ARTICOLO DI ELEARNINGNEWS

Anno 10 - numero 376 di Mercoledì 22 aprile 2026

Modello 70/20/10: definizione e vantaggi per la formazione aziendale

Un approccio metodologico che ridefinisce la formazione aziendale, integrando apprendimento esperienziale, sociale e formale per migliorare l'efficacia dei percorsi e favorire lo sviluppo continuo delle competenze.

Negli ultimi anni la formazione aziendale ha attraversato una trasformazione profonda, spinta dalla crescente complessità dei contesti organizzativi, dalla rapidità dell'innovazione tecnologica e dalla necessità di sviluppare competenze sempre più dinamiche. In questo scenario, il **modello 70/20/10** si è affermato come uno dei riferimenti più rilevanti per **comprendere come avviene realmente l'apprendimento nei contesti lavorativi**. Più che una semplice ripartizione percentuale, esso rappresenta un vero e proprio cambio di paradigma: l'apprendimento non è più confinato ai momenti formali, ma si distribuisce lungo l'intera esperienza lavorativa, intrecciandosi con le attività quotidiane, le relazioni professionali e i processi organizzativi.

Origine e fondamenti del modello

Il modello 70/20/10 nasce dagli studi condotti negli anni '80 dal Center for Creative Leadership, attraverso ricerche empiriche basate su interviste a manager e professionisti. L'obiettivo era comprendere quali fossero le fonti principali dello sviluppo delle competenze manageriali. I risultati evidenziarono come la maggior parte dell'apprendimento derivasse dall'esperienza diretta sul lavoro, seguita dall'interazione con altre persone e, solo in misura residuale, dalla formazione formale.

È fondamentale chiarire che le percentuali non devono essere interpretate in modo rigido o matematico, bensì come un'indicazione qualitativa della prevalenza delle diverse modalità di apprendimento. Il valore del modello risiede infatti nella sua capacità di orientare le strategie formative verso un approccio più integrato e realistico.

La struttura del modello

Il modello si articola in tre componenti principali:

- **70% apprendimento esperienziale**
  Rappresenta la quota più significativa ed è legata al cosiddetto **learning by doing**. Comprende tutte le situazioni in cui il lavoratore apprende attraverso l'azione diretta: svolgimento di attività operative, gestione di problemi, partecipazione a progetti, assunzione di nuove responsabilità. L'errore, in questo contesto, non è un fallimento ma una leva di apprendimento.
- **20% apprendimento sociale**
  Si sviluppa attraverso il confronto con gli altri: colleghi, responsabili, mentor, coach. Include feedback, affiancamento, comunità di pratica e momenti di condivisione delle conoscenze. Questo livello è particolarmente rilevante perché consente di trasformare l'esperienza individuale in conoscenza collettiva.
- **10% apprendimento formale**
  Comprende i percorsi strutturati di formazione: corsi in aula, e-learning, webinar, programmi certificati. Pur rappresentando una quota minoritaria, è essenziale perché fornisce le basi teoriche, i modelli interpretativi e gli strumenti metodologici necessari per dare senso alle esperienze.

Il cambio di paradigma nella formazione aziendale

L'adozione del modello 70/20/10 implica un superamento del tradizionale approccio "course-centric", in cui la formazione coincideva prevalentemente con eventi formali. Si passa invece a una logica "learning-centric", in cui l'apprendimento è continuo, diffuso e integrato nel lavoro.

Un'analogia utile, anche in chiave didattica, è quella dell'ecosistema: la formazione non è più un "momento isolato" (come una lezione), ma un sistema complesso in cui diversi elementi interagiscono tra loro (esperienze, relazioni, contenuti, tecnologie), contribuendo allo sviluppo delle competenze.

I principali vantaggi del modello 70/20/10

L'adozione di questo modello comporta numerosi benefici per le organizzazioni:

1. Maggiore efficacia dell'apprendimento
L'apprendimento esperienziale e contestualizzato consente una maggiore retention delle conoscenze rispetto alla formazione puramente teorica. Le competenze vengono acquisite direttamente nel contesto in cui devono essere applicate.

