



AZIENDA CON SISTEMA QUALITÀ
CERTIFICATO DA DNV
=UNI EN ISO 9001/2000=

REPORT DI RICERCA

VIRTUAL DIST

Rif. Pa 801/Rer 2003

*Materiale realizzato nell'ambito del progetto "VIRTUALDIST"
cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo e dalla Regione Emilia Romagna.*

a cura di Cinzia Tafuro

Note:

si desidera precisare che la problematicità di alcune fasi dell'indagine (n° di interviste, modalità di svolgimento non tutte monitorate dall'Università, la deregistrazione sintetica di alcune interviste) ha condizionato non poco il presente rapporto nella sua formalizzazione. Qualora il C.I.Do.S.Pe.L/Dipartimento di Sociologia/Università di Bologna venga citato in qualche forma (co-autore o altro) si chiede che tale precisazione venga espressamente inserita nel Rapporto finale.

SOCI FONDATORI:



COMUNE
DI
BOLOGNA



ASSOCIAZIONE DEGLI INDUSTRIALI
DELLA PROVINCIA DI BOLOGNA



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI BOLOGNA

FONDAZIONE ALDINI VALERIANI PER LO SVILUPPO DELLA CULTURA TECNICA

Indice

1. Premessa	pag. 3
2. Strategie imprenditoriali e formazione: scenari futuri	pag. 5
3. Il livello di conoscenza e di diffusione dell' <i>e-learning</i>	pag. 11
4. Alcune esperienze significative di <i>e-learning</i>	pag. 15
5. Le risultanze dell'indagine: contenuti, metodologie e strumenti da privilegiare	pag. 20
5.1 <i>Il valore aggiunto rispetto alla formazione tradizionale</i>	pag. 24
6. Il lavoratore e il <i>distance learning</i> : una possibile differenziazione dei target	pag. 26
7. Le motivazioni dell'investimento ed i fattori "abilitanti"	pag. 30
8. I rischi e le opportunità del sapere in rete	pag. 33
9. Brevi note conclusive: gli sviluppi dell' <i>e-learning</i>	pag. 36

1. Premessa

Il progetto Virtual Dist ha l'obiettivo di realizzare un'offerta formativa con modalità *e-learning* rivolta alle piccole e medie imprese del territorio emiliano romagnolo che appartengono al comparto meccanico e motoristico. Esso prevede la realizzazione, in un'ottica di sistema e di costruzione di reti, di un complesso di azioni che hanno per obiettivo quello di avvicinare le imprese a forme flessibili e personalizzate di percorsi formativi, che prevedano l'utilizzo di nuove tecnologie informatiche e telematiche. Queste azioni sono: ricerca e analisi; individuazione di modelli operativi e piste di lavoro per proposte di *e-learning* e progettazione di servizi mirati.

La prima fase di ricerca, di cui si è offerto report a parte, si è focalizzata sull'analisi della letteratura esistente, sia a livello nazionale che europeo, sul tema del *distance learning*. La stessa ha visto, quindi, la realizzazione di interviste semistrutturate dirette ad una ventina di testimoni chiave del territorio emiliano romagnolo, per far emergere le strategie imprenditoriali degli ultimi anni sulla formazione, il grado di conoscenza e diffusione dell'*e-learning*, cercando anche di tracciare differenze in base alla dimensione aziendale e individuando le esperienze maggiormente significative già realizzate. Il presente rapporto riporta appunto le principali risultanze di tale indagine.

Nell'indagine sono state coinvolte imprese, enti di formazione, sindacati, associazioni di categoria e istituzioni, nell'intento di esplorare e raccogliere i diversi punti di vista su alcune tematiche significative su cui si è strutturato il contenuto delle interviste semistrutturate:

- i contenuti e le metodologie da privilegiare;
- il valore aggiunto rispetto alla formazione tradizionale;
- il rapporto che il lavoratore ha con l'*e-learning* e i possibili target;
- le motivazioni che portano un'impresa ad investire nella FAD e quali siano i fattori abilitanti;
- i rischi e le opportunità del sapere in rete.

Di seguito riportiamo dunque le principali risultanze cercando di focalizzarci anche su come si sia evoluto negli ultimi anni l'incontro tra fabbisogni formativi aziendali e offerta formativa, sui ritorni per l'azienda di una formazione di tale portata innovativa, sia in termini economici sia organizzativi, sulle indicazioni da parte delle istituzioni e sulle caratteristiche distintive considerate efficaci per il sapere in rete.

2. Strategie imprenditoriali e formazione: scenari futuri

La maggior parte dei soggetti intervistati hanno offerto un quadro generale delle strategie imprenditoriali, soffermandosi poco sull'esperienza emiliano-romagnola, ma analizzando lo scenario a livello sia nazionale sia europeo.

Quello che emerge, parlando di strategie imprenditoriali è, infatti, una forte correlazione con le leggi esistenti e la distribuzione dei finanziamenti.

Risulta evidente come, negli ultimi anni, si sia verificata una crisi generalizzata riguardante più settori produttivi. Gli intervistati concordano nel riferire che, in situazioni di crisi, la tendenza delle aziende, in particolare per le piccole medie imprese, è quella di apportare i primi tagli alla formazione interna. Questo accade paradossalmente in un periodo in cui i manager, per far fronte ai forti cambiamenti verificatisi nell'ultimo decennio, avrebbero bisogno invece di maggiori momenti formativi.

" ... per le strategie imprenditoriali ... la mia impressione è che, nell'ultimo periodo c'è una crisi generalizzata, purtroppo in vari settori... a fronte ... dell'esigenza che hanno i dirigenti di ricevere la formazione, tenersi aggiornati, perché in effetti, il modo di lavorare è cambiato completamente negli ultimi 10 anni, tra i computer ed altri strumenti e le aziende i primi tagli che applicano, quando c'è un po' di crisi, sono quelli della formazione... soprattutto con le PMI dove la gestione è quasi di tipo familiare, insomma si guarda il bilancio, ma è un problema che riguarda poi anche le grosse aziende, soprattutto dove magari ci sono delle finanziarie al comando, le esigenze industriali della produttività magari passano in secondo piano rispetto a quelle di bilancio per la quotazione in borsa e cose del genere." (n. 2.1)•

In generale, emerge come, per le imprese, la formazione continui ad essere di forte interesse ma non sia percepita ancora come valore strategico. Secondo quanto affermano i rappresentanti sindacali, relativamente all'investimento nella formazione, è possibile accennare ad una distinzione per settore; ad esempio nell'esperienza modenese, infatti, il settore della ceramica risulta essere quello che maggiormente investe in formazione,

• Il numero tra parentesi si riferisce al numero di intervista seguita dal numero della domanda.

contrariamente al settore alimentare che tende a fare unicamente la formazione obbligatoria.

