ARTICOLO DI ELEARNINGNEWS

Anno 10 - numero 394 di Mercoledì 23 settembre 2026

Adattare la formazione sulla conformità alle esigenze dei dipendenti

Una guida per ottimizzare la formazione sulla conformità aziendale superando l'approccio "unico per tutti".

La **formazione sulla conformità aziendale** ha un compito difficile. Deve comunicare a tutti le stesse regole essenziali, responsabilità e standard organizzativi, pur riconoscendo che non tutti i dipendenti affrontano gli stessi rischi, prendono le stesse decisioni o svolgono le medesime mansioni. Ciò crea un problema comune per le aziende che progettano programmi di e-learning: come può la formazione rimanere coerente senza diventare identica?

La risposta non è creare un corso completamente diverso per ogni dipendente, bensì stabilire obiettivi di apprendimento comuni, adattando poi le situazioni, gli esempi, gli scenari e gli esercizi attraverso i quali raggiungere tali obiettivi. In altre parole, la coerenza dovrebbe riguardare ciò che i dipendenti devono imparare, non necessariamente tutto ciò che vedono sullo schermo.

Il problema del "corso unico per tutti"

La formazione sulla conformità è spesso strutturata attorno a un pacchetto standard di informazioni. I dipendenti ricevono le stesse definizioni, **video**, quiz ed esempi, indipendentemente dal loro ruolo. C'è una ragione alla base di questo approccio: le aziende devono **dimostrare che i dipendenti abbiano ricevuto le informazioni e compreso requisiti specifici**. La standardizzazione rende inoltre la formazione più facile da gestire e valutare. Tuttavia, un corso standardizzato può presentare un punto debole: la pertinenza.

Un dipendente che lavora nel settore acquisti può trovarsi ad affrontare situazioni di conformità molto diverse rispetto a chi lavora nelle vendite. Un manager può essere responsabile di decisioni che un dipendente alle prime armi non è autorizzato a prendere. Chi lavora con i dati dei clienti, invece, può trovarsi di fronte a rischi legati alla privacy meno rilevanti per chi si occupa principalmente di attrezzature fisiche. Quando gli esempi presenti in un corso non rispecchiano la realtà lavorativa di un dipendente, la formazione può trasformarsi in un esercizio di memorizzazione delle regole, piuttosto che nell'apprendimento di come applicarle.

Partire da obiettivi formativi comuni

Personalizzare la formazione sulla conformità non significa rinunciare alla coerenza. Il primo passo consiste nel **definire gli obiettivi formativi comuni** che ogni dipendente interessato deve raggiungere. Ad esempio, un corso sulla protezione dei dati potrebbe richiedere ai dipendenti di essere in grado di:

- riconoscere le informazioni personali e sensibili;
- identificare i rischi comuni legati al trattamento dei dati;
- comprendere quando è possibile condividere le informazioni;
- riconoscere una potenziale violazione dei dati;
- sapere come e quando segnalare un incidente.

Questi obiettivi possono rimanere identici in tutta l'azienda; ciò che cambia è il contesto in cui i dipendenti li mettono in pratica. Un addetto alle vendite potrebbe affrontare uno scenario in cui un cliente richiede informazioni su un altro cliente. Un addetto alle risorse umane potrebbe trovarsi di fronte a una situazione che coinvolge i dati dei colleghi, mentre un addetto all'IT potrebbe indagare su un tentativo di accesso non autorizzato. L'obiettivo di apprendimento di fondo resta lo stesso: riconoscere il rischio e reagire in base alla politica aziendale. Lo scenario rende quell'obiettivo significativo per la persona che segue il corso.

Adattare lo scenario, non la regola

Questa distinzione è particolarmente importante nella formazione sulla conformità. Un'azienda non dovrebbe creare interpretazioni diverse della stessa politica solo perché i dipendenti ricoprono ruoli diversi. I progettisti didattici possono modificare elementi quali:

- i personaggi coinvolti;
- l'ambiente di lavoro;
- il tipo di informazioni in gioco;
- la decisione che i dipendenti devono prendere;
- le conseguenze presentate nello scenario;
- la terminologia utilizzata per descrivere la situazione;
- la complessità della decisione.

