ALESSANDRA PEDONE, INAPP
a.pedone@inapp.org,

XXIII Congresso Nazionale AIV , 22-24 settembre 2021
Panel n. 2 "Quale valutazione delle policy nazionali in tema di formazione continua aziendale".

TITOLO DEL PAPER

Dalla formazione informale allo *smart learning*. Nuovi scenari per la formazione continua in azienda nella transizione digitale.

ABSTRACT

L'innovazione digitale ha portato cambiamenti rapidi e continui nel tempo all'interno del tessuto socioeconomico. I modelli produttivi ed organizzativi si concentrano sempre di più sul capitale umano per restare competitivi. Una transizione digitale con una visione umano-centrica che lega indissolubilmente lavoratori altamente qualificati e le nuove tecnologie digitali e *smart* è la visione alla base di tutti gli interventi delle recenti politiche europee e nazionali di ripresa e resilienza nell'era post-Covid. Il 2020 è stato, infatti, un anno di forti cambiamenti e perturbazioni nelle attività formative, lavorative e sociali. La pandemia da Covid-19, ha portato nuove sfide nell'organizzazione aziendale, andando oltre la pura tecnologia digitale applicata ai processi. Analizzando i dati dell'indagine INAPP "Indaco *Active Ageing*" relativi al 2018 riguardo all'erogazione della formazione in ambito aziendale, in particolare quelli riguardanti la formazione informale, si propone una chiave di lettura con un confronto sulle nuove metodologie legate alla transizione digitale e ai cambiamenti organizzativi, e le prospettive offerte in tale ambito dagli strumenti messi in campo dall'Unione europea e dall'Italia con lo PNRR. Tra le attività di formazione informale che saranno analizzate il *training on the job*, l'autoapprendimento (che comprende la formazione aperta o flessibile e a distanza, attraverso l'utilizzo di una piattaforma e-learning), la partecipazione a circoli di qualità o a gruppi di auto-formazione. Tali tipologie meglio rispecchiano l'attuale tendenza verso nuove forme di formazione informale ricomprese 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, cosi come il telelavoro non corrisponde affatto allo *smart working*, che ha rappresentato nel corso del 2020 la più importante e dirompente innovazione di organizzazione del lavoro. 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 *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 verde e digitale.

Parole chiave
Formazione aziendale
Formazione informale
Transizione digitale
Smart learning
Competenze digitali

1. Introduzione

La pandemia da Covid 19 ha rivoluzionato il mondo del lavoro, accelerando l'innovazione tecnologica già in corso e mettendo in luce la necessità di sviluppare nuove competenze, soprattutto digitali, per riqualificare i lavoratori e rispondere alla mancanza di professionisti sul mercato. La formazione sta assumendo sempre più una funzione aziendale strategica, con le crescenti necessità di aggiornamento, riconversione e riqualificazione della forza lavoro.

La transizione digitale ha amplificato i cambiamenti rapidi e continui all'interno del tessuto socioeconomico, caratterizzando profondamente il passaggio dalla quarta rivoluzione industriale, in cui siamo entrati solo nel 2011, alla quinta, caratterizzata da un modello di business in cui verrà ridefinito il ruolo dell'uomo e la sua collaborazione con le macchine e l'intelligenza artificiale (co-robot o *cobot*) nei processi produttivi (*Collaborative Industry*), portando in primo piano le strategie di ricerca (*research factory*). I modelli produttivi ed organizzativi si concentrano sempre di più sul capitale umano per restare competitivi (Seghezzi, 2015). Questi fattori sono diventati predominanti per la ripresa dalla pandemia di Covid, che ha reso evidente con il suo aspetto dirompente, l'impreparazione del mondo del lavoro e della formazione, che sono riusciti, laddove l'innovazione digitale era già presente o in corso di avvio, ad un massiccio spostamento verso il lavoro e l'apprendimento a distanza. Con milioni di lavoratori che hanno dovuto repentinamente passare a modalità di lavoro a distanza, il 2020 è stato un anno di sfide e perturbazioni senza precedenti, evidenziando sfide significative in termini di qualità, equità, connettività, infrastrutture e capacità di diffondere le competenze digitali su vasta scala. La pandemia da Covid-19, ha portato, infatti, nuove sfide nell'organizzazione aziendale, andando oltre la pura tecnologia digitale applicata ai processi.