In generale, la maggior parte degli intervistati, riscontrano, comunque, situazioni differenti a seconda della dimensione aziendale: da un lato troviamo le PMI che fino ad oggi hanno usufruito del Fondo Sociale Europeo; dall'altro vi sono le grandi aziende, le multinazionali che hanno sempre potuto usufruire di maggiori risorse, spesso però costrette a seguire le indicazioni della case madre, con il rischio di perdere la peculiarità territoriale.

Per ciò che concerne le piccole e medie imprese, una delle linee di sviluppo e delle esigenze individuate, oltre ad una più accurata lettura dei fabbisogni aziendali (come meglio vedremo in seguito), è quella di ipotizzare una maggiore collaborazione, in termini di disponibilità e di risorse, con le associazioni datoriali, in modo da favorire l'aggiornamento professionale dei lavoratori. Più in generale, viene evidenziata l'importanza, per il territorio emiliano-romagnolo, della strada dell'innovazione.

“C'è una fase di transizione, probabilmente quest'anno e l'anno prossimo, ci sarà un riassetamento anche nella capacità di incentivare e di riassetare, con anche accordi sindacali che favoriscano questo percorso ... dove le associazioni datoriali siano disponibili a dare il tempo, le modalità, anche ai lavoratori individualmente di aggiornarsi su ambiti che sono interessanti per la loro carriera per il loro sviluppo professionale... Oggi la competizione sull'innovazione in una realtà come Bologna, credo sia prima di tutto sull'innovazione, però è anche vero che nella competizione nessuno si può permettere costi impropri, allora solo imprese che abbiano la dimensione la vocazione e la comprensione strategica, del ruolo strategico della formazione sono già in grado di sceglierla come un elemento fondamentale, altre, probabilmente in momenti di passaggio, frenano un po' di più, cercano di capire dove trovare le risorse utili per poter investire.” (n. 4.2)

“Le grandi aziende hanno altri interessi, altre opportunità però c'è anche da dire che quelle che sono le grandi multinazionali rispondono a esigenze che spesso sono determinate dalla casa madre per cui voglio dire, che nell'ambito della nostra realtà, impattano fino ad un certo punto; chiaramente però hanno maggiori risorse economiche appunto da poter destinare. Secondo noi ... non è nessun segreto, in momenti di crisi economica le aziende tagliano prima la formazione, non stiamo vivendo un buon momento economico, evidentemente le aziende tagliano la formazione.” (n. 5.3)

Il punto di vista delle istituzioni conferma questa fase critica di passaggio: con la "chiusura" del Fondo Sociale Europeo si prospetta un punto di rottura e di grosso cambiamento. Si apre una fase di transizione, dunque, seguita da una fase di riassetto. L'indicazione che emerge da parte delle istituzioni, relativamente a chi intende adottare il *distance learning*, è quella di accrescere le proprie caratteristiche in modo da potersi specializzare in questa metodologia, facendone una scelta strutturale. Solo in questa maniera si potrà accedere all'accreditamento e gareggiare, dunque, per la concessione dei fondi sui progetti che prevedono l'utilizzo della formazione a distanza.

" ... è un momento di grossa incertezza derivante dal fatto che si chiude la partita del FSE che è stato per anni fonte di sopravvivenza per la formazione tutta. Dunque questa fase rappresenta un punto di rottura e di grosso cambiamento ... chi vuole fare e-learning deve fare la scelta di specializzarsi e fare solo questo e decidere che questa è una parte rilevante della sua attività formativa. Non la può fare così per provare, perché ci sono i fondi allora ci si candida su un progetto specifico. Deve essere una scelta strutturale, altrimenti non si può neanche sperare di ottenere l'appoggio delle istituzioni, già orientate in questo senso ... chi si accredita per la FAD deve dimostrare di avere una serie di strumenti, strutture e risorse adeguate per erogarla. Questo è quello che chiediamo agli enti perché non tutti possono fare la FAD. L'orientamento istituzionale è decidetevi, specializzatevi e se volete fare FAD dove avere certe caratteristiche e noi vi diamo l'accreditamento. Poi se volete saper che orientamenti prenderemo di qui a breve francamente non lo so! Anche noi dobbiamo decidere come muoverci."
(n. 3.12)

Dall'indagine emerge altresì come, la mancanza di finanziamenti pubblici stia comportando il passaggio ad una formazione a mercato, prevalentemente progettata dalle aziende in base alle proprie esigenze. A tal proposito, dalle interviste, è evidente come le aziende strutturino la formazione specificatamente su due aspetti: da una parte fanno fronte a quel tipo di formazione obbligatoria, richiesta dagli standard europei, quale potrebbe essere la formazione sulla sicurezza e sulla qualità aziendale, oltre che sugli strumenti informatici, più incentrata, dunque, sul "saper fare"; dall'altra strutturano un tipo di formazione orientata sul "saper essere" e su competenze specifiche, implementando una

serie di corsi di poche ore e con poche persone, formazione peraltro storicamente rivolti a lavoratori con profilo medio-alto e con contenuti sempre più specifici. La risposta immediata, dunque, ad un bisogno dichiarato dall'azienda.

Per gli enti di formazione intervistati, questo comporta realizzare corsi rapidi e co-progettati con le stesse aziende:

"... adesso la formazione si sta sempre più spostando verso qualcosa di sempre più aziendale, cioè qualcosa che sono le aziende a richiedere e sono le aziende a spendere, sono le aziende che finanziano la formazione. E poi la formazione deve essere qualcosa di indirizzato fortemente alle aziende, qualcosa che deve ricadere nei fabbisogni delle aziende e sempre più spesso noi ritroviamo corsi magari molto brevi su singoli temi in cui l'azienda vorrebbe formare i propri dipendenti oltre a quelli obbligatori per legge tipo la sicurezza" (n. 1.3)

"Le strategie imprenditoriali si suddividono in due filoni: uno relativo alle attività più volte alla formazione, che più che formazione è addestramento su specifiche aree o discipline di apprendimento come possono essere le conoscenze informatiche di base diffuse a tutti i livelli del personale operativo ... oppure formazione su quelli che sono i requisiti di legge, la sicurezza, alcune normative specifiche delle produzioni in corso. Questo è un filone Il secondo filone ... è quello volto a favorire presso il personale una migliore conoscenza di quelli che sono gli aspetti di integrazione del lavoro di ognuno col lavoro di tutti gli altri, cioè quindi non considerare la classica organizzazione per funzioni in azienda, per cui uno basta che sappia fare bene gli acquisti o basta che sappia fare bene il progettista, finito lì quello che gli si richiede, ma deve anche conoscere come relazionarsi, come gestire i rapporti con le altre figure aziendali.

