

## SPECIALE

### Modulari, digitalizzati e collaborativi Gli spazi della nuova formazione

Manuela Gatti

*Player del settore e manager della funzione Risorse Umane raccontano quali sono e come sono costruiti gli ambienti in cui si svolge il training destinato al personale. Non ci sono solo i luoghi fisici –dov'è la parola d'ordine è "flessibilità"– ma ci sono anche gli spazi virtuali, che evolvono in continuazione soddisfacendo le nuove necessità della Direzione del Personale: l'elearning si allontana così sempre di più dai tradizionali corsi frontali per approdare a modalità più personalizzate e interattive, fruibili come e quando si vuole, venendo incontro ai bisogni delle persone.*

Aule modulari, classi 'digitalizzate' e connesse con spazi remoti, piattaforme disegnate come social network e portali di realtà virtuale: gli ambienti in cui si svolge la formazione del personale aziendale sono molti e diversi. Il segreto sta nel trovare il contenitore che meglio risponde ai bisogni della propria realtà. Per questo le società che erogano formazione sono in costante ascolto del mondo delle imprese, per coglierne le tendenze e le necessità specifiche. E tuttavia alcuni temi sono universali: in primis l'importanza di far coesistere ambienti fisici e ambienti virtuali, perché i secondi non possono e non devono sostituire del tutto i primi. E poi l'efficacia di avere a disposizione spazi 'collaborativi': luoghi, prevalentemente digitali, in cui ciascun collaboratore può contribuire alla formazione dei colleghi in base alle proprie competenze.

#### Fondere il reale con il virtuale

Chi cerca di avvicinare e fondere ambienti fisici e virtuali è Cisco, che si muove su un doppio binario: da un lato c'è la piattaforma Webex Board che consente di dare un continuum prima e dopo il momento formativo, dall'altro c'è la formazione vera e propria, che può essere fruita sia dall'aula fisica sia da remoto. Questo è possibile grazie alla Webex Board, che 'digitalizza' lo spazio collegando il team fisicamente presente nella classe con chi si trova altrove. "La piattaforma Webex Board è il luogo dove docenti e studenti possono scambiarsi informazioni, materiale e registrazioni e dove, nella parte meeting, possono interagire e mettersi in collegamento", spiega Michele Dalmazzone, Collaboration & Industry Digitization Leader di Cisco. La Webex Board è invece un sistema che permette di digitalizzare e connettere gli ambienti della formazione. Può funzionare in modalità videconferenza, collegando l'aula fisica con altre persone in remoto, oppure in modalità lavagna condivisa o anche come piattaforma di condivisione dei materiali in modalità wireless. La Webex Board è accessoriata con un sistema di videocamere dotate di *face recognition*, in grado di inquadrare automaticamente chi parla, con un impianto audio intelligente che modula le voci e con un assistente virtuale che può aiutare il docente a gestire la sessione nei suoi aspetti logistici e organizzativi. In questo modo si realizza un sistema di formazione ibrido, che non ha i limiti del training in presenza, ma nemmeno quelli dell'elearning. "Affiancando la modalità offline a quella online si possono aumentare le opportunità formative abbattendo anche i costi. Oggi la necessità delle aziende è quella di poter formare il proprio personale in qualunque momento e in qualunque luogo".



Michele Dalmazzone,  
Collaboration &  
Industry Digitization  
Leader di Cisco

#### Outdoor per liberare le energie

Chi fornisce ai propri clienti il doppio canale –in presenza ed elearning– è Penta Formazione. Nelle due sedi di Verona e Vicenza sono stati allestiti gli spazi con le aule fisiche, men-

1 giugno 2019

tre per la parte da remoto ci si appoggia alla tecnologia sviluppata da Interattiva Editore. A raccontarlo è **Gianni Girelli, Partner di Penta Formazione**: "Le sedi di Verona e Vicenza sono gemelle, entrambe costruite attorno alle aule. Queste sono state progettate in modo da adattarsi alle singole necessità dei nostri clienti. Per esempio, per i corsi dedicati all'informatica gli spazi hanno le sembianze delle tradizionali classi scolastiche, invece quando si sta lavorando sulla comunicazione si prevede una distribuzione diversa dei partecipanti, in modo da favorire l'interazione reciproca". Penta Formazione mette a disposizione anche degli spazi outdoor: la sede veronese è una villa storica con un ampio parco circostante. "Uscire dall'aula e dagli spazi percepiti come aziendali è un modo per uscire dall'abitudine, per aprirsi alle novità e liberare le proprie energie", spiega Girelli. "Gli spazi all'aperto sono adatti per esempio a corsi che riguardino le soft skill: in questi casi un contesto inusuale aiuta ad apprendere in modo diverso e migliore".

