

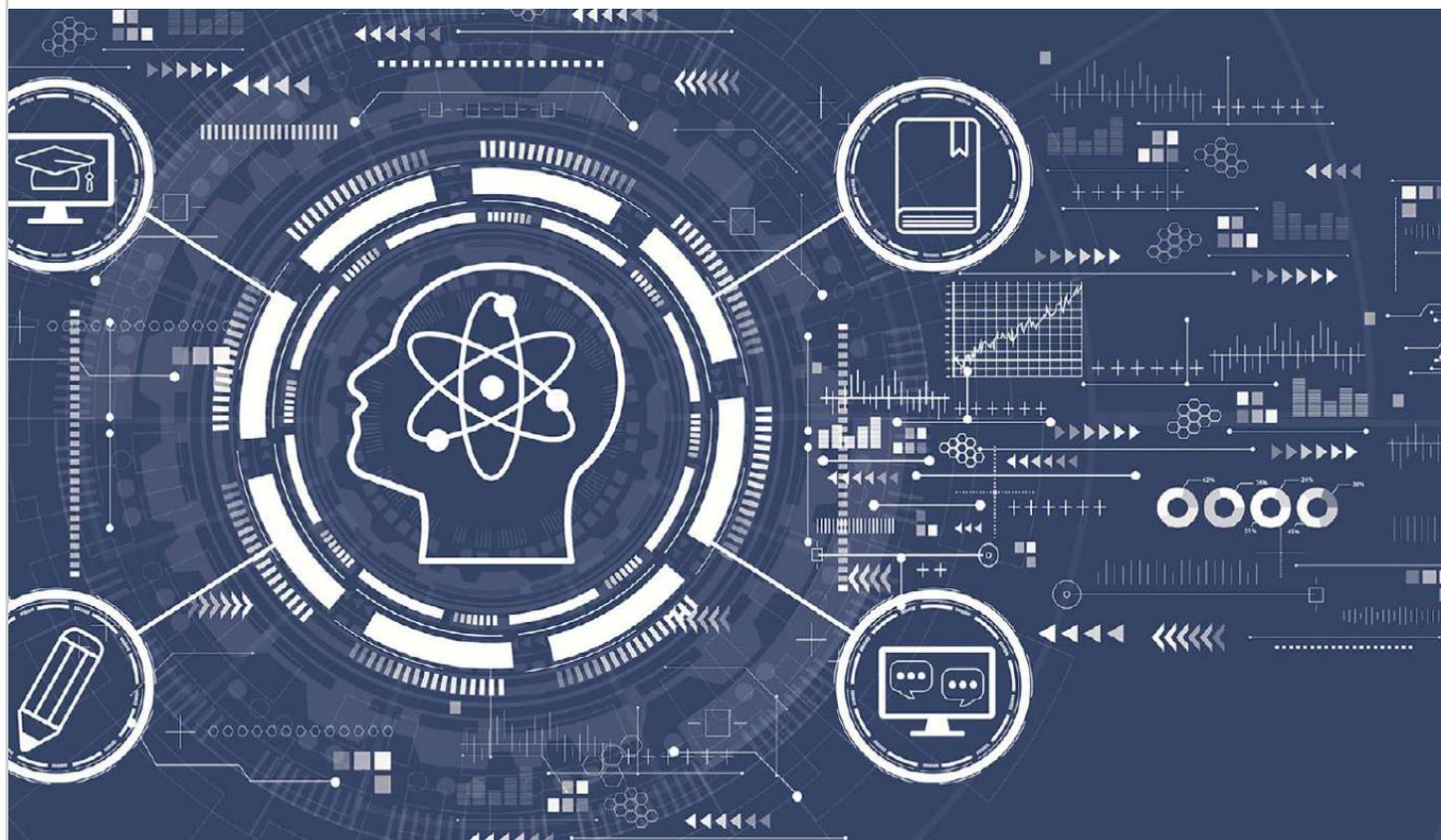
IN EVIDENZA **FORMAZIONE**



# COME CAMBIA LA FORMAZIONE NELL'ERA DIGITALE

L'IMPATTO DELLA DIGITAL TRANSFORMATION SULL'ORGANIZZAZIONE DEGLI INTERVENTI FORMATIVI È SIGNIFICATIVO. ALLO STESSO TEMPO, LA FORMAZIONE E LO SVILUPPO DI COMPETENZE SPECIFICHE SONO SEMPRE PIÙ CENTRALI NEI PERCORSI DI TRASFORMAZIONE TECNOLOGICA E DIGITALE NELLE AZIENDE MANIFATTURIERE