Per esempio uno che fa il progettista deve conoscere come relazionarsi con un marketing o vendite per capire le specifiche del prodotto richiesto che lui dovrà sviluppare. quindi queste competenze, chiamiamole trasversali, o più di tipo organizzativo, che una volta veniva richiesto solo ad alcuni livelli più alti, a chi lavorava in azienda con lo staff, con la direzione." (n. 7.2)

I rappresentanti sindacali, inoltre, rilevano una forte propensione da parte delle aziende per la formazione tecnica, pur riconoscendo l'importanza delle competenze trasversali, e

riportano una resistenza, da parte degli imprenditori stessi, ad allontanare il lavoratore dalla produzione per il tempo della formazione.

Per ciò che concerne le imprese cooperative, emerge come, negli ultimi anni, la formazione, da una parte si è fortemente integrata con gli aspetti di consulenza sui processi interni, assumendo la caratteristica di accompagnamento al cambiamento; dall'altra è stata utilizzata per far fronte alla ricerca di figure specifiche da inserire nell'organico. In particolare viene riportato il caso della grande distribuzione che ha promosso, utilizzando i residui del FSE, la formazione delle donne che avevano bisogno di ricollocarsi nel mondo del lavoro, in seguito ad una prolungata assenza per maternità o che dovevano riqualificarsi.

“quando parliamo di disoccupati ovviamente di non occupati o di persone in età avanzata da ricollocare con una formazione adeguata pensiamo a progetti pilota anche interessanti ma che nascono dal bisogno di un profilo interno alle imprese quindi quelli che possono utilizzare ancora quello che è restato del fondo sociale europeo entro il 2006, e che quindi tramite enti in genere che raccolgono i fabbisogni insieme a noi delle imprese sui profili mancanti delle imprese vengono poi realizzati, per esempio, lo cito perché interessante come sbocco immediato occupazionale diretto e perché copre un segmento particolarmente a rischio, difficile, problematico, le donne over 40, over 50 che devono rientrare nei processi lavorativi, che può essere per diversi motivi: per un'interruzione dovuta a una maternità, l'aver scelto delle altre strade e poi rientrare, hanno trovato negli ultimi due anni in questi corsi promossi ... dalla nostra grande distribuzione, che ha chiesto di formare delle figure da reinserire nei processi della grande distribuzione, in diversi ruoli, potevano essere appunto l'alimentare, extra alimentare, la cassa, ma formate ad un'entrata lì con un percorso privilegiato...” (n. 4.3)

All'interno dello scenario di crisi prima accennato, quel che si registra è una scarsa innovazione nell'ambito della formazione anche se emerge un lento cambiamento sia nei contenuti sia nella qualità della docenza. Si cerca, infatti, di aderire alle esigenze e alle richieste degli utenti coinvolti e parallelamente si ricercano docenti sempre più qualificati e professionisti.

Gli enti di formazione intervistati riportano come, in particolare per ciò che riguarda l'ambito informatico, la presenza di un numero elevato di docenti specialisti abbia comportato necessariamente un abbassamento dei costi.

A parere degli intervistati, la modalità di erogazione della formazione è però prevalentemente rimasta di tipo tradizionale: utilizzo dell'aula e delle lezioni frontali, con qualche eccezione di implementazione dei progetti di *e-learning*.

" ...diciamo che le strategie rispetto alla formazione sono rimaste più o meno quelle di qualche anno fa nel senso che non c'è stata una vera innovazione nella formazione, sono cambiati i contenuti, sono cambiati quello che è richiesto dagli utenti e dai docenti, cioè si è sempre più cercato di avere un docente professionista, sempre più preparato, sempre più un docente certificato, nel senso che si cerca la qualità e stranamente questa qualità è andata di pari passo con un calo dei costi nel senso che sempre più negli ultimi anni soprattutto per quello che riguarda l'informatica, in altri campi sicuramente quello che vi dico può non essere vero, ma in informatica si ha avuto un abbassamento di costi della docenza dovuto al fatto che ci sono sempre più docenti, ci sono sempre più persone certificate perché è anche più facile avere questa certificazione e quindi si ha concorrenza, si ha mercato e tutto ciò porta ad un abbassamento dei prezzi..." (n. 1.2)

3. Il livello di conoscenza e di diffusione dell'e-learning

In tale ottica l'indagine evidenzia come, nel tessuto emiliano-romagnolo, la formazione a distanza apre due ordini di problemi: da una parte il livello di conoscenza che si registra, pur nella generale confusione di riferimenti, elevato, dall'altra il livello di diffusione che, vista la scarsa offerta nel settore, risulta essere ancora molto basso.

Gli enti di formazione intervistati, infatti, sottolineano come l'Italia, per ciò che riguarda l'*e-learning*, oltre a non essere al passo rispetto al contesto europeo, la utilizza prevalentemente per contenuti informatici.

Emerge, inoltre, come precedenti ricerche, sia a livello nazionale che regionale, evidenziano che le imprese emiliano-romagnole, non utilizzano molto la formazione a distanza perché ritenuta astratta e con risultati poco riscontrabili nell'immediato.

"...ci sono diverse ricerche a livello nazionale e regionale che evidenziano che le nostre imprese sul territorio non lo utilizzano perché nell'immaginario di tutti l'e-learning è qualcosa di astratto mentre molto spesso hanno bisogno di qualcosa di concreto cioè non possono formare, non so, l'operaio che lavora nella catena di montaggio, con l'e-learning non ha molto senso". (n 1.7)

Pur in questo scenario, la regione Emilia Romagna, nel corso del tempo, ha investito in maniera decisiva sulla FAD. Infatti, gli enti di formazione intervistati evidenziano come, parlando di alta formazione, vi sono già alcune aziende che hanno adottato o hanno in progetto di farlo, strumenti di *distance learning*, con modalità che si differenziano in base al livello di impiego interno di prodotti multimediali.

"... sul piano regionale, in realtà, il livello di conoscenza è piuttosto elevato nel senso che l'Emilia Romagna è una delle regioni che probabilmente sull'e-learning ha più investito nel corso del tempo; non è un caso che CERFAD nasca in Emilia Romagna, e non abbia eguali in altre regioni italiane, non è un caso anche che in Emilia Romagna le grandi aziende di formazione, dico sempre di alta formazione, che sono

poi i competitor con i quali ci confrontiamo, abbiano tutte quante inserito nei propri programmi o abbiano già adottato nei programmi comunque una metodologia di distance learning, che poi è variabile dall'on line all'e-learning a seconda del peso che danno all'aspetto multimediale". (n. 5.5)

Emerge però una distinzione legata alla dimensione delle imprese. Nel tessuto emiliano-romagnolo, costituito prevalentemente da imprese artigiane medio-piccole, è difficile parlare di formazione a distanza; è diffusa, infatti, ancora la prassi del trasferimento dei saperi legati al mestiere direttamente dall'artigiano all'operaio. È più probabile che una metodologia così innovativa si possa proporre alle medie e grandi imprese che hanno già al proprio interno un sistema consolidato di formazione. Inoltre, si evidenzia come una grossa azienda è mossa anche da esigenze logistiche, come per esempio raggiungere i lavoratori dislocati nelle diverse sedi e creare uniformità; questo permette, per le aziende in questione, di affrontare la complessità che si presenta, sia in termini di strumenti tecnologici sia di costi.

