



L'EVOLUZIONE DELL'APPRENDIMENTO: APPROCCI MODERNI E METODOLOGIE PERSONALIZZATE

Executive Summary

Luglio 2025

A cura di Rocco Barbaro e Gaetano Fasano

Presentazione*

Questo Executive Summary restituisce in forma sintetica e accessibile le principali evidenze della ricerca qualitativa “Metodologie formative innovative per l’apprendimento permanente”, realizzata nell’ambito del Piano Triennale di Attività INAPP 2022–2024 dal Gruppo di ricerca Apprendistato, Work Based Learning e innovazione per la formazione, coordinato da Silvia Vaccaro.

Il progetto nasce in un momento storico in cui il tema del Lifelong Learning assume un significato sempre più strategico. La formazione non è più vista come un episodio isolato o una fase della vita, ma come un processo continuo che accompagna la persona lungo tutto il suo percorso professionale. La transizione digitale, l’intelligenza artificiale e la cosiddetta creatività assistita stanno infatti trasformando profondamente il modo in cui lavoriamo, apprendiamo e costruiamo competenze. In questo scenario, la ricerca ha voluto indagare come le organizzazioni italiane stiano reinterprestando la formazione anche alla luce delle innovazioni tecnologiche e dei nuovi modelli di lavoro. Si intendeva comprendere in che modo la combinazione di metodologie attive, esperienzialità e strumenti digitali possa generare un apprendimento più inclusivo, personalizzato e sostenibile, capace di rispondere alle esigenze di competitività ma anche di benessere delle persone.

Obiettivi

L’obiettivo generale è stato quello di analizzare le metodologie formative innovative e gli strumenti operativi utilizzati nei contesti aziendali e professionali per individuare delle pratiche significative nello sviluppo delle competenze e nel sostegno alla crescita delle organizzazioni. In particolare, la ricerca si è proposta di: costruire un primo repertorio organico di metodologie formative per l’apprendimento permanente; individuare le pratiche per l’apprendimento e lo sviluppo di competenze tecniche, digitali e trasversali; analizzare la capacità di integrazione tra formazione, innovazione tecnologica ai fini del benessere organizzativo; comprendere i fattori che rendono possibile l’apprendimento non formale e informale nei luoghi di lavoro; individuare le tendenze emergenti nei modelli di apprendimento per adulti nell’era digitale. L’intento è stato quello di offrire una cornice interpretativa utile a chi progetta o governa la formazione, fornendo elementi concreti per rafforzare la cultura del lifelong learning nelle imprese e nelle politiche pubbliche.

Metodologia

La ricerca si distingue per la scelta di un approccio qualitativo e interpretativo, che ha posto al centro non tanto la misurazione dei fenomeni, quanto la loro comprensione profonda. Si è inteso cogliere la dimensione vissuta dei processi di apprendimento, attraverso la voce diretta dei protagonisti, le loro esperienze, le percezioni e i significati attribuiti alle pratiche formative.

* Il presente documento fornisce una sintesi dei contenuti del report: Inapp, Barbaro R., Fasano G. (2025), *L’evoluzione dell’apprendimento: approcci moderni e metodologie personalizzate*, Inapp Report n.59, Roma, Inapp.

Sono stati utilizzati tre strumenti principali: sessanta interviste semi-strutturate rivolte a esperti di apprendimento, HR manager, consulenti e professionisti della formazione; due focus group online che hanno coinvolto docenti universitari, dirigenti di aziende e consulenti esperti; quattro studi di caso dedicati ad aziende o istituzioni che rappresentano esperienze particolarmente emblematiche. L'analisi dei materiali raccolti è stata condotta attraverso una lettura tematica e narrativa, capace di far emergere ricorrenze e specificità. Questo lavoro interpretativo ha permesso di individuare quattro cluster metodologici che sintetizzano le traiettorie evolutive della formazione aziendale contemporanea, delineando un quadro dinamico e in continua trasformazione.

Risultati

L'indagine qualitativa condotta su 13 aziende e 47 tra esperti e consulenti ha messo in luce un panorama eterogeneo di strategie e pratiche formative che, pur nella diversità dei settori, convergono su un obiettivo comune: trasformare la formazione in un motore di innovazione organizzativa e crescita personale. Le aziende partecipanti hanno contribuito a delineare le traiettorie strategiche della formazione intra-organizzativa, così come le società di consulenza hanno offerto prospettive "di confine" sull'innovazione metodologica. La lettura comparata delle aziende intervistate, ha consentito di osservare una progressiva ibridazione dei modelli. Oltre alle strategie e le metodologie adottate, la natura qualitativa dell'indagine ha permesso di cogliere dimensioni non immediatamente misurabili — come il ruolo della fiducia, della motivazione e della narrazione organizzativa — che risultano decisive nel successo dei modelli formativi. Dall'analisi dei materiali raccolti emergono quattro cluster metodologici, che rappresentano altrettante traiettorie evolutive della formazione aziendale.