SILVIA MARIGONDA



**L**o scorso luglio è stato pubblicato il Decreto attuativo che rende operativo il nuovo regime fiscale agevolato per la formazione 4.0, previsto nel Decreto-Legge "Aiuti", con l'obiettivo di rafforzare i percorsi formativi in modo che siano coerenti con la trasformazione tecnologica dei processi produttivi e legati ai fabbisogni delle imprese nell'ambito del Piano Transizione 4.0. In particolare, viene riconosciuto alle imprese un credito d'imposta potenziato fino al 70% per le piccole e al 50% per le medie, nel caso in cui la formazione venga effettuata da soggetti esterni all'impresa certificati dal Ministero dello Sviluppo Economico. Per le grandi imprese, il credito rimane invece al 30%, con un limite di

**SECONDO L'INDICE DI DIGITALIZZAZIONE UE (DESI), L'ITALIA È 25° CON BASSI LIVELLI DI COMPETENZE DIGITALI**

spesa massimo annuale di 250mila euro. Le attività formative riguarderanno i settori delle vendite e marketing, tecniche e tecnologie di produzione e informatica. Il sistema Paese è di fatto impegnato per ridurre il gap tra aziende e università e cen-

tri di ricerca: centri di Competenza, Poli e Distretti regionali dell'innovazione, sportelli di orientamento digitale delle associazioni di categoria sono tutti strumenti volti a semplificare l'accesso alle tecnologie. Nonostante l'accelerazione degli ultimi anni, tuttavia, la relazione elaborata dalla Commissione Europea in merito all'Indice di Digitalizzazione dell'Economia e della Società (Digital Economy and Society Index, Desi) del 2021, relativa ai progressi compiuti dagli Stati membri nel settore digitale, posiziona l'Italia solo al 20° posto su 27 Stati membri dell'UE. Nel profilo nazionale italiano viene infatti sottolineato come il Paese risulti significativamente in ritardo in termini di capitale umano, scendendo al

**I N E V I D E N Z A F O R M A Z I O N E**

25° posto e registrando “livelli di competenze digitali di base e avanzate molto bassi”. Per questa ragione, l'Italia è chiamata a fare “sforzi costanti [...] nelle politiche in materia di capitale umano, innovazione e competitività delle imprese” e il Pnrr si muove proprio in questa direzione.

**LA TECNOLOGIA PER LA FORMAZIONE: IL DIGITAL LEARNING**

La trasformazione digitale e tecnologica ha profondamente mutato ogni aspetto della nostra vita e del nostro lavoro, incluse le modalità in cui viene erogata la formazione. Oggi la formazione è sempre più erogata on-line, fruibile da ogni dispositivo e attraverso applicazioni specifiche, come i Learning Management System (Lms) o le piattaforme di e-learning.

Le piattaforme di formazione aziendale e di condivisione dei contenuti sono un elemento centrale nella formazione, poiché garantiscono la creazione e il mantenimento della cultura aziendale. Sono anche un luogo di condivisione che favorisce l'apprendimento collaborativo, la creazione di comunità e l'apprendimento informale. L'uso della tecnologia nella formazione aziendale ne aumenta l'efficacia e migliora la prestazione di dipendenti. La tecnologia, infatti, permette di accedere ai corsi 24 ore su 24, 7 giorni su 7, secondo i propri ritmi e da qualunque dispositivo, anche in mobilità e permette di sviluppare attività personalizzate (adaptive learning).

Le piattaforme di e-learning consentono di aggiornare in tempo reale i contenuti e aggiungerne di nuovi, inoltre si può rendere l'apprendimento più divertente, ad esempio con elementi di gamification che utilizzano tutti gli strumenti digitali possibili per ricreare situazioni ed elementi mutuati dai giochi per applicarli in ambito formativo: dal semplice e-learning si passa così al learning by gaming, in cui l'utente entra in un percorso e riceve un premio ogni vol-

## LE MODALITÀ DEL DIGITAL LEARNING

### FORMAZIONE AZIENDALE IN TEMPO REALE

tutti gli studenti e i formatori partecipano alla lezione attraverso uno strumento digitale e in tempo reale. In questo contesto troviamo webinar, classroom, workshop, dirette social



### WEBINAR

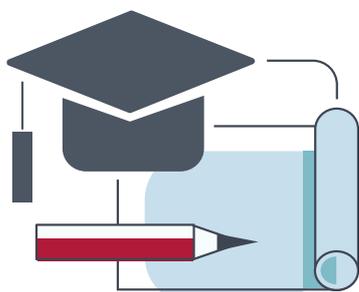
si tratta di sessioni formative realizzate via web, tipicamente sincrone, brevi, immersive, consistenti e collegate fra loro (chunked content). I webinar sono particolarmente utili quando è necessario formare un target di destinatari ampio e dislocato su un vasto territorio