Tale situazione ben rispecchia le tendenze evolutive di una visione di una transizione digitale umano-centrica che lega indissolubilmente un capitale umano altamente qualificato e le nuove tecnologie digitali e *smart*, e che costituisce la base di tutti gli interventi delle recenti politiche europee e nazionali di ripresa e resilienza nell'era post-covid. (De Nul et al., 2021). Le basi teoriche di una visione delle evoluzioni tecnologiche e del suo carattere umano-centrico si rintracciano già nei saggi di McLuhan (Mc Luhan, 1967).

La formazione continua assume oggi un ruolo di primo piano in un mondo ormai pervaso dal digitale in ogni ambito della vita sociale, culturale ed economica, tanto da ricordarci il concetto di "Infosfera" elaborato 50 anni fa da Boulding (Boulding, 1970).

L'adozione di una cultura di apprendimento continuo, e gli investimenti intangibili per promuovere nuove forme di organizzazione del lavoro e innovazioni che facilitino la resilienza e la competitività nelle nuove sfide economiche e sociali, contribuiscono ad una mentalità orientata alla crescita, (*growth mindset*) cosi come è stata definita da Dweck (Dweck, 2014).

L'apprendimento, in contesti di lavoro innovativi e digitalizzati, tende ad integrarsi nel lavoro quotidiano, (Bersin et al., 2019), dando vita ad una formazione fruibile rapidamente e nel momento del bisogno, erogata attraverso moduli brevi e mirati, di facile comprensione (*microlearning* e in senso più ampio *smartlearning*).

Nel contesto della transizione digitale, la formazione continua, ed in particolare quella aziendale si evolve e si adatta alla società, avvalendosi di nuovi approcci metodologici e tecnologici. Nel 2020 lo *smartworking* ha caratterizzato fortemente il mondo del lavoro per la prima volta in maniera realmente significativa, (Eurofound, 2020), evidenziando l'importanza della formazione continua, che si è concentrata in particolare, data la contingenza dell'emergenza Covid, su competenze digitali e nuove forme di organizzazione del lavoro.

Il bisogno emergente di formazione avanzata lungo tutto l'arco della vita della forza lavoro, trova corrispondenza nella formazione informale, ed in quello che oggi viene chiamato *smart learning*. Questo concetto innovativo di formazione che permette ai lavoratori di essere formati in modo più flessibile e personalizzato, ha guadagnato un interesse crescente, anche nei recenti strumenti messi in campo

dall'Unione europea per la ripresa e la resilienza anche e soprattutto attraverso rinnovati sistemi di formazione adatti all'era digitale (European Commission, 2020a).

L'OCSE, del resto, già prima della pandemia, aveva previsto la diffusione di "ecosistemi di apprendimento intelligente" da applicare per sviluppare le abilità e le competenze dei lavoratori della nuova era, i *Knowledge Workers*, (OECD, 2019).

2. L'indagine INAPP Indaco Active Ageing: la formazione informale nel 2018 nelle aziende italiane.

I dati dell'indagine INAPP Indaco Active Ageing relativi al 2018 riguardo l'erogazione della formazione in ambito aziendale, in particolare quelli relativi alla formazione informale, confermano una tendenza che era già in evoluzione prima dell'emergenza Covid: quasi la metà delle imprese aveva infatti optato per la formazione informale.

La rilevazione Indaco "Le politiche di apprendimento permanente in tema di active ageing" ha adottato la definizione di apprendimento informale e già usata nelle indagini Eurostat, Eurostat, Classification of Learning Activities (CLA), 2016.

Le forme meno strutturate di formazione, l'apprendimento informale, in cui il lavoratore non frequenta lezioni frontali tradizionali, si caratterizzano per un minor grado di strutturazione delle attività. Nell'ambito dell'indagine Indaco ne sono state individuate e misurate alcune:

- il *training on the job*: un'attività pianificata e organizzata in cui un docente facilita l'acquisizione di conoscenze operative sul luogo di lavoro, insegnando a utilizzare gli strumenti di lavoro tramite esperienza pratica;
- la rotazione programmata nelle mansioni: acquisizione di conoscenze mediante l'alternanza con altri lavoratori nello svolgimento di una serie di mansioni (per configurarsi come occasione di formazione, deve necessariamente essere programmata dall'impresa; pertanto, esclude gli ordinari trasferimenti di personale tra i diversi reparti di un'impresa). Questa attività include anche l'affiancamento, ossia la tecnica di formazione per cui un lavoratore migliora le sue competenze svolgendo una mansione assieme a una persona con maggiore esperienza, purché tale attività sia pianificata e organizzata dall'impresa. Fanno parte di questa attività anche le visite di studio ad altri ambienti di lavoro, ma solamente quando sono finalizzate all'acquisizione di specifiche competenze professionali.
- l'apprendimento mediante la partecipazione a convegni, workshop, ecc.: partecipazione a eventi culturali che non hanno una diretta finalità formativa, ma che rappresentano comunque, per singoli o per gruppi di addetti, un'occasione di acquisizione di conoscenze. Requisito essenziale è che la partecipazione a tali eventi sia considerata dall'impresa come attività formativa;
- l'autoapprendimento: attività di formazione decisa e finanziata dall'impresa, nella quale è il lavoratore che apprende a decidere tempi e luoghi dell'apprendimento. Sono comprese in tale voce: la formazione aperta (ovvero flessibile alle esigenze dei singoli in formazione) e a distanza, veicolata mediante invio postale o telematico del materiale didattico o attraverso l'utilizzo di una piattaforma e-learning. Non può essere considerato autoapprendimento la semplice consultazione di Internet o l'approfondimento individuale di singoli temi a seguito della frequenza di corsi di formazione professionale;
- la 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 periodicamente per migliorare, attraverso lo

scambio di esperienze e opinioni, la loro conoscenza dei processi produttivi e dell'organizzazione del lavoro nella propria impresa (gruppi di auto-formazione).

Oltre la metà delle imprese italiane (57,5%) ha scelto di erogare formazione non formale, vale a dire corsi di formazione, a gestione interna o esterna. Le imprese che hanno optato per la formazione informale, ovvero con modalità diverse dai corsi, invece, risultano essere circa il 49%. In entrambi i casi la quota di imprese aumenta con la dimensione aziendale, mentre a livello territoriale e settoriale si riscontrano delle dinamiche differenti: la formazione non formale è più diffusa nelle regioni centrali e nel comparto industriale, mentre le tipologie formative informali sono più utilizzate al Nord, in particolare nel Nord-Ovest, e nei servizi.

La proporzione di imprese che investono in formazione informale cresce lentamente passando dalle micro alle piccole imprese; è a partire dalla terza fascia che inizia ad assumere un valore davvero importante con il 73,1%, raggiungendo il picco dell'89% nelle grandi imprese, quelle con 250 e più addetti. Per quanto riguarda l'analisi territoriale, si evidenzia come al di sotto della media si collocano le imprese con sede legale nel centro e nelle regionali meridionali e insulari (rispettivamente, 47,2% e 44,6%).

Tabella 1 - Imprese con 6 addetti e oltre che hanno realizzato attività di formazione informale, per classe dimensionale e ripartizione territoriale. Anno 2018 (v.a. e %).

	v.a.	**%**
Classe dimensionale		
6-9	84,811	*45.2*
10-49	84,635	*49.6*
50-249	14,226	*73.1*
250 e oltre	2,581	*89.0*
Ripartizione territoriale		
Nord-Ovest	39,496	*54.2*
Nord-Est	53,016	*51.7*
Centro	40,886	*47.2*
Sud e Isole	52,855	*44.6*
TOTALE	**186,253**	***48.9***

Fonte: INAPP, Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche

A livello globale la tipologia più frequente risulta il *training on the job*.

Tabella 2 - Imprese con 6 addetti e oltre che hanno realizzato attività di formazione informale, a seconda della tipologia, per classe dimensionale e ripartizione territoriale. Anno 2018 (in % delle imprese con attività di formazione informale).

	Training on the job	**Rotazione mansioni lavorative, scambi o distacchi di lavoratori, visite di studio**	**Partecipazione a convegni, workshop, seminari e presentazione di prodotti/servizi**	**Partecipazione a circoli di qualità o gruppi di auto-formazione**	**Autoapprendimento mediante formazione a distanza**
Classe dimensionale					
6-9	*27.5*	*10.5*	*26.1*	*8.1*	*18.1*
10-49	*32.7*	*14.5*	*29.6*	*7.8*	*19.2*
50-249	*55.6*	*24.7*	*53.3*	*13.5*	*34.3*
250 e oltre	*77.7*	*36.4*	*72.9*	*21.5*	*58.9*
Ripartizione territoriale					
Nord-Ovest	*36.9*	*15.2*	*32.5*	*8.8*	*23.9*
Nord-Est	*33.2*	*14.9*	*32.7*	*9.6*	*20.1*
Centro	*30.1*	*12.4*	*26.7*	*7.4*	*19.4*
Sud e Isole	*28.2*	*11.3*	*26.6*	*7.8*	*17.0*

