficio 2 + ... + beneficio n) = costi relativi

La somma dei benefici va intesa sia in senso quantitativo che qualitativo. La CBA aiuta a concentrarsi sull'identificazione di risultati importanti e vicini, eliminando il bisogno di stimare l'impatto sulla bottom line.

Un'altra importante differenza tra ROI e CBA è che quest'ultima deve essere eseguita prima dell'avvio del progetto, non dopo. Al contrario, il ROI è generalmente considerato alla fine, dopo che l'investimento è stato fatto, perché i dati sui «ritorni» sono disponibili solo allora. La CBA, identificando gli obiettivi prima dell'implementazione, aiuta invece a sapere dove sta andando l'azienda.

### 7.2 Risparmio di tempo

Fino a qualche tempo fa si progettavano corsi della durata minima di due/quattro ore. Per quanto strutturati in forma modulare, i moduli e le unità didattiche

erano difficilmente autonomi gli uni dagli altri. Il risparmio di tempo così sbandierato come vantaggio della formazione a distanza, era pertanto ascrivibile a una riduzione dei tempi «morti» della formazione in aula. In realtà l'e-learning fa risparmiare tempo non solo perché evita gli spostamenti, le trasferte e perché, consente una fruizione in base al tempo, al luogo e a ritmi individuali, ma anche perché si avvale di una logica di progettazione che è in grado di ottimizzare il percorso formativo e di spaccettarlo in unità minime di apprendimento della durata massima, per esempio, di 10 minuti, facilmente integrabili e «incastrabili» con il tempo lavorativo. Quindi l'e-learning ha successo quando l'offerta formativa viene progettata secondo criteri di modularità, semplicità e riutilizzabilità, adottabili per la strutturazione di tutti i tipi di percorsi formativi, tradizionali e a distanza (22).

### 7.3 Flessibilità

Formazione più accessibile orientata ai ritmi del singolo, dalle attività personali a quelle lavorative.

Infatti al contrario della formazione in aula i dipendenti possono scegliere gli orari che meglio si accordano con le loro esigenze, in quanto hanno la possibilità di seguire il corso in qualsiasi momento 24/24 ore 7/7 giorni, nei limiti delle proprie possibilità ed indipendentemente dal luogo fisico in cui ci si trova (purché sia presente un computer, un modem ed un collegamento). Una modalità di apprendimento definita «just in time, just in

(22) GHERARDI S., NICOLINI D., ODELLA F., «How People Learn in Organizations», in D. WILSON, R. ROSENFELD, Managing

place», che permette agli utenti di collegarsi al corso senza spostarsi dai luoghi di lavoro, inaugura un approccio di tipo nuovo alla formazione professionale, giustamente denominato «life long learning» o formazione permanente. Con l'e-learning vi è un'ottimizzazione ed un aumento della qualità dei momenti riservati alla formazione attraverso una personalizzazione del servizio, infatti l'e-learning consente di stabilire un rapporto «one to one» con i discenti permettendo in questo modo di adeguare maggiormente il corso alle loro esigenze e caratteristiche. Infatti a differenza dei tradizionali corsi in aula in cui è il docente che gestisce la lezione impartendo tempi e modalità di fruizione, con l'e-learning è il discente che ha la possibilità di adattare il corso ai propri ritmi e alle proprie strategie di apprendimento, stabilendo autonomamente il tempo da dedicare alla propria formazione e la quantità delle nozioni da apprendere, diventando il protagonista del suo singolo percorso formativo e potendone scegliere modalità, tempi e soprattutto il processo di apprendimento più consono alle proprie esigenze. Questo è possibile perché l'e-learning è uno strumento modulare e frazionato. Ciò significa che il corso è diviso in singole unità didattiche di 10/15 minuti l'una permettendo al discente di strutturare il corso come meglio crede scegliendo di saltare le unità in cui è già preparato e di approfondire quelle in cui ha delle lacune, evitando così di perdere tempo a studiare ciò che già si conosce. Quindi con l'e-learning è possibile approfondire in modo preciso e veloce il

singolo concetto o argomento di cui si ha bisogno in un dato momento. Gli e-learner hanno, inoltre, la possibilità di accedere on-line alle informazioni relative ai progressi personali conseguiti ed un prospetto evidenzia loro, per ciascun corso intrapreso, le unità didattiche completate, visualizzando i punteggi eseguiti nello svolgimento dei test alla fine di ogni unità didattica (23).