Oltre che per dimensione, è possibile, a parere degli intervistati, operare una distinzione per settori aziendali: dalle prime esperienze di adozione dell'*e-learning*, risulta evidente come le aree che maggiormente ne richiedono l'implementazione sono quelle dell'amministrazione, della logistica, e, per il settore meccanico, anche l'area della produzione.

"Riguardo, invece, il contesto emiliano romagnolo, mi risulta che la conoscenza sia ancora limitata, anche per il tessuto stesso che caratterizza l'Emilia Romagna, è costituito prevalentemente da PMI ed imprese artigiane. Risulta difficile prevedere la formazione sull'e-learning in contesti come questo. E molto più facile trovarla all'interno di medie o grandi imprese o ancora meglio le multinazionali, dove gli interventi di formazione vengono fatti con una certa regolarità e dove l'e-learning ha anche attecchito." (n. 12.2)

“Le piccole aziende non adottano l'e-learning interno ... le grandi aziende senz'altro sono più interessate proprio perché: uno hanno l'obiettivo della riduzione dei costi e quindi hanno questa indicazione e chiaramente all'interno di certi discorsi di certi tipi di formazione anche l'e-learning in quel caso può diventare un risparmio; due ... sono interessate perché hanno vari stabilimenti, varie sedi produttive, quindi sono interessate ad una uniformità e a risparmiare i costi di trasferta e a dare a tutti la possibilità di fare formazione”. (n. 5.6)

“Più che di tipologia di azienda si può fare una casistica per settore, nel senso che tutte le aziende al loro interno hanno spesso dei settori che possono essere raggruppati per varie tipologie, c'è tutta la parte amministrativa dell'azienda, tutta la parte di gestione dell'azienda, la parte di produzione ... molto spesso le aziende che ci hanno chiesto formazione sono quelle del comparto meccanico, formazione per il loro settore amministrativo, di gestione, ci hanno chiesto formazione di tipo informatico su questi settori.” (n. 1.14)

A conferma di quanto è emerso parlando delle strategie, ciò che i soggetti intervistati riportano è una tendenza a non voler utilizzare il *distance learning* come unica metodologia di formazione. È unanime l'esigenza di implementare un tipo di formazione *blended*, unita cioè a momenti in aula, di confronto con il tutor/docente e momenti pratici.

“... non si vuole fare un tipo di formazione che sia solo e-learning perché appunto manca la pratica, però si vuole usare l'e-learning come ausilio ... una formazione che potremmo definire blended, cioè una formazione mista ... c'è da dire che questa probabilmente è l'unica maniera di fare e-learning in azienda perché un conto è fare e-learning in una società che pratica prodotti informatici dove è molto facile, e un conto è farla in una società dove produce materiale in ambito meccanico dove si ha la catena di montaggio cioè la pratica.” (n. 1.7)

“La mia impressione è che sia percepita come una tipologia utile se affiancata magari a dei momenti un po' più tradizionali di formazione d'aula, perché nella nostra esperienza i corsi che hanno funzionato meglio sono quelli che presentavano magari le due tipologie unite, in cui c'era la possibilità di confrontarsi con i colleghi, con un docente.

Diciamo che la tipologia esclusiva della formazione a distanza, non so per quali motivi, ... è che, sia per ragioni culturali nostre, sia per le esigenze di avere dei riscontri anche immediati personali, o coi colleghi di corso o coi docenti, da sola non funziona almeno con la categoria dei dirigenti." (n. 2.5)

I rappresentanti sindacali, da parte loro, evidenziano una "ignoranza diffusa" intorno al tema del *distance learning*, manifestando, nel contempo, il timore che un eccessivo impiego di questa metodologia possa incentivare e spostare la formazione completamente sugli aspetti del "saper fare", compromettendo gli aspetti relazionali.

Questa fase iniziale viene vista, in ogni caso da parte di tutti i soggetti intervistati, come rischiosa in mancanza di riferimenti consolidati; questo porta a connotare molte delle esperienze conosciute e avviate come sperimentali. È vero, altresì, che l'*e-learning*, in un'ottica di formazione continua, ha un forte potenziale di impiego, in particolar modo se rivolta a persone occupate.

"Nessuno sa cos'è. C'è una ignoranza nella conoscenza della FAD. Io non sono favorevole, ho paura che con la FAD si cada nel saper fare. L'e-learning insegna a fare una cosa, non mette in comunicazione con gli altri. Bisognerebbe studiare una forma di e-Learning che dia la possibilità di sviluppare il saper essere. Bisogna pensare a quali possono essere i contenuti più adatti alla FAD, e a come mettere in rete più soggetti (non deve esserci solo un rapporto a due con il tutor on line)". (n. 6.3)

"... tutti parlano di un grande boom di e-learning, di e-learning se ne parla molto, questo è indiscutibilmente vero e credo che senz'altro ci sarà sempre più mercato su questo più per il fatto che diventa una metodologia necessaria per formare persone occupate, quindi andando verso una formazione continua è necessario utilizzare quei sistemi che permettono alla persona di non stare sempre in aula ... non per risparmio economico perché credo che in realtà questa sia stata una indicazione sbagliata dell'inizio, cioè l'e-learning non permette di risparmiare soldi ... per lo meno non per l'alta formazione di qualità; non è un risparmio". (n. 5.5)

4. Alcune esperienze significative di e-learning

Dall'indagine emerge che le esperienze maggiormente significative di *distance learning*, relativamente alla regione Emilia Romagna, provengono principalmente dagli enti di formazione specializzati in questa metodologia. Poche sono, infatti, le esperienze riportate come formazione aziendale. In particolare si sottolineano le seguenti esperienze di formazione post-laurea: il master inizialmente denominato "open master " di Profingest, rivolto ad una fascia medio-alta, che ha l'obiettivo di formare manager a livello nazionale; utilizza una metodologia *blended* prevedendo, periodicamente, degli incontri in aula con i docenti del corso; accanto al MBA, viene riportata l'esperienza di Sinform, l'O-LAB, che sta per laboratorio per la creazione degli oggetti di apprendimento. Gli intervistati riportano l'elemento innovativo di questo progetto che prevede l'utilizzo degli standard internazionali SCORM per la produzione dei materiali didattici; seguendo, infatti, le indicazioni e i criteri SCORM è possibile costruire dei *Learning Object*, una sorta di unità didattiche, che possono essere riutilizzati in altre piattaforme e con altri contenuti. Sinform, inoltre, ha, nel corso degli anni, lavorato sia nella ricerca che nella creazione di reti tra organizzazioni; sempre parlando di master, emerge l'esperienza del master in marketing internazionale, proposto da IFOA, fino ad arrivare alle proposte di master in modalità *distance learning* promossi dall'Università degli Studi di Bologna, attraverso Alma Web.