TOTALE	***31.6***	***13.3***	***29.4***	***8.3***	***19.7***

Fonte: INAPP, Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche

L'indagine Indaco ha raccolto anche dati importanti sulla relazione tra i processi di innovazione nelle imprese e la propensione ad investire in formazione, fornendo interessanti spunti di riflessione relativamente all'apprendimento informale dei lavoratori. In generale è stato rilevato come, considerando le diverse tipologie d'innovazione (di prodotto o di servizio, di processo, organizzative, di marketing), le imprese che hanno introdotto nel 2018 una qualche forma di innovazione sono pari al 31,4% del totale, con una percentuale che aumenta al crescere della dimensione aziendale. Le imprese che hanno investito ed attuato innovazioni, hanno fatto ricorso alle tipologie di attività formative informali, registrando una quota quasi doppia rispetto alle imprese senza innovazioni.

Tabella 31 - Imprese con 6 addetti e oltre, con o senza innovazioni, che hanno erogato attività di formazione informale, per tipologia. Anno 2018 (%).

	Imprese con innovazioni	**Imprese senza Innovazioni**
Training on the job	*47,1*	*24,6*
Rotazione mansioni lavorative, scambi o distacchi di lavoratori, visite di studio	*19,3*	*10,5*
Partecipazione a convegni, workshop, seminari e presentazione di prodotti/servizi	*45,7*	*22,0*
Partecipazione a circoli di qualità o gruppi di auto-formazione	*10,9*	*7,2*
Autoapprendimento mediante formazione a distanza	*28,4*	*15,8*

Fonte: INAPP, Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche

3. Le nuove tendenze della formazione aziendale

Confermando i dati dell'indagine Indaco, nella quale si è evidenziato già per il 2018, un approccio più favorevole alle tipologie di apprendimento informale da parte delle aziende che più investono e realizzano innovazioni, anche per l'attuale periodo di transizione digitale tale tendenza prende sempre più spazio, sia a livello delle nuove metodologie per la formazione aziendale, sia nelle relative applicazioni pratiche. Lo smart*learning* si basa su concetti profondamente diversi rispetto alla mera formazione a distanza con l'ausilio del digitale. 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 *upskilling* imposta dall'innovazione in particolare per quanto riguarda le competenze digitali. In questo senso viene rilanciato il paradigma del lifelong learning (Cedefop, 2020).

La transizione digitale implica rapidi mutamenti socioeconomici e nella formazione continua ed in particolare in quella aziendale, ciò si traduce, come già descritto nell'introduzione, in un crescente bisogno di interventi formativi basati efficienza, immediatezza e personalizzazione dei servizi (Valenti, 2021).

Gli approcci innovativi alla formazione per le nuove competenze presuppongono uno stretto coordinamento in generale tra governi, parti sociali, settore privato, ed imprese e agenzie erogatrici di formazione in particolare. La *Global Education Coalition* è stata lanciata dall'UNESCO nel 2020 e ha riunito più di 140 partner (settore privato, università e organizzazioni internazionali) per promuovere anche durante l'emergenza Covid una formazione di qualità. (ILO, 2021).

Tra gli strumenti emergenti per la formazione continua aziendale, gli *Smart Learning Environments* si pongono come supporto per la connessione tra l'apprendimento formale e quello informale, utilizzando strumenti di apprendimento come i *Virtual Learning Environments*, dispositivi mobili e *l'Internet of Things*,