C'è poi la parte di formazione da remoto, particolarmente utile per le multinazionali

–per i contenuti multi-lingua– e in generale per le aziende di grandi dimensioni e con sedi diffuse, che in questo modo sopprimono ai problemi logistici e organizzativi. Penta Formazione, che può vantare una Certificazione ISO 29990, mette a disposizione delle aziende un catalogo da 500 corsi virtuali, messi a punto con la collaborazione di un consorzio di 120 centri di formazione in tutta Italia, che rendono possibile la continua implementazione dei titoli. A livello di format, si va dalle slide con speaker alle infografiche fino ai rendering in 3D, a cui si possono aggiungere questionari e debriefing alla fine. Ma i corsi –che sono fruibili da qualunque dispositivo– possono anche essere customizzati in base a quanto richiesto dai clienti.

### La piattaforma? Che sia *on demand*

La tecnologia di elearning utilizzata da Penta Formazione è fornita da Interattiva Editore, che fa lo stesso con altri 97 centri di formazione in tutto il Paese (Interattiva Network). Una posizione privilegiata, che permette alla società di avere uno sguardo più ampio e complessivo del mercato della formazio-



Gianni Girelli, Partner di Penta Formazione

### Spazi flessibili e Netflix per il training



Sonia Malaspina,  
HR Director Sud-Est  
Europa di Danone

Flessibilità e contenuti *on demand*: sono questi i concetti chiave della formazione in casa Danone. "Per quanto riguarda gli spazi fisici, la sede di via Farini a Milano ultimata nel 2012 è stata progettata per garantire la migliore esperienza di apprendimento possibile", racconta **Sonia Malaspina, HR Director Sud-Est Europa di Danone**. Gli ambienti sono dedicati alla formazione in senso ampio: non solo corsi tradizionali, ma anche workshop ed eventi più interattivi. Di qui la necessità di costruire degli spazi che si adattassero alle diverse esigenze. "Uno di quelli più recenti e funzionali è l'Agorà: fatta eccezione per le pareti verticali ricoperte da piante e alcune panche, tutto il resto è mobile, così possiamo modificare la disposizione degli arredi in base all'evento da ospitare. Le postazioni fisse ormai sono obsolete.

La tecnologia, infine, rende lo spazio perfettamente connesso e adatto a fare formazione", spiega l'HR Director. "Allo stesso tempo si tratta di un luogo in grado di favorire la concentrazione, grazie al verde e alla luce naturale che aiutano a distendersi e a essere predisposti all'apprendimento".

La formazione da remoto avviene invece attraverso due canali: uno è Workplace, l'interfaccia aziendale di Facebook, customizzata per Danone direttamente dalla società di Mark Zuckerberg. Il portale suddivide i contenuti per gruppi di lavoro oppure in base al Paese o per interessi. La novità, che Danone sta per lanciare, si chiama però EdCast. "È una sorta di Netflix del learning", lo definisce Malaspina. "Ognuno vi accederà in maniera autonoma via mobile, tablet o Pc, e avrà accesso a tantissimi contenuti a seconda delle esigenze formative e degli interessi della persona. Vogliamo rendere la formazione virtuale complementare a quella in presenza".