Rimane isolata l'esperienza riportata dai rappresentanti sindacali intervistati, relativamente alla formazione rivolta ai propri funzionari sui modelli di contrattazione sindacale oltre che sulla storia della Comunità Europea e del Fondo Sociale Europeo.

"... il progetto che in assoluto ha e sta portando più risultati si chiama "O-LAB", Laboratorio per la creazione degli oggetti di apprendimento. L'O-LAB ci ha permesso di crescere molto sul fronte della produzione multimediale. Recentemente è emerso che è preferibile produrre i materiali didattici secondo gli standard internazionali. Questo ci ha permesso di lavorare in modalità che hanno portato alla realizzazione di contenuti secondo gli standard SCORM 1.2. Gli SCORM sono tutta una serie di indicazioni su come realizzare i contenuti. Da noi sono stati

realizzati dei Learning Object ... oggetti di apprendimento, che sono le vecchie unità didattiche ...

La novità dei Learning Object è che ci consentono di utilizzarli in altri progetti ed in altre piattaforme, purché siano standard-compliant (piattaforme conformi ai nuovi standard Scorm) ... gli standard compliant, sono una serie di modalità con cui archiviare i materiali, che permettono quindi ai software su cui girano le piattaforme di poter leggerli ed interpretarli." (n. 12.3)

"... in Emilia Romagna ci sono delle strutture che da circa 12 anni hanno fatto della formazione a distanza e dell'e-learning uno degli aspetti più importanti della loro attività formativa. Sinform: consorzio degli enti e che fa della FAD una parte rilevante delle proprie attività sia attraverso progettazione di prodotti, sia per proprie attività formative che per altri enti, ... come ad esempio i progetti che tentarono una connessione di rete tra le regioni, progetti di ricerca e studio sulle figure che operano nella FAD. Quindi Sinform realizza sia prodotti didattici che attività di ricerca e sperimentazione, Ha un ruolo anche nazionale ed è riconosciuto a livello europeo ... Profingest: gestisce un open master a distanza e che è uno dei primi master di questo tipo che ha una certa rilevanza. Ha all'interno una struttura che si occupa solo di formazione a distanza e che va al di là della mera produzione di materiale e della realizzazione di percorsi.

IFOA: hanno un master on line ed hanno una lunga storia legata alla FAD ed una stretta relazione con le camere di commercio distribuite sul territorio regionale." (n. 3.2)

Per ciò che riguarda le aziende, come già emerso parlando di strategie, alcune delle esperienze riportate hanno per contenuto la formazione sulla sicurezza e sono rivolte quindi a lavoratori di livello medio basso con scarsa conoscenza degli strumenti informatici. Dalle interviste emerge come questa carenza possa comportare il rischio di fallimento dell'offerta in modalità *distance learning*:

"... il personale di officina probabilmente non è il personale più idoneo per avviare una formazione di questo genere, perché certamente c'è meno abitudine all'uso del computer cosa che invece a livello impiegatizio è sicuramente più normale ... questo strumento lo abbiamo collaudato con la 626, invece che formare direttamente col docente abbiamo evitato la docenza e trasferito tutto su cassetta audiovisiva però il risultato non è stato buono, non per la qualità della formazione ma per il riscontro che abbiamo avuto" (n. 10.4/5)

Nel caso del *Learning Point* della Ferrari, parliamo invece di formazione sull'utilizzo degli strumenti informatici e di formazione sulle lingue. L'LP è un luogo dove possono accedere tutti i lavoratori o per interesse proprio, fuori dall'orario di lavoro, o inviati dai diversi responsabili di area aziendali. Dopo un iniziale momento di modalità solo on-line che non avevano dato grossi risultati, oggi sono periodicamente previsti dei momenti di confronto tra lavoratore e tutor.

Un'esperienza particolarmente significativa, che emerge dalle interviste, è anche quella della Bonfiglioli riduttori, che ha costruito, in collaborazione con gli enti di formazione, un cd-rom interattivo e una Intranet sulla lavorazione del prodotto e sulle soluzioni da adottare di fronte alle possibili problematiche che si potevano presentare. Se in passato, infatti, il tecnico di Bologna, specializzato sul prodotto, era costretto a girare per le varie filiali dislocate in tutto il mondo, per poter trasferire il suo peculiare sapere, oggi la strada del *distance learning* su supporto informatico, permette all'azienda un abbassamento dei costi e la possibilità di non allontanare un'unità produttiva costantemente dal proprio posto di lavoro. In questo senso viene sommariamente riportato un progetto particolarmente innovativo per l'apprendistato, relativo dunque alla formazione professionalizzante, in modalità comunque *blended*.

"Un'esperienza molto significativa che si è appena conclusa prima dell'estate ... è quella realizzata per Bonfiglioli, un'esperienza emiliana. Bonfiglioli ha la problematica di addestrare del personale appartenente a delle filiali sparse per tutto il mondo, e far fronte a certe problematiche tecniche ... Bonfiglioli ha ampliato moltissimo la propria rete di presenza nel mondo ... ampliando di conseguenza la necessità di avere del personale che sappia risolvere i problemi, che sappia personalizzare il prodotto per il cliente; da Bologna mandano i pezzi in filiale a seconda dell'esigenza del cliente. Ma questo vuol dire che devono essere capaci a montarlo come sono capaci qui alla Bonfiglioli di Bologna. Allora questo cosa comportava? Avere le persone migliori di Bologna che andavano in giro per il mondo ad insegnare a questi signori, con grossi costi, grosse assenze di personale a Bologna. Da qui nasce l'idea di fornirgli prima su cd rom il supporto tecnico e attualmente si pensa proprio di fare un portale con una presenza di filmati." (n. 7.7)

“È in atto un progetto che è stato avviato nella scorsa programmazione. Progetto destinato agli apprendisti sulla formazione professionalizzante. Questo progetto prevede di studiare un modello di formazione in apprendistato blended, dove il blended è veramente un blended e non un pezzo di FAD appiccicato ad un pezzo di aula – ciò che è stato fatto fino ad ora. È progettato in questa modalità blended, nel senso che il percorso formativo, a seconda dei vari filoni, viene progettato in maniera che comprenda delle parti a distanza, a seconda delle tematiche e dei contenuti, delle parti in stage-tirocini-ecc,” (n. 3.13)

Gli intervistati ribadiscono che, anche nelle esperienze con le Pubbliche Amministrazioni, la “forma” che ha dato migliori risultati è stata quella mista, perché permette un confronto in alcuni momenti del percorso formativo delineato.

