

Formazione continua: una routine virtuosa



CON OLTRE 500 MILIONI DI CLIENTI di telefonia mobile, 100.000 dipendenti e reti telefoniche in 25 paesi, il gruppo Vodafone è la quartasocietà di telecomunicazioni

al mondo in termini di valore di mercato, che a febbraio 2019 ammontava a 48,39 miliardi di dollari. Nonostante tali cifre e volumi, Vodafone è nota a livello globale anche come leader nell'innovazione, sempre pronta ad accogliere e persino anticipare il cambiamento, al punto da poter dire che sia questo tratto specifico il fattore chiave del suo successo nel tempo. In un

momento di rivoluzione tecnologica e trasformazione digitale, l'attitudine all'innovazione è ciò che permette di convertire le insidie in opportunità, purché si forniscano alle persone la formazione e gli strumenti per incentivare la giusta mentalità. Coerentemente, Vodafone è leader dell'innovazione anche per quanto riguarda la formazione e lo sviluppo, il cosiddetto L&D (Learning and Development). Nel 2019, Vodafone ha fatto un passo fondamentale nella rivoluzione L&D, aprendo la Vodafone University, uno spazio di apprendimento digitale per i dipendenti di tutti e 25 i paesi, a contenuti formativi esterni provenienti dal

web. Per capire come Vodafone sia arrivata a fare questo passo, bisogna tuttavia tornare indietro di due anni.

📍 Alla fine del 2017, Vodafone Italia vantava una delle strutture L&D più innovative e dinamiche dell'intero gruppo Vodafone. Ai tempi, la sede di Milano lanciò una serie di iniziative volte a favorire il passaggio culturale da un modello di insegnamento tradizionale di tipo prescrittivo a uno di apprendimento spontaneo, con l'obiettivo finale di assecondare il cambiamento e diventare un'azienda pionieristica dell'era digitale. I più preparati nel campo della trasformazione digitale furono quindi incoraggiati a fornire una formazione sul campo ai propri colleghi e a selezionare e persino creare contenuti ad hoc. Fu avviata l'organizzazione di Jam Session nelle quali i team venivano aggiornati su argomenti specifici, che spaziavano da strumenti e tecnologie all'avanguardia a metodologie e processi innovativi.

"Ci siamo resi conto che stavano faticando a trovare le risorse giuste al momento giusto su Internet"

📍 Al fine di diffondere questi messaggi e coinvolgere i propri dipendenti, Vodafone Italia lanciò YouLearn, un social network aziendale pensato per condividere con i membri dell'azienda notizie, informazioni ed eventi interni. Senza dubbio fu un ottimo inizio, ma Francesco Porotto, ex Digital Learning Manager di Vodafone Italia, capì molto presto che la ricetta mancava di un ingrediente fondamentale: i contenuti. "Ai tempi", spiega Francesco, "stavamo creando un ecosistema coerente e ben bilanciato, sia online che offline, in cui c'era la possibilità concreta di promuovere il cambiamento all'interno dell'azienda e di vedere i propri sforzi riconosciuti e premiati.

Era un risultato sorprendente, ma analizzando meglio la situazione, ci siamo resi conto che molte delle persone coinvolte facevano fatica a trovare online le risorse giuste al momento giusto, primo passo fondamentale per poter pensare di apprenderle e diffonderle. Non stavamo ancora fornendo il giusto supporto. C'era un mare di contenuti disponibili da esplorare ed era come se stessero navigando da soli, senza bussola. Dovevamo fare qualcosa e cominciare a prenderci cura di loro".



Francesco Porotto, Digital Learning Manager presso Vodafone Italia

Più nello specifico, il problema consisteva nell'organizzare e classificare i contenuti formativi messi a disposizione sul web da terze parti, rendendoli accessibili su YouLearn per aiutare i nostri dipendenti a reperire le giuste informazioni e condividerle. La soluzione è stata offerta da OfCourseMe, una piattaforma che mette a disposizione tramite API funzionalità di aggregazione, classificazione e ricerca in tempo reale. Era l'estate del 2018 e l'idea stessa di aggiungere un motore di ricerca verticale per l'apprendimento direttamente alla piattaforma dei clienti sembrava pionieristica. "Il progetto era molto innovativo, e portava con sé interrogativi che a quel tempo potevano intimidire," ammette Francesco, "ma sapevamo che quella era la direzione giusta e, inoltre, l'integrazione dell'API sembrava una soluzione leggera, facilmente integrabile e senza costi di transizione, in linea con le decisioni che avevamo preso fino ad allora". Vodafone Italia decise di procedere a pieno ritmo e, nel novembre 2018, dopo appena 8 settimane dall'inizio del progetto, erano già disponibili 100.000 contenuti online gratuiti tramite YouLearn, che fu quindi rinominato YouLearn Plus. "Quel 'plus' non era solo un segno", ricorda Francesco, "ma fece la differenza nel modo in cui la nostra strategia di apprendimento spontaneo veniva percepita, mostrando chiaramente ai nostri colleghi in che modo l'azienda li stesse accompagnando in questo percorso".