1 giugno 2019



Leonardo Nardella,  
Co-Founder di  
Interattiva Editore

ne. In virtù di questo Interattiva Editore ha individuato i tre trend più attuali in tema di progettazione degli spazi formativi. “Le aziende vogliono piattaforme che contemplino la presenza di contenuti *on demand*, di ‘pillole’ di micro learning e di attività di gamification”, spiega **Leonardo Nardella, Co-Founder di Interattiva Editore**. “Al netto dei corsi che devono essere seguiti necessariamente live e alla formazione in presenza che non può scomparire, la richiesta è quella di contenuti che possano essere fruiti quando e come si vuole e da ogni device. A questo si collega la necessità di micro learning: la formazione non deve essere concentrata in grandi blocchi, ma diluita nel corso del tempo, deve essere fatta di contenuti modulari e snelli da dispensare quotidianamente o settimanalmente. Per i manager abbiamo pensato per esempio a una soluzione breve, ma continuativa, che consiste in pillole giornaliere con spunti motivazionali presi da altri manager di grandi aziende, focus interattivi e rapide simulazioni *on the job*”. Infine la gamification con la Realtà Virtuale per ricreare gli spazi di lavoro e le varie situazioni che il lavoratore si troverebbe ad affrontare nella vita reale. Una modalità particolarmente utile, per esempio, nel settore

Retail: si riproduce l’ambiente del negozio e il dipendente deve cimentarsi con la gestione dei locali, i rapporti con i clienti, la gestione del visual e così via. Poi ci si ritrova in aula ad affrontare in presenza quanto emerso durante l’attività interattiva. Per il resto la loro piattaforma –che a livello grafico è costruita come un social network, in modo che sia intuitiva e *friendly* per chi la usa– offre una libreria di oltre 400 titoli, dai corsi più tradizionali ai live streaming con produzione elearning in diretta, assessment e simulazioni, tutti contenuti tendenzialmente proposti in formato video. Un ventaglio di possibilità formative altamente profilate sul candidato, dove la tecnologia rinnova, velocizza e cambia i metodi formativi. “Ognuno ha un livello di competenze diverso e quindi esigenze differenti”, spiega Nardella. “Ma questo non significa che si tratti di una formazione solo individuale: i contenuti vengono condivisi e fruiti nei diversi ecosistemi formativi virtuali, ma poi ci si ritrova in aula a commentare quanto emerso singolarmente”.

### Luoghi per il coaching (per aiutarsi reciprocamente)

Uno degli obiettivi di Docebo è, invece, quello di rovesciare la “logica imperiali-

### Ambienti ‘motivazionali’ e corsi personalizzati



Elena Lobello,  
Training Manager di  
L'Oréal Italia

Da L’Oréal learning fa rima con concentrazione e ispirazione. Sono queste le caratteristiche che devono avere gli spazi in cui la multinazionale porta i suoi dipendenti a fare formazione fuori dall’azienda. “Una delle richieste principali del personale è proprio quella di scegliere location lontane dagli ambienti lavorativi, per non farsi distrarre dalla routine quotidiana e favorire invece la concentrazione”, racconta **Elena Lobello, Training Manager di L’Oréal Italia**. La scelta del luogo dipende dalle necessità: per i seminari manageriali, per esempio, vengono predilette location fuori città e possibilmente dotate di spazi aperti; per quanto riguarda invece i corsi dedicati al digital si punta su ambienti ‘ispiranti’, che abbiano a che fare con la tematica delle lezioni. “In passato ci è capitato di affittare spazi all’interno di coworking con startup, in modo da far sì che l’ambiente contaminasse la formazione”, spiega Lobello.

La parte di elearning viene invece coperta attraverso il portale gestito dall’headquarter internazionale. “Anche noi di L’Oréal stiamo cercando di permettere al collaboratore di costruirsi il proprio percorso formativo, perché solo lui sa cosa gli serve per migliorare, per costruirsi la carriera che desidera”, continua la Training Manager. Sulla piattaforma sono presenti contenuti a libero accesso suddivisi in base al settore di attività, fruibili anche da smartphone. Materiali sia tecnici sia motivazionali, come i Ted Talks. “Inoltre, sempre attraverso il nostro portale, ciascun dipendente ha diritto a tre Mooc (Massive Open Online Courses, ndr) all’anno, erogati dalle migliori università del mondo. I Moc sono costruiti come classi virtuali e il collaboratore può seguirli se e quando desidera”.