### CLASSROOM

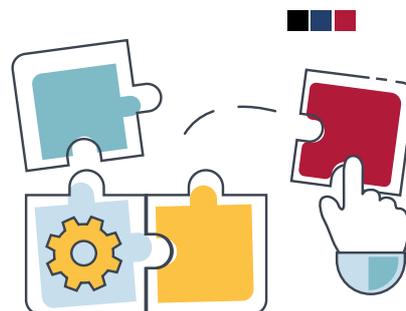
si tratta di momenti di incontro per gruppi ristretti di persone. Grazie ad applicazioni come Zoom, Teams, Google Meet e altre, questi momenti possono diventare virtual classroom, webcasting, videobroadcasting, garantendo in ogni caso maggiore interazione rispetto al webinar. La flipped classroom, in particolare, è una metodologia di gestione dell'aula il cui nome deriva dal verbo to flip, che in inglese significa “capovolgere”. Quando parliamo di flipped classroom, o flipped learning, infatti, ci riferiamo a un approccio che inverte le logiche tradizionali: i contenuti sono forniti ai partecipanti al di fuori dell'aula (generalmente on-line), mentre il tempo a disposizione all'interno di essa è invece utilizzato dal docente per ampliare e approfondire, in modo interattivo, le conoscenze precedentemente apprese. L'impostazione tradizionale delle attività formative prevede che il momento dell'applicazione di concetti e competenze sia demandato al post-aula, mentre il tempo trascorso con il docente sia orientato ad acquisire nozioni: nel flipped learning, invece, avviene esattamente il contrario

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato



## FORMAZIONE AZIENDALE ON-LINE IN DIFFERITA

quando i partecipanti seguono la spiegazione nel momento da loro scelto



## ACTIVE LEARNING

con questo termine si fa riferimento a percorsi di apprendimento esperienziali creati attraverso la metodologia del learning by doing. Spesso tali percorsi sono sviluppati attraverso uno stile di competizione aziendale sana, utilizzando la formula dell'Hackathon e/o del Talent Show aziendale. Questa metodologia di apprendimento è efficace, poiché aiuta a generare nuove idee e può essere arricchita da esperienze in realtà virtuale



## FORMAZIONE DIGITALE MISTA

è un tipo di formazione che cerca di combinare i vantaggi dell'apprendimento tradizionale (cioè quello frontale, svolto in classe) e l'apprendimento digitale. Questa modalità è molto adottata dalle aziende, in quanto può aiutare a velocizzare i processi di apprendimento. Tutto ciò si traduce, quindi, in un percorso formativo ibrido durante il quale gli step e le lezioni si svolgono sia in persona sia on-line tramite apposite aule virtuali, applicazioni di messaggistica, giochi didattici interattivi e qualsiasi altra modalità on-line

## SOCIAL LEARNING

è un percorso di informazione continua sviluppato sui social network aziendali, come Workplace di Facebook o Yammer, oppure su piattaforme aziendali proprietarie. Il social learning è particolarmente utile a supporto della comunicazione interna d'impresa



## PALESTRA FORMATIVA

è una forma d'aula dove almeno l'80% del tempo è dedicato all'esperienza e all'allenamento delle competenze critiche, mentre il rimanente 20% è dedicato alle istruzioni operative e al commento delle prestazioni. Le parti teoriche possono essere erogate sia in modalità e-learning che con brevi momenti d'aula frontale. La palestra formativa utilizza metodologie attive come simulazioni e simulatori, role play, giochi didattici e project work finalizzati a progetti concreti; questo permette di creare un rinnovato interesse per il momento formativo quando tutti gli studenti e i formatori partecipano alla lezione attraverso uno strumento digitale e in tempo reale. In questo contesto troviamo webinar, classroom, workshop, dirette social

## FORMAZIONE DIGITALE ADATTIVA (ADAPTIVE LEARNING)

consiste nell'utilizzo di tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale (AI) per monitorare e valutare i progressi dei dipendenti in formazione, in base a fattori come ad esempio il rendimento in classe e la comprensione dell'argomento. Il punto fondamentale di questa strategia è capire i punti deboli e poi adattare il percorso formativo alla persona. Utilizzando regole e algoritmi preimpostati per modificare i contenuti in base alle esigenze di un singolo dipendente, la tecnologia adattiva fornisce un approccio personalizzato e fortemente motivante per i dipendenti

## FORMAZIONE INDIVIDUALE TRAMITE E-LEARNING APP

esistono numerose App che permettono alle aziende di fornire ai dipendenti uno strumento di digital learning individuale e interattivo, da utilizzare anche dal proprio smartphone personale. Tra le App più usate dalle aziende in ambito formativo troviamo edX, Udemy, LinkedIn Learning, Skillshare

IN EVIDENZA **FORMAZIONE**



**L'USO DELLA REALTÀ  
VIRTUALE È UTILE  
PER ESERCITARSI  
NELLA RISPOSTA  
AD UN'EMERGENZA**

ta che supera un livello. Troviamo inoltre l'utilizzo, come approfondiremo in seguito, della realtà aumentata e di quella virtuale.