Un’ultima esperienza emersa è relativa alla formazione rivolta ad un gruppo di operai sulla gestione dei mezzi di trasporto attraverso la creazione di un manuale supportato da prodotti multimediali.

“ ... abbiamo puntato parecchio sull’e-learning negli ultimi anni con risultati variegati, noi abbiamo iniziato a produrre e-learning più che per le imprese per le pubbliche amministrazioni, che sono imprese un po’ particolari, dove vige una forte burocrazia ... Abbiamo fatto delle esperienze di e-learning blended, misto, con una parte di formazione tradizionale, che è quello che ci ha portato risultati migliori perché le persone non venivano mai lasciate a loro stesse... queste persone avevano a disposizione un monte ore che potevano utilizzare liberamente all’interno della settimana, poi c’era un incontro riassuntivo ogni settimana in cui queste persone ci dicevano le difficoltà affrontate e c’era un docente in aula che li aiutava a superare queste difficoltà... ha avuto un buon ritorno anche per i dirigenti della pubblica amministrazione, perché si aveva sempre l’impressione che l’utente fosse sempre al lavoro, che non perdesse tempo, non uscisse dall’ente per fare formazione 2 o 3 ore ogni giorno..... E questa è stata la nostra prima esperienza che abbiamo ripetuto nel tempo, in diversi enti pubblici, con ottimi risultati. Per le aziende abbiamo messo a disposizione anche l’e-learning sempre per formazione informatica...

Per le aziende in quanto tali, stiamo facendo delle altre esperienze per formare i dipendenti su esempi di produzione, su esempi di problematiche che possono avvenire sul posto di lavoro... per esempio ultimamente abbiamo fatto un manuale fruibile tramite il supporto del computer, con prodotti multimediali che insegnava ai dipendenti di un'azienda che si occupa di trasporti come gestire le problematiche dei mezzi di trasporto, ..." (n. 1.12)

In via generale e conclusiva possiamo in ogni caso rilevare come gli intervistati evidenzino come le esperienze maggiormente significative presenti ad oggi nel territorio emiliano-romagnolo si rivolgono comunque a persone in cerca di occupazione, che hanno, dunque, l'obiettivo di avvicinarsi al mondo del lavoro; ancora non si registrano esperienze consolidate nell'area della produzione, ad esclusione dell'esempio riportato della Bonfiglioli.

"... per quanto riguarda i master universitari ... siamo sulla formazione dei non occupati o su coloro che si vogliono aggiornare ma hanno più una visione di inserimento nel mercato del lavoro ... Invece nel senso che potremmo dare in un ragionamento più strategico, quando cioè la formazione a distanza entra stabilmente nei processi produttivi e diventa un fattore, voi pensate per esempio alla meccanica, un prodotto che ad un certo punto diventa un riferimento forte da cui prendere contenuti adeguati, aggiornare continuamente ... ecco in un modo così strutturato credo che per Bologna non vi siano ancora esperienze del genere, vi sono esperienze per parti molto parziali che attengono a singoli oggetti" (n. 4.5)

5. Le risultanze dell'indagine: contenuti, metodologie e strumenti da privilegiare

La maggior parte dei soggetti intervistati concordano nell'affermare che i contenuti da privilegiare all'interno dell'*e-learning* non devono essere di natura tecnica ma incentrati sulle tematiche riguardanti le competenze oggi definite trasversali o metacompetenze.

Con il *distance learning* si dovrebbero poi poter creare anche percorsi formativi professionalizzanti per la persona che si appropria ad utilizzarlo; ma per questa ragione ed in tali casi si ritiene opportuno definire contenuti specifici, pensati "ad hoc" per figure e ruoli da coinvolgere.

Infatti, se, a lungo andare, da una parte la FAD riduce i costi del trasporto sia dei formatori che dei discenti, dall'altra non deve abbassare il livello qualitativo dei contenuti. L'innovatività di questo strumento, a parere degli intervistati, deve puntare quindi sulla costruzione di contenuti non generalizzati, così come è stato, per molti anni, per la formazione tradizionale.

Quindi differenziazione dei contenuti oltre che differenziazione dei target di riferimento, senza avere presente il solo criterio di economicità.

"Le modalità non possono essere uguali per tutti, no si può dire che un pacchetto formativo vale per tutti indifferentemente, è ciò rende più difficile la sua diffusione. È un po' cambiata la filosofia de "il materiale uguale per tutti, è economico perché lo uso per un numero elevato di persone", oggi c'è un'esigenza di adeguare i materiali alle tipologie dell'utenza. Oggi si fa l'e-learning per altre ragioni. C'è bisogno di tenere le persone in formazione, di abbattere i costi temporali ed economici dei trasporti, no si può pensare che alcune tipologie di persone si spostino costantemente e vadano nelle aule..." (n. 3.4)

"... dovrebbe sempre più esserci una formazione a distanza che consenta alla persona, senza dover appunto andare ore ed ore in aula, di svilupparsi con percorsi personalizzati queste particolari competenze avendo a disposizione dei contenuti che sono poi molto vicini ai valori formativi d'aula." (n. 4.6)

Un altro elemento importante da tenere in considerazione, a parere degli intervistati, è quello della fruibilità del *distance learning*; affinché infatti l'utente interessato sia motivato all'utilizzo del pacchetto formativo, è necessario rendere i contenuti stessi dinamici, inserendo immagini o video, unitamente ad un linguaggio chiaro. In un certo senso, favorire l'interattività, può alleggerire la lettura dei contenuti garantendo il successo della proposta, senza però correre il rischio di "distrarre" in misura spropositata l'utilizzatore.

"Gli strumenti, per esempio non deve essere uno strumento di sola lettura, il modulo di e-learning si suddivide in una parte diciamo così esplicativa in cui dici che cos'è la cosa di cui stiamo parlando, in una parte di azioni in cui gli fai provare, quello che vuol dire... l'utilizzo di filmati, ma posizionati in particolari punti ... l'alta interattività o l'alta partecipazione di effetti speciali, devono essere tali da comunque concentrare l'attenzione non farla scappare. In una pagina web qualsiasi ci vuole sempre un equilibrio si dice tra le forze centrifughe e le forze centripete. Non devono mai esserci troppe forze centrifughe se no uno se ne va dove vuole, invece io devo farlo rimanere lì. Per cui se io metto un testimonial ... che mi segue ... la bocca che parla o l'omettino che si muove o il prezzemolo della situazione creato per fare da testimonial. Non deve essere quello l'oggetto predominante di quel modulo, se no l'utente pensa a quello e non a quello che c'è scritto, ma, allo stesso tempo, deve avere quella presenza discreta che serve a magari rendere più animata delle presentazioni magari più statiche, perché per ragion d'essere i contenuti sono più stabili. Quindi un rapporto, un equilibrio tra la multimedialità e il contenuto" (n. 7.9)

In tutti gli intervistati in ogni caso, si riscontra come esigenza diffusa quella di diminuire la complessità dei contenuti del *distance learning* in modo da facilitarne il più possibile l'accessibilità.