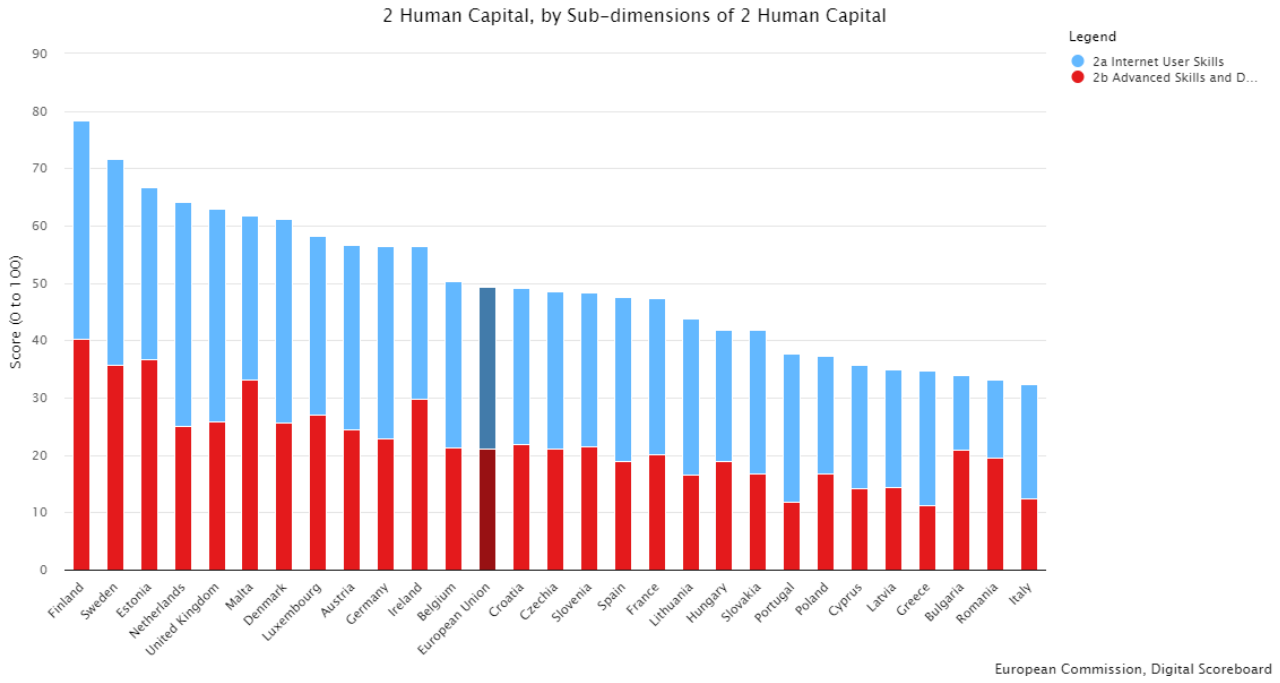
rispondendo ai bisogni individuali di apprendimento in un contesto guidato con un supporto personalizzato. Si realizza così un incontro tra domanda ed offerta di formazione innovativo con strumenti di condivisione e comunicazione digitali; ausilio dell'intelligenza artificiale e valorizzazione della professionalità.

4. Gli Strumenti europei e nazionali per lo sviluppo delle competenze e per la formazione continua.

Nel *Country Report* Italia 2020 del 26 febbraio 2020, in relazione alla formazione continua, la Commissione europea aveva rilevato per l'Italia progressi limitati e misure poco significative: una scarsa integrazione tra politiche attive per il mercato del lavoro e le altre politiche correlate come l'apprendimento degli adulti; una percentuale di adulti senza un titolo di istruzione secondaria di secondo grado elevata e una partecipazione all'apprendimento degli adulti ancora bassa. Nel 2018 il 38,3% degli italiani tra i 25 e i 64 anni possedeva al massimo un titolo di istruzione secondaria di primo grado (media UE 21,9%) e solo l'8,1% aveva una esperienza di apprendimento recente (media UE 11,1%); un basso tasso di partecipazione (2%) degli adulti poco qualificati alla formazione continua (European Commission, 2020b).

L'indice DESI ha rilevato inoltre bassi livelli per le competenze digitali, nell'indice relativo al Capitale umano (European Commission, 2020c).

Figura 1 - Digital Economy and Society Index (DESI),2020



Fonte: Commissione europea, DESI

L'Unione europea ha messo in campo numerosi strumenti per rispondere alle sfide della formazione continua nella nuova era digitale e per superare il periodo di emergenza Covid. Il "Pilastro europeo dei diritti sociali" (European Commission, 2020d) sottolinea l'importanza di mantenere e acquisire competenze per garantire "pari opportunità e accesso al mercato del lavoro", affermando il diritto di ognuno a "un'istruzione, una formazione e un apprendimento permanente di qualità e inclusivi". Il *Green Deal* europeo ribadisce che la riqualificazione e l'aggiornamento delle competenze miglioreranno l'occupabilità nell'economia verde attraverso misure come la "Nuova Agenda delle competenze", con 12 azioni che si concentrano su obiettivi per migliorare le competenze esistenti e la formazione di nuove competenze nei prossimi cinque anni.