Immaginiamo un corso sui conflitti di interesse. Uno scenario generico potrebbe chiedere a un dipendente se sia appropriato accettare un regalo da un fornitore. Tale scenario può essere adattato a diversi contesti professionali senza modificare il principio di fondo. Per l'ufficio acquisti, il rapporto con il fornitore potrebbe essere al centro della scena; per il reparto vendite, la situazione potrebbe coinvolgere un potenziale cliente; per un manager, potrebbe riguardare un dipendente le cui attività esterne creano un potenziale conflitto.

La domanda non è semplicemente «È consentito?». Un esercizio di e-learning più efficace chiede ai dipendenti di riconoscere perché la situazione potrebbe creare un problema, di quali informazioni hanno bisogno e quali azioni dovrebbero intraprendere. Questo si avvicina molto di più alle decisioni che potrebbero dover prendere sul lavoro.

Utilizzare scenari ramificati per rappresentare diverse responsabilità

Uno degli strumenti più utili per la formazione personalizzata in materia di conformità è lo **scenario ramificato**. Anziché presentare delle informazioni seguite da un quiz, il corso immerge il discente in una situazione e gli chiede di prendere delle decisioni. Ad esempio: *Un fornitore invita un dipendente a un costoso evento sportivo. Cosa dovrebbe fare il dipendente?* Il discente potrebbe scegliere tra accettare l'invito, rifiutarlo, chiedere consiglio a un responsabile o consultare la politica aziendale in materia di regali e intrattenimento.

La parte successiva dello scenario varierà in base alla scelta effettuata. Per i dipendenti che ricoprono ruoli diversi, la situazione può essere modificata pur mantenendo lo stesso obiettivo di conformità. A un dirigente di alto livello potrebbe essere chiesto di valutare in che modo la propria decisione influirebbe sui subordinati, mentre un addetto agli acquisti potrebbe dover valutare se il fornitore è attualmente coinvolto in una procedura di gara. Gli scenari ramificati sono particolarmente utili perché consentono ai dipendenti di esercitare il proprio giudizio anziché limitarsi a richiamare informazioni. Offrono inoltre l'opportunità di spiegare perché una risposta è problematica. Un discente che sceglie in modo errato non dovrebbe semplicemente visualizzare un messaggio rosso di "risposta errata": il corso può spiegare il principio pertinente e consentire al dipendente di riconsiderare la decisione.

Abbinare gli esercizi alle decisioni reali

Un altro modo per personalizzare la formazione sulla conformità consiste nel **variare il tipo di esercizio**. Non tutti i dipendenti devono esercitarsi allo stesso modo. Per alcuni ruoli, potrebbe essere utile identificare un'e-mail sospetta; per altri, potrebbe risultare più realistico esaminare una transazione, decidere se le informazioni possono essere condivise o stabilire chi contattare in caso di incidente.

Si consideri la formazione sulla sicurezza informatica. Un obiettivo di apprendimento generale potrebbe essere: *I dipendenti dovrebbero essere in grado di identificare le comunicazioni sospette e di reagire in modo appropriato*. L'esercizio potrebbe quindi variare a seconda del ruolo. Un dipendente del reparto finanziario potrebbe ricevere un'e-mail simulata relativa a una frode sulle fatture; un dirigente potrebbe ricevere un messaggio convincente che richiede un pagamento urgente; un addetto al servizio clienti potrebbe ricevere una richiesta fraudolenta di informazioni sui clienti. Ogni dipendente mette in pratica la stessa competenza di base: identificare una potenziale minaccia alla sicurezza e seguire la procedura di segnalazione appropriata. L'esperienza formativa diventa più specifica senza dover creare un corso completamente diverso.