#### **LE OPPORTUNITÀ DELL'APPRENDIMENTO DIGITALE**

La tecnologia rende più vantaggiosa economicamente la formazione (incluso l'onboarding) e si rivela anche una scelta ecologica, riducendo gli spostamenti e l'impiego di supporti cartacei. Grazie alla tecnologia, ai docenti è possibile fornire feedback in tempo reale, mostrando ai discenti dove stanno sbagliando, e inoltre monitorare le prestazioni individuali, raccogliendo anche dati utili per valutare l'efficacia dei percorsi formativi. I corsi di formazione aziendale, soprattutto se resi flessibili attraverso il digital learning, rappresentano uno strumento molto utile per permettere ai dipendenti di avere opportunità di crescita e apprendimento, mantenendoli coinvolti e motivati a rimanere in una azienda. Il turnover è infatti uno fra i principali costi per un'azienda, quando si parla di risorse umane. Oltre al costo, in cui viene incluso il tempo perso per sostituire e riformare un nuovo dipendente, abbiamo infatti anche la perdita di competenze che si verifica quando un dipendente lascia l'azienda.

#### **LE MODALITÀ DEL DIGITAL LEARNING**

Il digital learning si attua secondo percorsi integrati che usano diversi metodi di ap-

prendimento per la formazione sincrona e asincrona.