Percorsi scalabili e flessibili - Rientrano in questo gruppo aziende che adottano strategie orientate alla scalabilità e alla personalizzazione digitale. L'uso di piattaforme e-learning, microlearning, modelli blended e cataloghi formativi adattivi consentono di offrire percorsi fruibili da ampie popolazioni aziendali, senza rinunciare alla qualità. In queste aziende, la formazione diventa un ecosistema aperto, accessibile e personalizzabile; una rete di apprendimento continuo piuttosto che un insieme di corsi isolati.

Apprendimento esperienziale e inclusivo - Questo cluster raccoglie le realtà che puntano su metodologie partecipative e immersive, in cui l'apprendimento avviene attraverso l'esperienza diretta e il coinvolgimento emotivo. L'apprendimento qui è percepito come processo relazionale e trasformativo, che favorisce inclusione, fiducia e sicurezza psicologica, piuttosto che mera trasmissione di competenze.

Cultura aziendale e leadership trasformativa - In questo gruppo troviamo aziende che utilizzano la formazione come leva per consolidare la cultura organizzativa, la coesione interna

e la leadership diffusa. Si tratta di un cluster che riflette una tendenza in cui la formazione è strumento di senso: un mezzo per costruire comunità, identità e motivazione, più che un semplice dispositivo tecnico.

Metodologie integrate e tecnologie avanzate - È la frontiera dell'innovazione formativa. Le aziende appartenenti a questo gruppo combinano intelligenza artificiale, learning analytics, realtà aumentata, realtà virtuale e serious game per creare esperienze di apprendimento adattive e immersive. Le esperienze analizzate nel cluster mostrano come la tecnologia diventi efficace solo se accompagnata da un ridisegno metodologico e da un orientamento culturale favorevole al cambiamento. In questo cluster in particolare, un elemento trasversale che attraversa molti casi è quello dell'**impronta digitale dell'adulto in apprendimento**, cioè l'insieme delle tracce che ogni persona lascia durante i propri percorsi formativi online. Questi dati – letti attraverso strumenti di *learning analytics* – permettono di monitorare l'andamento dei percorsi, personalizzare i contenuti e migliorare l'efficacia della formazione.

Conclusioni

La formazione professionale sta attraversando una trasformazione profonda. Non si tratta più di adempiere a obblighi normativi, ma di abbracciare una cultura dell'apprendimento permanente che diventa parte integrante della vita organizzativa. In un mondo in continuo cambiamento, la capacità di imparare e reinventarsi rappresenta il vero vantaggio competitivo, sia per le persone che per le aziende. Le tecnologie stanno ridisegnando il panorama formativo in modo significativo offrendo nuove opportunità, permettendo di personalizzare i percorsi formativi, renderli accessibili e scalabili, creare simulazioni immersive dove sperimentare senza rischi. Il micro-apprendimento, con le "pillole formative", si adatta, peraltro, ai ritmi frenetici del lavoro moderno. Tuttavia, la ricerca lancia un monito importante in quanto la tecnologia è uno strumento potente, ma non è una soluzione che non ha controindicazioni in quanto, da un lato, le tecnologie più avanzate possono creare nuove disuguaglianze, dividendo chi può permettersene da chi no, dall'altro, un eccesso di digitalizzazione può far perdere di vista ciò che rende l'apprendimento veramente efficace, vale a dire, la dimensione umana e relazionale.

Le metodologie più efficaci sono quelle che fanno integrare innovazione tecnologica e approccio esperienziale. Il modello 70-20-10, la gamification, i role-play e le simulazioni funzionano perché coinvolgono le persone attivamente, stimolando non solo l'acquisizione di competenze tecniche ma anche lo sviluppo delle soft skills: creatività, pensiero critico, intelligenza emotiva, capacità di collaborare. Fondamentale è il momento del debriefing, quella riflessione condivisa che trasforma l'esperienza vissuta in apprendimento consolidato e applicabile. È qui che l'accompagnamento umano del formatore diventa insostituibile. Inoltre, la formazione non può prescindere dal contesto organizzativo in cui si inserisce. Una leadership trasformativa, capace di ascolto attivo, intelligenza emotiva e gestione autentica delle relazioni, è essenziale per creare ambienti dove l'apprendimento possa fiorire.

Allo stesso modo, valorizzare la diversità – di età, genere, cultura, competenze – non è solo una questione etica, ma una strategia vincente. L'eterogeneità arricchisce le dinamiche collaborative e stimola l'innovazione. L'apprendimento intergenerazionale, in particolare, crea ponti preziosi tra esperienze diverse.