Dall'indagine emerge anche che, per costruire contenuti innovativi, occorre servirsi di figure specializzate, in un'ottica di stretta collaborazione tra enti promotori ed organizzazioni che usufruiscono e richiedono la formazione.

Occorre, in altre parole, affidarsi agli esperti (di organizzazione, di formazione e informatica), perché

“non è detto che queste figure debbano stare all'interno delle aziende. Questo tipo di attività – progettare e realizzare materiali didattici per la FAD – vanno realizzate in strutture apposite che vedono essere strettamente connesse alle strutture/organizzazioni per cui progettano, altrimenti si rischia di realizzare sempre gli stessi interventi formativi secondo un cliché, invece che adattarli ai contesti ed alle situazioni. Quindi ci vuole un legame forte tra le imprese che sono detentrici di alcuni know-how specifici e queste strutture che realizzano gli interventi formativi in FAD” (n. 3.9)

Inoltre,

“quando l'azienda vuole approcciare l'e-learning e decide di demandare il servizio all'esterno, questo le evita una serie di problemi di carattere tecnico e metodologico. Se invece decide di acquisire un sistema di e-learning internamente allora dovrà comunque affrontare una serie di problematiche che passano attraverso i servizi, i contenuti e le tecnologie ... Oggi sono disponibili moltissime piattaforme, più di 500 tipi di piattaforme, e se ne stanno aggiungendo altrettante in modalità open-source, quindi si tratta di un mondo vastissimo. E anche solo la scelta di una piattaforma adeguata al proprio contesto aziendale comporta un investimento notevole. E poi non si tratta solo di adottare una tecnologia, ma di personalizzarla in funzione delle proprie esigenze. Ciò significa che l'azienda deve possedere una tecnologia che gli consenta di erogare interventi di e-learning. La tecnologia stessa deve essere funzionale all'impianto metodologico che si vuole adottare in funzione del tipo di formazione che si vuole realizzare: tipologia di utenti, le conoscenze che si intende trasferire, le competenze che si intende potenziare.” (n. 12.8)

Gli intervistati, in particolare quelli che da anni lavorano con l'e-learning, sottolineano l'importanza di accompagnare a questo tipo di formazione un servizio efficace. Ciò significa non solo avere una funzionale segreteria organizzativa, ma predisporre giuste risorse per poter monitorare il percorso promosso, sostenendo in itinere le persone coinvolte.

Ritorna, dunque, come già emerso nei paragrafi precedenti, la necessità di preservare gli aspetti relazionali, garantendo la possibilità di avere un coach competente anche da un punto di vista pedagogico, a cui far riferimento, oltre che prevedere momenti di confronto in aula tra colleghi e docenti; in sintesi, una metodologia *blended*, indifferente dal target coinvolto.

“Bisognerebbe dotarsi di ... servizi, perché un intervento di formazione a distanza lasciato a se stesso non funziona, quindi il supporto è fondamentale per garantire un buon risultato. Perciò ci devono essere momenti di autoistruzione, così come momenti di collaborazione, però è fondamentale che ci sia una figura che in una qualche modo supporti l'utente durante il percorso di apprendimento. Qui emerge un altro problema non nuovo: avere a disposizione risorse competenti in questo settore, che abbiano il livello alto di conoscenza delle tecnologie e delle metodologie formative.

Quindi si tratta di figure professionali articolate e complesse che riescano a muoversi sia sul versante tecnologico che su quello pedagogico.” (n. 12.8)

“l'utente non si deve sentire da solo davanti al computer ... in alcuni casi potrebbe essere una persona che lo affianca, in altri ci può essere la possibilità di contattare un docente.” (n. 10.8)

Per ciò che riguarda la differenziazione per dimensione aziendale, gli intervistati confermano in ampia parte quanto già ribadito parlando delle strategie, ossia la tendenza ad utilizzare il *distance learning* maggiormente nelle medie e grandi imprese, o comunque in quelle imprese che hanno già sviluppato al proprio interno un sistema informatico. D'altro canto però le istituzioni evidenziano come l'implementazione di un sistema *e-learning* non dipenda tanto e solo dalla dimensione aziendale, quanto piuttosto dalle strategie imprenditoriali adottate; in altre parole dalla volontà dell'imprenditore ad investire, sia economicamente che culturalmente, su uno strumento di tale portata innovativa.

“Non ci sono tipologie di aziende per le quali la Fad si presta di più o di meno, è anche un problema di strategie, di scelte: gli imprenditori ci devono credere in queste metodologie formative.” (n. 3.4)

5.1 Il valore aggiunto rispetto alla formazione tradizionale

L'indagine, dopo aver rilevato alcuni aspetti peculiari del *distance learning*, come contenuti, metodologia e strumenti, ha cercato altresì di delineare il rapporto percepito tra formazione a distanza e formazione tradizionale, cercando di focalizzarsi sull'eventuale valore aggiunto.

Molti degli elementi emersi confermano quanto già evidenziato nei paragrafi precedenti, vale a dire la rilevanza dell'elemento tempo, decisamente minore e più agevolato per un percorso *e-learning* anche a parità di contenuti. Una maggiore autonomia dell'utente, dunque, che non è costretto a passare lunghe ore in aula, imparando ad acquisire le conoscenze in autonomia.

Accanto a questi elementi, emerge con chiarezza il valore aggiunto di questa metodologia qualora sia in grado di proporre un percorso personalizzato, prestando maggiore attenzione al processo di apprendimento dell'utente e, attraverso la possibilità di reiterazione, rinforzando alcune competenze e conoscenze.

Viene sfatato il mito della socializzazione in aula; e si afferma così che la modalità on-line incentiva, anche se può sembrare un paradosso, la conoscenza e il contatto tra le varie persone coinvolte.