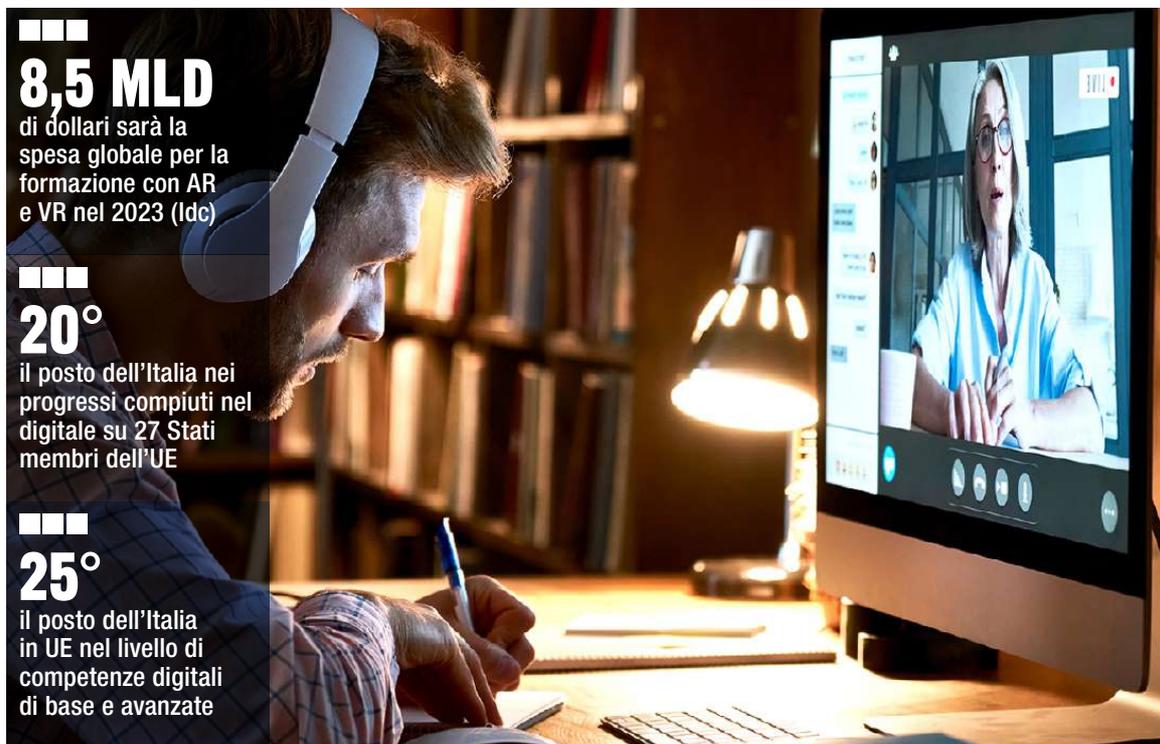
#### **L'IMPIEGO DI REALTÀ AUMENTATA E VIRTUALE PER LA FORMAZIONE**

La pandemia ha portato una forte accelerazione per quanto riguarda la formazione a distanza e l'innovazione tecnologica. Realtà aumentata e realtà virtuale sono in grado di fornire, in questo ambito, notevoli vantaggi. La realtà aumentata rappresenta il mondo reale arricchito con elementi virtuali, che aumentano l'esperienza dell'utente. Pensiamo ad esempio a un operaio che può ricevere istruzioni su come utilizzare un macchinario nuovo e complesso, ai corsi di manutenzione guidata oppure ai corsi di formazione sulla sicurezza. Nella manutenzione, basterà ad esempio inquadrare il macchinario con un dispositivo compatibile (generalmente smartphone o tablet) per fare in modo che l'applicazione generi pop-up e notifiche contestualizzate che arricchiscono l'esperienza del discente fornendogli indicazioni aggiuntive e guidandone l'apprendimento. La realtà aumentata permette a chi è nuovo in un ambiente lavorativo di formare le proprie competenze senza alcun rischio. Grazie alla possibilità di mescolare il mondo reale con elementi virtuali, la formazione è più efficace introduce l'utente più facilmente alla propria mansione. La realtà virtuale, invece, tramite visori, occhiali e simili permette di visualizzare un ambiente digitale immersivo e interattivo. I giovani, in particolare, dimostrano di preferire l'insegnamento tramite realtà virtuale rispetto a quello tradizionale, in un'ottica di learning by doing. La facilità di utilizzo e il maggiore coinvolgimento sono graditi anche ai meno giovani, perché garantiscono una pratica effettiva che migliora l'apprendimento. L'uso della realtà virtuale è particolarmente utile nella formazione quando si vogliono ricreare

situazioni emotivamente intense, ad esempio per esercitarsi nella risposta a una emergenza. La multi-sensorialità della formazione in realtà virtuale permette di coinvolgere vista, udito e movimento corporeo e fa in modo che l'esperienza vissuta dall'utente rimanga fortemente e a lungo impressa, così da aumentare significativamente l'efficacia dell'apprendimento. Si tratta di tecnologie applicabili a qualunque contesto per favorire l'insegnamento della teoria e la sua messa in pratica. Secondo Idc, la spesa globale per la formazione mediante realtà aumentata e virtuale, nel 2023 raggiungerà gli 8,5 miliardi di dollari, a riprova del fatto che queste tecnologie possono fornire una risposta concreta al bisogno di formazione presente nel mondo del lavoro, formazione fondamentale anche per aumentare la sicurezza. Inail stima, infatti, che proprio la mancanza di formazione costituisca la seconda principale causa di infortuni sul lavoro e la realtà virtuale è ideale soprattutto nei casi in cui si devono simulare situazioni complesse o critiche come il lavoro in contesti pericolosi.

#### **L'IMPIEGO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE**

Non solo realtà aumentata e virtuale, ma anche intelligenza artificiale. In ambito formativo, l'intelligenza artificiale, per essere davvero efficace, dovrebbe aiutare a riscrivere l'intera strategia formativa. Ad esempio, possiamo pensare a dei virtual coach in grado di guidare gli utenti nelle loro attività formative, suggerendo inoltre nuovi contenuti, monitorando il processo, rispondendo alle domande relative ai contenuti e inviando notifiche push relative a contenuti o scadenze. Ancora, l'intelligenza artificiale potrebbe trovare impiego nel migliorare la ricerca delle risorse didattiche all'interno di una piattaforma di e-learning, identificando



8,5 MLD

di dollari sarà la spesa globale per la formazione con AR e VR nel 2023 (Idc)

20°

il posto dell'Italia nei progressi compiuti nel digitale su 27 Stati membri dell'UE

25°

il posto dell'Italia in UE nel livello di competenze digitali di base e avanzate

frasi chiave e creando automaticamente i tag per le risorse. L'intelligenza artificiale può anche permettere una learning experience personalizzata, in primo luogo identificando con precisione i gap di competenze e poi suggerendo i modi migliori per colmarli, offrendo contenuti specifici basati sugli obiettivi individuali.

#### L'INTEGRAZIONE FRA DIGITAL LEARNING E SOCIAL LEARNING

Il social learning nasce dalla teoria psicologica della maggiore efficacia dell'apprendimento condiviso e basato sull'interazione dei membri all'interno di un contesto sociale.