2. Integrazione con il lavoro quotidiano
Il modello favorisce il cosiddetto **learning in the flow of work**, riducendo la distanza tra apprendimento e performance operativa. Il lavoratore apprende mentre lavora, senza necessità di interrompere i processi produttivi.

3. Sviluppo di competenze pratiche e trasferibili
Le esperienze dirette permettono di sviluppare competenze immediatamente spendibili, superando il rischio di una formazione troppo astratta o scollegata dalla realtà operativa.

4. Rafforzamento della cultura organizzativa
L'apprendimento sociale promuove la condivisione delle conoscenze e la collaborazione, contribuendo alla costruzione di una vera e propria learning organization.

5. Ottimizzazione dei costi formativi
Riducendo la dipendenza esclusiva da corsi formali, le aziende possono contenere i costi senza compromettere l'efficacia della formazione, valorizzando le risorse interne.

6. Maggiore coinvolgimento dei lavoratori
I percorsi esperienziali e sociali risultano generalmente più motivanti, in quanto rendono il lavoratore protagonista attivo del proprio sviluppo.

Impatti organizzativi e strategici

L'implementazione del modello richiede un ripensamento complessivo delle politiche formative e dei ruoli organizzativi:

- I **manager** diventano facilitatori dell'apprendimento, responsabili di creare opportunità di sviluppo per i collaboratori
- I sistemi di **performance management** devono integrare obiettivi di apprendimento
- Le funzioni HR devono evolvere verso un ruolo più strategico, orientato alla progettazione di ecosistemi formativi
- Le tecnologie (LMS, piattaforme collaborative) devono supportare non solo la formazione formale, ma anche quella informale e sociale

Come applicare concretamente il modello

Per tradurre il modello in pratica, è necessario adottare un approccio progettuale strutturato:

- Integrare momenti formali con attività operative (es. project work, simulazioni, job rotation)
- Attivare programmi di **mentoring e coaching**
- Favorire la creazione di comunità di pratica
- Utilizzare strumenti digitali per supportare la condivisione delle conoscenze
- Collegare la formazione agli obiettivi di business e ai fabbisogni di competenze

Un esempio concreto può essere rappresentato da un percorso di sviluppo manageriale: una breve formazione teorica (10%) può essere seguita da attività progettuali (70%) e accompagnata da sessioni di coaching (20%).

Criticità e limiti del modello

Nonostante i numerosi vantaggi, il modello presenta anche alcune criticità:

- Il rischio di interpretare le percentuali in modo rigido
- La difficoltà di misurare l'apprendimento informale
- La necessità di una forte cultura organizzativa orientata all'apprendimento
- Possibili resistenze da parte di manager e lavoratori

È quindi fondamentale adottare il modello come linea guida flessibile, adattandolo al contesto specifico dell'organizzazione.

Il ruolo delle tecnologie digitali

Le tecnologie svolgono un ruolo chiave nell'abilitare il modello 70/20/10:

- Le piattaforme LMS evolute supportano il social learning
- Il microlearning consente di integrare l'apprendimento nel lavoro quotidiano
- I sistemi di learning analytics permettono di monitorare e migliorare i percorsi

Evoluzioni future

Il modello 70/20/10 è oggi oggetto di evoluzioni e reinterpretazioni. In particolare, l'integrazione con l'intelligenza artificiale e i sistemi di apprendimento adattivo sta aprendo nuove prospettive, rendendo l'apprendimento sempre più personalizzato e continuo.

In prospettiva, il valore del modello non risiederà tanto nelle percentuali, quanto nella sua capacità di guidare le organizzazioni verso un approccio sistemico, in cui la formazione diventa parte integrante della strategia aziendale e dello sviluppo sostenibile delle competenze.