La personalizzazione non significa sempre più contenuti

C'è anche il rischio di cercare di personalizzare tutto. Se ogni dipendente riceve esempi, spiegazioni ed esercizi aggiuntivi semplicemente perché appartiene a un determinato gruppo, la formazione sulla conformità può diventare eccessivamente lunga e complicata. Una personalizzazione efficace spesso significa eliminare il materiale irrilevante tanto quanto aggiungere quello pertinente. Un dipendente non dovrebbe essere obbligato a seguire un corso di 60 minuti contenente scenari che hanno poco a che fare con il proprio lavoro solo perché un altro reparto ne ha bisogno.

L'e-learning adattivo può fornire una base comune per poi indirizzare i discenti verso contenuti specifici per il loro ruolo. Ad esempio, la prima sezione potrebbe definire i principi fondamentali di conformità dell'organizzazione. Una breve attività diagnostica può quindi identificare il ruolo o il livello di responsabilità del dipendente, affinché il corso fornisca successivamente gli scenari e gli esercizi più pertinenti. Il risultato non è necessariamente un corso più lungo, ma un corso più mirato.

Personalizzare in base al rischio, non solo alla qualifica professionale

La qualifica professionale da sola non è sempre sufficiente per determinare di cosa abbia bisogno un dipendente. Due persone con la stessa qualifica possono avere responsabilità, livelli di autorità o esposizione ai rischi molto diversi. Un approccio più utile consiste nel considerare diversi fattori:

- **Ruolo**: di cosa si occupa effettivamente il dipendente?
- **Esposizione al rischio**: quali rischi di conformità sono più probabili nel suo ambito lavorativo?
- **Potere decisionale**: quali decisioni può prendere il dipendente in autonomia?
- **Esperienza**: il dipendente è nuovo nell'organizzazione o ha già familiarità con l'argomento?
- **Risultati ottenuti in precedenti corsi di formazione**: in quali aree il dipendente ha già dimostrato competenza?

Ciò crea un modello di personalizzazione più sofisticato. Un nuovo assunto potrebbe aver bisogno di un'ampia introduzione alle politiche aziendali, mentre un dipendente esperto potrebbe necessitare solo di un breve aggiornamento sui rischi emergenti o sui cambiamenti normativi. Un manager potrebbe aver bisogno di esercizi aggiuntivi relativi alla gestione delle escalation e al processo decisionale. L'obiettivo non è trattare i dipendenti in modo diverso fine a sé stesso, ma allocare il tempo di formazione in base alle loro effettive esigenze.

Mantenere coerenti gli standard di valutazione

Se gli scenari e le esercitazioni differiscono, come può un'azienda determinare se tutti hanno raggiunto lo stesso standard? È qui che assume importanza un'attenta progettazione didattica. I **criteri di valutazione** dovrebbero rimanere allineati agli **obiettivi di apprendimento** comuni: i dipendenti possono ricevere scenari diversi, ma essere valutati sulle stesse competenze.

Ad esempio, una valutazione di conformità potrebbe verificare se un dipendente è in grado di:

- identificare il rischio rilevante;
- riconoscere la politica applicabile;
- distinguere un'azione appropriata da una inappropriata;
- sapere quando è necessario segnalare il problema a un livello superiore;
- identificare il canale di segnalazione corretto.

Le circostanze possono cambiare, ma queste competenze rimangono costanti. Ciò rende anche l'analisi dei dati di apprendimento più significativa. Anziché limitarsi a misurare se i dipendenti hanno completato il corso, le organizzazioni possono esaminare quali competenze risultano più difficili. Un reparto potrebbe, ad esempio, mostrare prestazioni elevate nel riconoscere i conflitti di interesse, ma prestazioni deboli nel sapere quando segnalare una situazione ai superiori, orientando così la formazione futura.

Lasciare ai dipendenti lo spazio per commettere errori

La formazione sulla conformità a volte considera gli errori come qualcosa da eliminare. Tuttavia, **gli errori possono rivelarsi preziosi quando si verificano in un ambiente sicuro**. Una simulazione ben progettata può consentire ai dipendenti di prendere una decisione discutibile e poi osservarne le conseguenze. Lo scopo non è punire chi apprende, bensì rendere visibile il ragionamento alla base della politica aziendale.