Integrato con il digital learning, il social learning permette di condividere idee e conoscenze già presenti in azienda e far emergere nuove energie e nuovi spunti,

migliorare l'apprendimento grazie all'esperienza diretta dei colleghi che sfruttano le proprie competenze nel lavoro di tutti i giorni, incoraggiare lo sviluppo di Peer Review (valutazione tra pari) e Peer Mentoring (relazione tra dipendenti con livelli di esperienza differenti), aumentare la motivazione e il senso di appartenenza. Un esempio di tecnologia che abilita lo sviluppo di una strategia di social learning digitale è Oracle Cloud Hcm, in particolare attraverso il modulo Oracle Learning. In Oracle Hcm Cloud, i dipendenti possono seguire i profili di colleghi e mentori dell'azienda e restare aggiornati sulle loro condivisioni, ed è anche possibile interagire su contenuti di valore, consigliare video o tutorial, mettere "like" e commentare. Si creano così delle vere e proprie Learning Community. Attraverso algoritmi di

recommendation, Oracle Cloud prevede l'assegnazione automatica di contenuti sulla base dei profili professionali, delle preferenze del dipendente in termini di format dei contenuti, delle attività che sta svolgendo, e degli obiettivi che deve raggiungere (Adaptive Learning). L'applicazione rende inoltre disponibile ai responsabili delle risorse umane report e dashboard in tempo reale per tenere traccia dei progressi e del coinvolgimento di qualsiasi risorsa, potendo anche intraprendere azioni correttive. Inoltre, è possibile misurare con accuratezza l'efficacia del programma di formazione e del suo impatto sul business.

#### UN CENTRO DI FORMAZIONE ESPERIENZIALE: IL LEF DI PORDENONE

Nel 2011 a Pordenone è nata la Lean Experience Factory (Lef), una joint-ven-



IN EVIDENZA **FORMAZIONE**

ture tra McKinsey, Confindustria Alto Adriatico e vari partner del territorio che vuole essere una sorta di “fabbrica digitale modello” e un vero e proprio centro di formazione esperienziale per figure che vanno dal manutentore 4.0 all’Innovation Manager. È infatti possibile sperimentare la trasformazione digitale attraverso tutti gli ambiti dell’organizzazione, dalle linee di produzione all’ufficio acquisti, dalla progettazione alla logistica per arrivare sino al supporto post-vendita.

In questa palestra tecnologica di Pordenone, vengono formati, ad esempio, operatori di macchine di produzione con sistemi IoT che elaborano dati a bordo linea, esperti di Advanced Analytics, di progettazione e di manutenzione attraverso la realtà au-

mentata. All’interno di Lef si può toccare con mano il processo di trasformazione digitale di una fabbrica e si apprendono le competenze necessarie per gestirla.

**IL BI-REX DI BOLOGNA: TECNOLOGIA E FORMAZIONE PER IL 4.0**

Il binomio tecnologia e formazione è al centro anche delle attività formative del Competence Center 4.0 **Bi-Rex** di Bologna. All’interno del Centro di Competenza sono organizzati percorsi di alta formazione su tutte le tecnologie abilitanti il paradigma di Industria 4.0, con docenti provenienti dai maggiori atenei italiani, insieme a imprenditori e manager di aziende di successo. I corsi sono rivolti a imprenditori, dirigenti, responsabili di impianto, re-

sponsabili di linea produttiva, dirigenti di ricerca e sviluppo, responsabili IT e OT, professionisti di livello dal middle management in su all’interno di un’azienda, che devono conoscere perfettamente tutte le funzioni e tutte le potenzialità delle nuove tecnologie digitali, in modo da sfruttarne al meglio risorse e opportunità, produttive e strategiche.

All’interno del centro **Bi-Rex** sono disponibili tutte le tecnologie, le macchine e i sistemi necessari per l’innovazione digitale e 4.0, l’automazione e la robotica industriale, l’intelligenza artificiale e l’Analytics, la stampa 3D e l’Internet of Things.

È inoltre presente anche una Linea Pilota completa di ogni tecnologia e strumentazione, riproduzione reale di una linea pro-

**LE PROSPETTIVE FUTURE**



**TRAINING ON-THE-JOB**

attività pianificata e organizzata nella quale un docente facilita l’acquisizione di conoscenze operative sul luogo di lavoro, insegnando a utilizzare gli strumenti di lavoro tramite esperienza pratica

**APPRENDIMENTO**

mediante la partecipazione a convegni, workshop e simili

**ROTAZIONE PROGRAMMATA NELLE MANSIONI**

acquisizione di conoscenze mediante l’alternanza con altri lavoratori nello svolgimento di una serie di mansioni

**AUTOAPPRENDIMENTO**

attività di formazione decisa e finanziata dall’impresa, nella quale è il lavoratore che apprende a decidere tempi e luoghi dell’apprendimento che, ad esempio, avviene attraverso una piattaforma di e-learning

**PARTECIPAZIONE A CIRCOLI DI QUALITÀ O A GRUPPI DI AUTO-FORMAZIONE**

partecipazione a gruppi di lavoratori che, anche con l’aiuto di un coordinatore, si riuniscono periodicamente al fine di proporre e confrontare soluzioni per risolvere problemi emersi sul luogo di lavoro (circoli di qualità) o a gruppi di lavoratori che si riuniscono per migliorare, attraverso lo scambio di esperienze e opinioni, la loro conoscenza dei processi produttivi e dell’organizzazione del lavoro all’interno della propria impresa (gruppi di autoformazione)



**IL MODELLO DEL  
BLENDED LEARNING  
COMBINA MOMENTI  
DI LEZIONE IN AULA  
AD ATTIVITÀ PRATICHE**



duttiva della fabbrica interconnessa, con macchine dalle quali vengono ricavati dati reali per applicazioni concrete.