1 giugno 2019

## Arredamenti 'originali' per favorire la creatività



Stefano Zanetto,  
Direttore del  
Personale di Vittoria  
Assicurazioni

Dodicimila ore di formazione all'anno spalmate su 550 dipendenti diretti: gestire la formazione in Vittoria Assicurazioni è impegnativo. A maggior ragione se si considera il basso turnover: "È naturale per noi accompagnare le persone lungo tutta la loro carriera in azienda", spiega **Stefano Zanetto, Direttore del Personale di Vittoria Assicurazioni**. Il learning in presenza è gestito negli ampi spazi della sede milanese della società. Oltre alle sale riunioni classiche, sono state predisposte delle aule modulari, costruite per adattarsi ai bisogni specifici: possono essere arredate in funzione di una lezione frontale così come in modo innovativo, per favorire la creatività. Tutte le aule sono inoltre predisposte per lavorare con strumenti propri della metodologia Agile Project management.

Oltre a ciò assume un ruolo di rilievo l'elearning, modalità alla quale possono accedere tutti in azienda, dalla sede centrale di Milano alle 17 sedi periferiche che vanno da Catania a Padova. Il portale di formazione interno attraverso il quale vengono erogati i corsi di elearning (comprensivi di feedback finale e questionari di comprensione) è condiviso con la rete distributiva presente su tutto il territorio nazionale.

Diverse sono le modalità adottate per diffondere contenuti e coinvolgere i dipendenti. L'ultima novità, racconta Zanetto, sono le videoregistrazioni: gli interventi formativi vengono registrati e messi a disposizione di tutto il personale. Si possono inoltre creare aule virtuali che permettono di seguire gli eventi in contemporanea da diverse sedi.

"Da alcuni anni siamo passati dai corsi ai percorsi di formazione e a fare attività di learning in modo diverso, perché siamo convinti che sia più facile apprendere attraverso strumenti alternativi, informali", racconta ancora Zanetto, e attraverso progetti operativi, come quello del Campus Vittoria per i neoassunti: "Un programma formativo trasversale di due anni, che comprende momenti di learning in aula, attività da svolgere sulla piattaforma digitale e infine la partecipazione, suddivisi per gruppi, a progetti proposti da sponsor interni, con cui mettersi alla prova sul campo".

stica", cioè quell'impostazione in base alla quale deve essere l'amministratore della piattaforma a creare i corsi e a iscriverli i dipendenti. "Noi siamo stati tra i primi a lanciare un tipo di formazione informale, basandoci sugli studi secondo cui nell'attività lavorativa di ciascuno il 10% delle informazioni che occorrono per svolgere la propria professione arriva dal training formale, il 20% dal cosiddetto Social learning (Coaching, interazione con colleghi...) e il 70% dal training esperienziale: si impara anche facendo, dunque", spiega **Marco Spinelli, Customer Success - Team Leader EMEA di Docebo**. Di qui l'idea di arricchire la loro piattaforma - che già offriva, e offre, formazione online di tipo formale, e quindi corsi in elearning, webinar e classroom - con un modulo per la gestione del Social learning chiamato 'Coach & Share'. "A seconda della tematica da trattare viene scelto uno o più esperti a

cui si possono rivolgere domande. In più gli utenti finali hanno la possibilità di caricare dei propri contenuti informativi sulla piattaforma da condividere con i colleghi.

L'amministratore dell'infrastruttura ha comunque la possibilità di mediare questi materiali e di tenere traccia di quanti ne fruiscono", dice Spinelli.

Nella piattaforma creata da Docebo trova spazio anche l'Intelligenza Artificiale (AI), in grado di consigliare agli utenti i giusti corsi da seguire in funzione dei propri skill gap e delle esperienze di ciascuno. L'AI va infatti ad analizzare la storia dell'utente all'interno della piattaforma per proporgli nuovi corsi che potrebbero interessargli. E sfrutta sempre l'AI anche il virtual coach di Docebo: un assistente virtuale a cui si può chiedere consiglio su come migliorare le proprie competenze in un certo ambito. Un pacchetto di servizi a cui la società è arrivata non solo studiando il mercato e



Marco Spinelli,  
Customer Success -  
Team Leader EMEA di  
Docebo

1 giugno 2019

investendo sempre nell'innovazione: tutti i clienti che usufruiscono della tecnologia di Docebo hanno accesso a un portale dove possono proporre prodotti da sviluppare e votare le idee proposte dagli altri; ogni mese Docebo analizza le proposte più votate e inizia un'analisi di fattibilità per quantificarne il valore di business.