Per porre rimedio agli scarsi investimenti nelle competenze e al conseguente rallentamento della transizione verso un'economia basata sulla conoscenza, il PNRR prevede investimenti in attività di *upskilling, reskilling e lifelong learning*, che mirano a far ripartire la crescita della produttività o migliorare la competitività delle PMI e delle microimprese italiane. (Senato e Camera dei Deputati, 2021).

Le misure che riguardano da vicino la formazione continua sono incluse nella missione 1 (Digitalizzazione) e nella 5 (Inclusione e Coesione). La Missione 5C1 prevede una riforma delle politiche attive e della formazione professionale, supportando i percorsi di riqualificazione professionale e di reinserimento di lavoratori in transizione e disoccupati, nonché definendo, in stretto coordinamento con le Regioni, livelli essenziali di attività formative per le categorie più vulnerabili. La riforma si struttura in due linee di intervento: 1. adozione del "Programma Nazionale per la Garanzia Occupabilità dei Lavoratori" (GOL), per l'erogazione di servizi specifici e progettazione professionale personalizzata; 2. adozione del "Piano Nazionale Nuove Competenze", con l'obiettivo di riorganizzare la formazione dei lavoratori in transizione e disoccupati, grazie al potenziamento del sistema IFP, con una rete territoriale dei servizi di istruzione, formazione e lavoro e sviluppando un sistema inclusivo di apprendimento permanente e percorsi innovativi di *upskilling* e *reskilling*.

La seconda componente della Missione 1, Asse 1 si concentra invece in particolare su "Digitalizzazione, innovazione e competitività nel sistema produttivo". In particolare per la "Transizione 4.0" viene riconfermato il credito di imposta alle imprese che investono in attività di formazione alla digitalizzazione e di sviluppo delle relative competenze.

Per i lavoratori occupati viene rafforzato il "Fondo nuove competenze", istituito nel 2020 per consentire alle aziende di rimodulare l'orario di lavoro nel periodo dell'emergenza Covid, per favorire attività di formazione, in particolare sullo sviluppo delle competenze digitali, correlate alle nuove forme di organizzazione del lavoro (tra cui lo *smartworking*) sulla base di specifici accordi collettivi con le organizzazioni sindacali. Il fondo finanzia il costo delle ore trascorse in formazione, mentre sono a carico delle imprese i costi della formazione (docenti e aule), per i quali è possibile il ricorso ai Fondi interprofessionali.

Bibliografia

J. Bersin, M. Zao-Sanders, *Making Learning a Part of Everyday Work*, in Harward Business Review 19 febbraio 2019.

Boulding, K.E. (1970). Economics as a Science. New York: McGraw-Hill.

Cedefop (2020). Empowering adults through upskilling and reskilling pathways.

De Nul L., Breque M., Petridis A. (2021), Industry 5.0. Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry, European Commission

Dweck C., *How companies can profit from a "growth mindset*" in Harvard business review, , Vol. 92, Nº 11, 2014.

Eurofound (2020), COVID-19: Policy responses across Europe, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

European Commission. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. *European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience* COM(2020) 274 final.

European Commission. Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee and the Committee of the Regions. *Digital Education Action Plan 2021-2027. Resetting education and training for the digital age*. COM(2020)624 final.

European Commission. Recommendation for a Council *Recommendation on the 2020 National Reform Programme of Italy* and delivering a Council opinion on the 2020 Stability Programme of Italy. COM(2020) 512 final.

European Commission. Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee and the Committee of the Regions. *European Pillar of Social Rights Action Plan.* COM(2021) 102 final.

ILO, International Labour Organisation, (2021), Skilling, upskilling and reskilling of employees, apprentices and interns during the COVID-19 pandemic: Findings from a global survey of enterprises.

Mc Luhan M.(1967), Gli strumenti del comunicare, Il Saggiatore, Milano.

OECD (2019), Employment Outlook 2019: The Future of Work, OECD Publishing, Paris.

Seghezzi F., *Come cambia il lavoro nell'Industry 4.0*, Working Paper ADAPT, 23 marzo 2015, n. 172.

Servizi Studi Senato e Camera dei Deputati (2021), *Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Schede di Lettura*, Documentazione di finanza pubblica n. 28

Valenti C., *La tutela della professionalità nel mercato del lavoro che cambia*, in Lavoro e Diritto 1/2021.