All'interno dei corsi sono sempre presenti anche momenti esperienziali, applicativi, dimostrativi, secondo il modello del blended learning, che combina momenti di lezione frontale in aula ad attività di carattere pratico.

Ai corsisti sono fatte provare direttamente queste tecnologie applicandole a obiettivi specifici, come ad esempio quello di rendere più efficienti i processi e le linee di produzione, al fine di migliorare la produttività e l'efficienza complessive, e quindi anche ridurre gli sprechi e i costi.

### LE PROSPETTIVE FUTURE

L'attuale tendenza verso nuove forme di formazione informale ricompre oggi nello smart learning. Lo smart learning si basa su concetti profondamente diversi rispetto alla mera formazione informale a distanza con l'ausilio del digitale, così come il telelavoro non corrisponde affatto allo smart working.

La differenza sta nei modelli e negli innovativi metodi di formazione e non solo nelle modalità di erogazione e presenta vantaggi notevoli per l'immediatezza, la flessibilità e la personalizzazione della formazione, che oggi insieme all'efficienza caratterizzano i nuovi modelli produttivi e meglio si coniugano con l'impellente necessità del reskilling e dell'upskilling imposta dall'innovazione, in particolare per quanto riguarda le competenze digitali. In questo senso, viene rilanciato il paradigma del lifelong learning, che farà sempre più parte integrante dell'organizzazione del lavoro e delle risorse umane nelle aziende, grazie anche alle nuove politiche europee che rilanciano la formazione in senso innovativo come base della transizione green e digitale.

L'apprendimento, in contesti di lavoro innovativi e digitalizzati, tende inoltre a integrarsi nel lavoro quotidiano, dando vita a una formazione fruibile rapidamente e nel momento del bisogno, erogata attraverso moduli brevi e mirati, di facile comprensione (micro-learning e, in senso più ampio, smart learning).



**servotecnica**

# FLESSIBILITÀ E PERFORMANCE

Slip Rings



La gamma di slip ring offerta da Servotecnica copre diverse applicazioni, dalle più semplici alle più complesse, con l'integrazione di fieldbus in real-time. Servotecnica può fornire slip ring appositamente ideati per ogni applicazione, integrando un cablaggio su specifica dal cliente. Tutti i nostri slip ring con fieldbus sono garantiti da un test report di collaudo.

-  Real time fieldbus
-  Configurazioni dedicate
-  Senza manutenzione
-  Spazzole e anelli in metalli preziosi



[www.servotecnica.com](http://www.servotecnica.com)



IN EVIDENZA FORMAZIONE

**ESISTE UNA FORMAZIONE  
"INFORMALE", IN CUI  
NON SI FREQUENTANO  
LEZIONI FRONTALI  
TRADIZIONALI**

Già prima della pandemia quasi metà delle aziende aveva già optato per la formazione informale, in cui il lavoratore non frequenta lezioni frontali tradizionali, ma si avvale di altre modalità (si veda lo schema in pagina precedente).

#### **COME DIGITALIZZARE LA FORMAZIONE AZIENDALE: UN CASO CONCRETO**

Esistono vari metodi e strategie che possono essere messi in pratica per digitalizzare con successo la propria formazione aziendale. Come esempio concreto di quanto illustrato, possiamo considerare il caso di un gruppo industriale che opera nel settore siderurgico da più di un secolo e che ha avviato un progetto per trasferire la maggior parte dei contenuti formativi dell'azienda all'interno di una Academy digitale.

Alla base di questo progetto, ci sono diverse esigenze: diffondere il concetto di formazione continua, istituire una nuova mentalità orientata alla digitalizzazione, all'innovazione e alla creatività, superando l'immagine di una azienda metalmecc-

canica poco digitalizzata e di "vecchio stampo", e inoltre trovare un modo efficace per trasferire le competenze di molte figure senior del gruppo, prossime all'uscita dal mondo del lavoro, a profili più junior.

Si voleva inoltre rendere gli utenti sempre più indipendenti e autonomi nella gestione e nello sviluppo delle competenze. Infine, era presente anche un'esigenza più pratica, ossia quella di trovare un'alternativa alla formazione totalmente in presenza, di difficile attuazione durante la pandemia e spesso bloccata da criticità legate alla scarsa disponibilità di tempo e aule.