La sfida più profonda che questa ricerca solleva riguarda l'essenza stessa dell'essere umano nell'era digitale. Mentre l'intelligenza artificiale può elaborare dati, ottimizzare processi e persino simulare conversazioni, ci sono qualità che restano irriducibilmente umane: la consapevolezza di sé, la capacità di custodire il mistero, quello spazio di non-sapere che alimenta la curiosità e il desiderio creativo. Il futuro della formazione, quindi, non sta nello scegliere tra digitale e umano, ma nel trovare il giusto equilibrio. La tecnologia deve amplificare, non sostituire, il potenziale delle persone. Il formatore del domani sarà un "ibrido": competente nelle tecnologie ma, soprattutto, facilitatore di relazioni autentiche e custode di quella dimensione esperienziale ed emotiva che rende l'apprendimento significativo. Le organizzazioni più lungimiranti stanno già costruendo ecosistemi formativi che oltrepassano i confini aziendali, coinvolgendo università, centri di ricerca, startup tecnologiche. Questa apertura favorisce la contaminazione di saperi e la co-creazione di soluzioni innovative, preparando davvero le persone alle sfide di un mercato del lavoro in continua evoluzione. In definitiva, la formazione efficace è quella che sa coniugare innovazione tecnologica e saggezza pedagogica, competenze tecniche e qualità umane, scalabilità digitale e cura relazionale. Solo così potrà essere davvero al servizio delle persone e del loro sviluppo integrale.

Il gruppo di lavoro desidera ringraziare sinceramente tutti i professionisti che hanno dedicato il loro tempo a condividere esperienze e conoscenze per questa ricerca. Il vostro contributo è stato prezioso per comprendere l'importanza dell'apprendimento e della formazione permanente nel mondo del lavoro nell'era digitale. Le vostre testimonianze concrete hanno arricchito questa indagine con prospettive autentiche sull'occupabilità e sulle competenze necessarie oggi. Grazie per la disponibilità e per aver reso possibile un'analisi più completa e radicata nella realtà professionale.

Emiliano Andreucci, Maurizio Audizi, Maria Dolores Di Baia, Andrea Baldini, Bruno Benouski, Paola Beoletto, Laura Bianchi, Andrea Bicciolo, Immacolata De Bonis, Paolo Bruttini, Antonello Calvaruso, Alessia Canfarini, Emanuela Cappelli, Manuel Caviglia, Veronica Cecchi, Marcella Chiesi, Roberto Chinello, Mauro Consolo, Giovanni Cordova, Ferruccio Costantini, Fabrizio Da Crema, Isabella Dell'Aquila, Andrea Dotti, Mario D'Agostino, Giuseppe Ferraro, Fabio Galluccio, Giovanna Garuti, Giovanna Giuffredi, Nicola Giunta, Marta Gotti, Hubert Jaoui, Derrick Jones, Walter Lindo, Alessia Lorieri, Paolo Macrì, Paolo Mai, Valentina De Matteo, Vivaldo Moscatelli, Emanuele Moscato, Giuseppe De Nichilo, Anselmo Paolone, Francesca Petrelli, Francesca Petrelli, Aline Pierrard, Claudio Della Porta, Silvia Pulino, Flaminia De Romanis, Antonella Salvatore, Giancarlo Santoni, Paola Santoro, Silvia Santosuosso, Teodosio Salerno, Marco Scarpa, Guido Stratta, Mario Thanavaro, Laura Toffolo, Paolo Viel, Assunta Viteritti, Valerio Vitolo, Giulio Xhaet.

L'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP) è un ente pubblico di ricerca che si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro. Nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'Isfol e vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, l'Ente ha un ruolo strategico – stabilito dal decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 – nel nuovo sistema di governance delle politiche sociali e del lavoro del Paese.

L'Inapp fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN) e collabora con le istituzioni europee. È Organismo Intermedio del Programma nazionale Giovani, donne e lavoro 2021-2027 del FSE+, delegato dall'Autorità di Gestione all'attuazione di specifiche azioni (Piano Inapp 2023-2026), ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale. È l'ente nazionale all'interno del consorzio europeo ERIC-ESS che conduce l'indagine European Social Survey. L'attività dell'Inapp si rivolge a una vasta comunità di stakeholder: ricercatori, accademici, mondo della pratica e policymaker, organizzazioni della società civile, giornalisti, utilizzatori di dati, cittadinanza in generale.

INAPP
Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche
Corso d'Italia, 33 – 00198 Roma
Tel. +39 06854471
www.inapp.gov.it