📍 L'esperimento italiano fu un enorme successo. "Nei primi 5 mesi dal lancio", racconta Francesco, "vennero individuati e selezionati quasi 500 contenuti esterni tramite YouLearn Plus. Ciò significa che un dipendente su tre con accesso al servizio aveva consultato almeno

9 MESI DOPO IL LANCIO

100k

Persone coinvolte

12k

Corsi online fruiti

6h

Ore di formazione per persona



un contenuto, risultato che superava di gran lunga le nostre aspettative". Inoltre, il coinvolgimento degli utenti ha registrato una crescita costante nel tempo: i dipendenti hanno acquisito sempre maggiore familiarità con lo strumento, che è dunque diventato parte della loro routine settimanale. Ma c'è molto di più. I modelli di utilizzo rappresentano un prezioso indicatore delle esigenze di apprendimento all'interno dell'organizzazione.

"I dati e le statistiche forniti da OfCourseMe hanno un valore inestimabile", afferma Francesco. "Ad esempio, ci aspettavamo che i nostri dipendenti si concentrassero sulle competenze specifiche legate alla trasformazione digitale, come la scrittura di codice e il marketing, ma abbiamo scoperto che il principale argomento di tendenza è la leadership, seguita dal project management. Questo ci ha fornito diversi spunti di riflessione a tutti i livelli: ora sappiamo che dobbiamo impegnarci maggiormente sui processi e le competenze trasversali, un input fondamentale non solo per il team L&D, ma per l'intera dirigenza".

Se Vodafone Italia fu una delle prime società ad adottare questo sistema, poco dopo, anche il Vodafone Global Corporate Team nel Regno Unito si dimostrò altrettanto coraggioso. Solo poche settimane dal lancio in Italia, Francesco Porotto presentò il servizio presso la sede centrale di Londra, a Paddington. Catalina Schveninger, ex Global Head of Learning, e Nick Denholm, Global Digital Learning Manager, rimasero entrambi colpiti dal progetto, e per una ragione ben precisa. "Francesco sapeva che avevamo lo stesso

problema", dichiara Nick, "solo che il nostro era più complesso". Mentre Vodafone Italia aveva il proprio spazio di apprendimento, Vodafone Global offriva ad altre 24 filiali locali una piattaforma unica, la Vodafone University, disponibile in 10 lingue diverse. "Vodafone propone sia corsi prodotti internamente che contenuti generati dagli utenti", spiega Nick, "di conseguenza non verrebbe da pensare che la disponibilità di risorse possa essere un problema, ma gestendo così tanti paesi e lingue, spesso ci si ritrova a non disporre di contenuti su un argomento specifico in una determinata lingua, nonostante sforzi e investimenti enormi". Anche per OfCourseMe poteva essere una dura prova, perché non solo si trattava di gestire contenuti in 10 lingue, ma anche di sviluppare funzioni che potessero classificarli e cercarli efficacemente. Tuttavia, l'infrastruttura e la tecnologia erano le stesse, quindi sarebbe bastata qualche modifica per far funzionare il sistema. OfCourseMe accettò la sfida.

"Questo ci ha fornito diversi spunti di riflessione a tutti i livelli: ora sappiamo che dobbiamo impegnarci di più su processi e competenze trasversali, un input fondamentale non solo per il team L&D, ma per l'intera dirigenza"

Nel 2018, furono necessari 2 mesi dal lancio prima che il progetto per Vodafone Italia fosse pronto a



Nick Denholm, Head of Online Learning Technologies and Capabilities, Vodafone

partire, nella primavera dell'anno seguente. "Francesco ci aveva dato molta fiducia,", commenta Nick "ma devo ammettere che la complessità dell'integrazione multilingue ci preoccupava. Col senno di poi, però, non ce n'era motivo". Tuttavia, quando l'11 maggio la Vodafone University aprì ai contenuti online esterni, tutti i riflettori erano puntati su un'altra grande differenza tra i due progetti: le dimensioni dell'organizzazione.

📶 Mentre YouLearn Plus è accessibile a 7.000 dipendenti in Italia, la Vodafone University è aperta a oltre 100.000 dipendenti in tutto il mondo. "Abbiamo

testato la capacità dell'infrastruttura di tollerare il carico durante la fase di sviluppo", spiega Nick, "ma quel giorno eravamo comunque sulle spine: non sapevamo che tipo di reazioni e feedback aspettarci". Ma andò tutto bene e i primi risultati furono incredibili. "Ricordo che 5 giorni dopo il lancio, avevamo già raggiunto quota 15.000 ricerche", dice Nick, "e non avevamo ancora condiviso la notizia con tutti i paesi". Dopo 6 mesi, i risultati erano ancora più chiari ed eloquenti: 500.000 ricerche, quasi 10.000 contenuti consultati e una marea di feedback positivi. Inoltre, come era successo in Italia, Nick e il suo team ne trassero informazioni importanti: "Le ricerche e gli accessi ai contenuti sono molto ben distribuiti, sia per argomento che per area geografica: questo dimostra l'entusiasmo e la curiosità dei nostri colleghi in tutto il mondo e conferma che non possiamo concentrarci solo su alcune lingue e alcuni argomenti. Sono i contenuti a fare da padrone, e la soluzione che abbiamo implementato rappresenta un passo nella giusta direzione per offrire un'esperienza di apprendimento significativa e completa ai nostri colleghi". Come suggerisce Nick, questo è solo l'inizio di un lungo percorso. Seguiranno nuove funzionalità e miglioramenti, con l'obiettivo di rendere l'apprendimento spontaneo la nuova normalità, dando così a Vodafone l'opportunità di accogliere il cambiamento e di evolversi più velocemente che mai, con enormi vantaggi sia per l'organizzazione che per i suoi dipendenti.



Vuoi saperne di più? Contattaci!
Visita il nostro sito a: www.ofcourse.me
oppure scrivici a: info@ofcourse.me