All'interno dell'academy digitale, i contenuti sono stati organizzati secondo temi specifici: le soft skill, l'utilizzo di programmi informatici, la formazione linguistica (inglese per la totalità della popolazione e licenze specifiche per le altre lingue), la formazione sulla sicurezza, la formazione sulle competenze più tecniche e specifiche e la formazione obbligatoria ai sensi del D.Lgs. 231/2011 in materia di responsabilità amministrativa delle persone giuridiche.

La partecipazione ai corsi può essere obbligatoria, oppure a discrezione degli utenti, a seconda della tipologia di contenuto. I dipendenti possono accedere alla piattaforma utilizzando la propria mail aziendale o personale e navigare attraverso le varie sezioni 24 ore su 24 e 7 giorni su 7, sia con device personali sia richiedendo un pc aziendale.

I contenuti dedicati alle competenze soft e all'informatica hanno il format di video di durata variabile da 5 minuti a 4 ore, mentre la formazione linguistica in inglese è erogata attraverso esercizi grammaticali ai quali si può accedere in qualunque momento: solo per alcuni è prevista anche la partecipazione a classi virtuali individuali prenotabili in autonomia.

La formazione sulle tematiche di sicurezza avviene mediante corsi on-line erogati da terze parti o direttamente organizzati dall'azienda. Anche in questo caso, sono attivate licenze singole, specifiche per l'area della sicurezza sulla quale è necessario che il singolo dipendente si formi.

## COME DIGITALIZZARE LA FORMAZIONE AZIENDALE

Comunicare ai dipendenti in modo efficace, ad esempio attraverso un video meeting collettivo in cui siano indicate le linee guida aziendali e sia chiesto il supporto di tutti nello sviluppo della strategia di digital learning

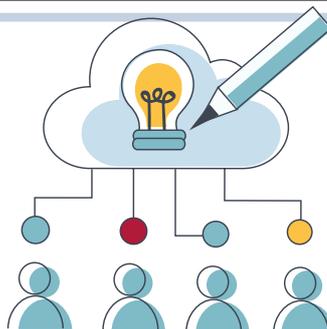
Qualora non fosse possibile organizzare incontri mirati, un'altra possibilità è quella di inviare una e-mail ai dipendenti, trasmettendo chiaramente il senso di priorità e l'importanza dell'iniziativa

Non esagerare con l'offerta formativa ma proporla in forma semplice, breve, mirata



Fare dei manager i principali promotori: è fondamentale mostrare ai dipendenti genuino interesse (soprattutto se da parte di un manager diretto) verso la loro formazione e la loro crescita

Monitorare l'impatto della formazione: anche la strategia di digital learning ha bisogno di un'adeguata misurazione dei dati, per capire cosa funziona e cosa può essere migliorato, con l'obiettivo di rendere il processo di formazione digitale ancora più efficiente. Fra le metriche che si possono utilizzare per il monitoraggio dell'impatto delle iniziative di digital learning, ci sono il tasso di partecipazione, la soddisfazione dei partecipanti, l'abilità e le competenze acquisite



L'apprendimento dei contenuti tecnici è invece organizzato sotto forma di tutorial video specifici per processo.

A tale fine, l'azienda ha creato una mascotte cartoon che ha il compito di spiegare passo per passo le fasi delle diverse attività. Al termine delle unità sono presenti dei test per verificare l'efficacia dell'apprendimento. La formazione obbligatoria è infine erogata attraverso dispense scaricabili e attraverso dei learning path all'interno della piattaforma, percorsi di apprendimento già costruiti nei contenuti. I docenti interni all'azienda possono usufruire di li-

cenze che li abilitano a caricare in autonomia contenuti, organizzare i test finali, avere piena visibilità rispetto ai risultati dei corsi tenuti. Tra i benefici ottenuti grazie all'adozione della piattaforma troviamo l'ottimizzazione del processo formativo, con riduzione di tempi e costi e aumento dell'efficacia. La piattaforma ha inoltre permesso di far emergere i talenti individuali, le propensioni, gli interessi e le esigenze personali legate all'apprendimento.

La possibilità di accedere in modo facile e veloce ha aumentato la proattività delle persone e inoltre il progetto ha supportato

notevolmente l'innovazione, sviluppando nuove attitudini di open innovation e forme di collaborazione più aperte.

Nel futuro della piattaforma, ci sono percorsi specifici per la fase di onboarding, la certificazione tramite attestati e badge, l'introduzione di tecniche di gamification e un approccio complessivo ibrido, con la parte teorica da svolgere sulla piattaforma e quella pratica in presenza.

Per quest'ultima, si stanno valutando anche applicazioni in realtà virtuale, ad esempio per aumentare l'impatto emotivo nei corsi di gestione dell'emergenza. ■