Ciò è particolarmente utile nelle situazioni ambigue. I veri problemi di conformità non si presentano sempre come violazioni evidenti: un dipendente potrebbe dover interpretare informazioni incomplete, riconoscere un segnale di allarme o decidere se una situazione debba essere segnalata. Gli esercizi possono quindi andare oltre domande del tipo «Qual è la risposta corretta?» per orientarsi verso: «Cosa faresti dopo?». Questo cambiamento rende la formazione molto più simile alle vere decisioni che i dipendenti devono affrontare.

Creare un nucleo comune con livelli flessibili

Un'architettura pratica per l'e-learning sulla conformità consiste in un **nucleo comune affiancato da livelli specifici per ruolo**. Il nucleo comune contiene gli elementi necessari a tutti: politiche, definizioni, aspettative organizzative, procedure di segnalazione e conoscenze essenziali. I livelli flessibili contengono il materiale contestuale: scenari, simulazioni, esempi ed esercizi relativi a ruoli specifici o profili di rischio.

Questa struttura facilita inoltre la manutenzione della formazione. Quando una normativa cambia, l'organizzazione può aggiornare la componente comune senza riprogettare ogni scenario da zero, mentre gli esempi specifici per ruolo possono evolversi al mutare dei processi aziendali. L'approccio combina in questo modo standardizzazione e flessibilità.

Non confondere la personalizzazione con l'intrattenimento

C'è un'altra importante distinzione: rendere un corso sulla conformità più personalizzato non significa trasformarlo in un gioco semplicemente per renderlo più divertente. La **gamification**, l'animazione e le funzionalità interattive possono essere utili, ma dovrebbero supportare l'obiettivo di apprendimento. La domanda essenziale è se l'attività aiuti i dipendenti a mettere in pratica una decisione che potrebbero effettivamente dover prendere. Uno scenario realistico che preveda una conversazione difficile può essere più istruttivo di un gioco elaborato, così come una breve simulazione di un'e-mail sospetta può essere più utile di un lungo video animato. La personalizzazione funziona quando migliora la pertinenza, non semplicemente quando aggiunge sofisticazione tecnologica.

Valutare se la personalizzazione sia effettivamente efficace

Le organizzazioni dovrebbero inoltre valutare se la personalizzazione stia producendo risultati migliori. I tassi di completamento, da soli, forniscono informazioni limitate. Tra gli indicatori più utili figurano:

- i risultati nelle valutazioni basate su scenari;
- gli errori ricorrenti in specifiche decisioni relative alla conformità;
- il livello di sicurezza prima e dopo la formazione;
- il tempo necessario per raggiungere la competenza;
- le differenze tra conoscenza e applicazione pratica;
- il comportamento in materia di segnalazione o escalation;
- il feedback sulla pertinenza degli scenari.

L'obiettivo non è dimostrare che un corso personalizzato produca sempre risultati migliori rispetto a uno standardizzato, bensì verificare se i dipendenti stanno acquisendo una maggiore capacità di applicare i principi di conformità nel loro contesto lavorativo.

Il futuro della formazione sulla compliance è coerente, ma contestualizzato

La formazione aziendale sulla compliance non deve necessariamente scegliere tra standardizzazione e personalizzazione, poiché i due approcci risolvono problemi diversi. La **standardizzazione** garantisce che i dipendenti condividano una visione comune dei requisiti organizzativi; la **personalizzazione** li aiuta a comprendere in che modo tali requisiti si applicano alle loro responsabilità specifiche.

Il modello più efficace non è quindi «un unico corso per tutti» né «un corso completamente diverso per ogni dipendente», ma un quadro di apprendimento comune in cui gli obiettivi rimangono stabili, mentre il percorso per raggiungerli può variare. Per i dipendenti, ciò farà sì che la formazione appaia meno come un requisito amministrativo generico e più come una vera preparazione alle situazioni pratiche.