#### 7.4 Monitoraggio e valutazione

La gestione del feedback costituisce la grande differenza e novità dell'e-learning rispetto ai tradizionali sistemi CBT (Computer Based Training) che, utilizzando supporti su Cd-rom, non consentono alcun tipo di interazione e scambio tra il gestore (formatori, facilitatori, tutor) e il fruitore del percorso formativo.

L'adeguamento dei corsi alle caratteristiche dei discenti è possibile attraverso un continuo processo di monitoraggio e valutazione.

Questa possibilità consente innanzitutto di evidenziare il gap formativo che deve essere colmato, attraverso dei test d'ingresso che permettono di evidenziare le conoscenze dell'e-learner e quindi di formulare un corso adatto per lui. L'e-learning, inoltre, consente di valutare on-line i progressi del livello di preparazione dei partecipanti attraverso i sistemi di monitoraggio e valutazione periodica. Infatti alla fine di ogni unità didattica è possibile svolgere dei test per evidenziare il livello raggiunto, ponendo in rilievo gli argomenti su cui il discente ha dimostrato avere buone conoscenze consentendogli di concentrarsi sui restanti. È perciò possibile cambiare imme-

diatamente il proprio percorso di studio in base alle proprie capacità di apprendimento.

#### 7.5 Facilità di aggiornamento

Il contenuto dei corsi può essere costantemente aggiornato in tempi ridotti e senza alcuna spesa, permettendo in questo modo di evitare che i corsi diventino obsoleti. Per questo l'e-learning è fondamentale in un'azienda che vuole essere al passo con i tempi poiché, grazie a tale modalità di apprendimento l'impresa ha la possibilità di formare e aggiornare continuamente i propri dipendenti, magari dislocati in varie sedi geografiche, in modo efficace ed efficiente; ad esempio immaginiamoci una rete di vendita composta da 10 mila promotori finanziari a cui l'azienda deve comunicare l'esistenza di un prodotto nuovo e fornire le motivazioni al commercio dello stesso: un sistema di e-learning consente di erogare questi contenuti in tempo reale senza inutili perdite di tempo.

Prendiamo in considerazione un'impresa (grande o piccola) al cui interno è necessario effettuare un corso sull'utilizzo di un determinato software, attraverso l'e-learning oltre ad avere immediatamente la possibilità di formare un numero più ampio di dipendenti ad un costo più basso si ha la possibilità di non incorrere in un problema che sempre più spesso accade nella formazione tradizionale, che è quello di trovarsi poco dopo la fine del corso con una preparazione non più sufficiente e quindi, essere costretti, poco dopo, a seguire un nuovo corso di aggiornamento, con conseguenti nuove spese e ulteriori perdite di ore lavorative. Tutto questo si può evitare, o

(23) VERGEAT M., CESARIA R., *Il corporate e-learning*, in *Sviluppo e Organizzazione*, pp. 107-121, marzo-aprile 2001.

perlomeno ridurre, con l'e-learning che permette un aggiornamento, un'integrazione ed un'espansione continua dei corsi senza cristallizzare mai i loro contenuti ma evolvendoli insieme alle esigenze dell'azienda.

#### 7.6 *Uniformità*

Un altro grande vantaggio dell'e-learning è quello di offrire, soprattutto alle grandi imprese con sedi dislocate in diverse aree geografiche, una modalità di ero-

gazione dei corsi che permette di garantire a tutti i dipendenti dell'azienda, di qualsiasi sede facciano parte, una formazione uniforme e di pari livello qualitativo.

\_\_\_\_\_  
Università Luiss Guido Carli.