### La macchina del caffè come spazio di formazione

La stessa urgenza – favorire un approccio *bottom up* e non solo *top down*, che metta al centro il lavoratore – è condivisa dal team di HrCoffee. Nata nell'estate del 2018 come piattaforma di social collaboration, HrCoffee si ispira ai social network di uso comune: permette la condivisione di contenuti divisi per canali tematici, i commenti e le interazioni tra utenti. Favorendo un tipo di formazione, dunque, che avviene in condivisione. "È il principio della Collaborative Consumption, la condivisione della conoscenza", spiega **Maria Cesaria Giordano, Co-Founder di HrCoffee**. "Questo permette di affiancare ai moduli di training classico, sviluppati da società esterne, una serie di corsi tenuti dagli utenti stessi su argomenti in cui sono particolarmente competenti". Il collaboratore può mettere in rete una presentazione o del materiale che i colleghi potranno seguire quando vorranno. "In questo modo vengono messe in luce skill interne che spesso sfuggono, migliorando così il capitale umano". Altri vantaggi per il datore di lavoro li garantisce il sistema di AI di Watson di IBM, che HrCoffee sta implementando nel proprio software: grazie alla reportistica fornita, l'amministratore della piattaforma può capire quante e quali relazioni quel dipendente intrecci, quali competenze possiede, ma anche quali sono le parole chiave più utilizzate in modo da adattare i percorsi di formazione alle reali esigenze dell'azienda.

Tutto in HrCoffee è pensato per trasmettere un approccio informale e snello alla formazione: dal nome all'interfaccia –dove predomina l'icona della tazzina del caffè– tutto indica la voglia di proporre un modo nuovo di fare training. "Abbiamo scelto come filo conduttore il tema del caffè perché vogliamo che per i nostri clienti la formazione sia un momento piacevole, di socialità e di relax, proprio come quando si beve un caffè alla macchinetta", conclude Giordano.



Maria Cesaria Giordano, Co-Founder di HrCoffee



Lorenzo Cappannari, CEO di AnotheReality

### Spazi immersivi per 'imparare facendo'

Chi ha investito tutto sulla realtà virtuale e sulla realtà aumentata è AnotheReality, startup che applica queste soluzioni non solo al mondo del business e dell'entertainment, ma anche a quello della formazione. Due le necessità da coprire: compensare la dispersione del personale e migliorare l'efficacia informativa, soprattutto in aziende i cui dipendenti lavorano in ambienti a rischio. In quest'ultimo caso il virtuale diventa una buona opportunità per simulare l'attività in un contesto sicuro. La piattaforma sviluppata da AnotheReality ha come base il learning tradizionale, cui però affianca contenuti che possono essere fruiti in realtà virtuale. "L'apprendimento in questa modalità risulta dal 30 al 50% più efficace", spiega **Lorenzo Cappannari, CEO di AnotheReality**. La Virtual Reality garantisce immersività, permette alla persona di interagire in modo unico con il contenuto formativo e di comportarsi come se si trovasse realmente in quella situazione. "La parte di realtà virtuale prevede sia contenuti *one-to-one* sia spazi collaborativi che vanno ad aumentare i webinar. In questo secondo caso vengono ricreate delle stanze in 3D in cui si svolge la lezione e in cui saranno presenti il docente e il personale da formare. Nella stanza virtuale può anche essere portato un ologramma: questo è utile, per esempio, quando un'azienda deve formare i propri dealer sull'ultimo modello di un certo prodotto, che può essere riprodotto nell'aula in 3D e spiegato al personale che lo dovrà vendere". Per usufruire di tutto questo a livello di hardware è sufficiente un visore, che a richiesta fornisce direttamente la startup. AnotheReality si occupa infine di formazione *on the job*, cioè contemporanea all'attività lavorativa, particolarmente utile nei settori della manutenzione industriale, installazione di macchinari e risoluzione di guasti. In questo caso il lavoratore che si trova davanti allo scenario in cui deve operare indossa un paio di smart glasse su cui vede comparire le istruzioni in modalità realtà aumentata. Questi contenuti possono essere creati in sincrono, con un esperto collegato da remoto, oppure in asincrono, cioè con dei materiali preinstallati.