“la formazione e-learning sicuramente rispetto a quella tradizionale può richiedere meno tempo a parità di argomento, cioè mi spiego meglio, nel momento in cui la persona va in aula, risente di alcuni fattori negativi, che sono il fatto di avere degli incontri d'aula piuttosto lunghi ... disattenzione, stanchezza, magari in un momento che doveva essere da un'altra parte e non è nemmeno tanto contento, magari il docente gli sta antipatico, magari il docente non si spiega bene, magari il docente ha una forte cadenza che gli dà fastidio, tutti aspetti insomma di tipo relazionale, L'e-learning di per se stesso è uno strumento di socializzazione perché tu hai a che fare con magari persone lontane, magari fai parte di un'aula virtuale.” (n. 1.16)

“Se è fatta bene può davvero consentire una formazione che è più attenta al progresso dell’utente, che è più individualizzata, perché si può evitare di far fare ad un utente un percorso standard. Ci si può adeguare di più alle sue necessità, si può puntare sulla flessibilità, perché il tempo di apprendimento non è uguale per tutti. Può avere delle modalità di reiterazione che possono servire a rinforzare le competenze e le conoscenze. In tutto questo è chiaro che la formazione a distanza deve essere fatta in maniera estremamente creativa e concreta. Ma soprattutto deve essere ben tarata sulle esigenze formative della singola persona: specie su un pubblico adulto che non ha tempo, che può decidere di saltare delle tappe perché magari le conosce già, che può tornare indietro a rivedere alcuni passaggi. È questo il valore aggiunto: il fatto di poter personalizzare i percorsi di apprendimento a seconda delle esigenze del singolo utente. Quindi una FAD personalizzata, contestualizzata, flessibile.” (n. 3.6)

6. Il lavoratore e il *distance learning*: una possibile differenziazione dei target

A parere degli intervistati il lavoratore non ha molta conoscenza del *distance learning*, motivo per cui preferisce ancora una tipologia di formazione tradizionale.

Quello che emerge dunque è un iniziale pregiudizio verso qualcosa che sembra complesso e percepito come imposto dall'azienda. Si intravede comunque una possibile differenziazione tra sfere dei dipendenti e management; ciò a conferma del fatto che il *distance learning* si rivolge, almeno in questa fase ritenuta sperimentale, più ad un livello professionale medio-alto: il management, infatti, riconosce all'*e-learning* una forte potenzialità per accrescere le proprie competenze. Inoltre, dall'indagine emerge che, uno dei fattori per i quali si considera questa modalità di apprendimento più opportuna per il livello dirigenziale, è di natura psicologica; in altri termini, un dirigente preferisce recuperare le proprie lacune e carenze professionali da solo, senza perciò dichiarare queste sue "mancanze" davanti ai propri colleghi o ad altri dirigenti in una situazione di formazione in aula.

"... un vantaggio che si parli costantemente di e-learning è determinato dal fatto che cominciano a crollare le barriere in entrata sulla validità di questo tipo di formazione, che è stata considerata formazione ancella rispetto a quella di aula, mentre invece direi che questo non succede più. Stiamo sempre parlando di alta formazione manageriale ... È chiaro che ... per il lavoratore è un'opportunità per continuare a lavorare e per completare le sue competenze sul mercato del lavoro. Sa perfettamente che in periodi come questi non può pensare di prendersi un anno sabbatico o licenziarsi per fare un corso o un master residenziale anche perché la collocazione sul mercato del lavoro è comunque complessa e difficile in questo periodo anche per alti potenziali ..." (n. 5.8)

In ogni caso, uno degli aspetti ritenuti maggiormente positivo, ed in parte già emerso nei paragrafi precedenti, è, oltre alla curiosità che suscita, la libertà in termini di tempo, che il lavoratore ha nell'usufruire di questo strumento; elemento positivo, tra l'altro, sottolineato come centrale per le aziende che investono.

Quest'aspetto emerge in tutta la sua ambivalenza: se da una parte, infatti, vi sono le aziende che sono motivate nell'investire nella FAD proprio perché permette la riqualificazione dei propri lavoratori senza necessariamente allontanarli dal posto di lavoro, per il lavoratore rappresenta un'occasione per accrescere le proprie competenze, gestendosi autonomamente tempi e contenuti, anche se ciò viene spesso effettuato fuori dall'orario di lavoro.

“il lavoratore molto spesso non sa cosa vuol dire e-learning, non lo sanno neanche le persone in azienda ... quando si va a raccontare alle persone dell'azienda che si può trattare anche del cd dato ai dipendenti per fare formazione da soli, in autonomia sul loro computer, rimangono piuttosto colpiti positivamente, perché comunque è un qualcosa che può veramente servire ... e le persone in azienda, in questo caso i fruitori della formazione ... vedono l'e-learning sicuramente positivamente perché ha più libertà, nel senso la persona che lavora in azienda si prende il suo cd o sa che può andare sul sito web e vedersi il filmato ma lo può fare quando gli pare. Di contro mentre di solito la formazione tradizionale, almeno in teoria dovrebbe avvenire in orario di lavoro, la formazione e-learning è senza controllo quindi si possono avere situazioni in cui magari il dipendente è forzato dal datore di lavoro a farla fuori dall'orario di lavoro, quindi può avere delle controindicazioni anche dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro, ... quindi dipende molto dalla singola azienda, ci sono alcuni casi in cui un dipendente è quasi obbligato a riqualificarsi e questa riqualificazione non può avvenire durante l'orario di lavoro, ... perché l'azienda è in difficoltà, l'azienda ha problemi, però l'azienda deve comunque riqualificare, quindi cosa succede? ti do il tuo cd con questo video, tu lo guardi fuori dall'orario di lavoro poi ritagliamo spazi minori, perdiamo meno produzione per riqualificarti, con uno sforzo congiunto.” (n. 1.10)

A fronte di questi aspetti positivi, emerge di contro la difficoltà legata al fatto che, quando la formazione viene fatta sul luogo di lavoro, non c'è la separazione fisica che permette un distacco ed una maggiore concentrazione. Il lavoratore ha perciò la percezione che la formazione non sia riconosciuta e valorizzata.

“In più c'è un'altra difficoltà legata al fatto che quando si fa sul luogo di lavoro, non c'è la separazione fisica che crea uno stacco tra il momento di formazione e le dinamiche professionali quotidiane.

Allora sembra sempre che non si riesca a trovare i tempi, si rimanda ad altri momenti per le solite urgenze professionali, specie se la formazione non è di fatto riconosciuta, voluta, sancita.” (n.3.7)

Tentando, invece, di delineare una differenza tra target, emerge come il potenziale utente della formazione *e-learning* non deve avere problemi nell'utilizzo degli strumenti informatici. Questo conduce al ragionamento della potenzialità di questo strumento per i diversamente abili: affinché l'*e-learning* raggiunga anche questo target deve sapersi modificare e arricchire negli strumenti, in modo da poter essere fruibile sia da non vedenti che da non udenti.

“... il potenziale utente e-learning deve avere delle competenze di base sull'argomento che va a trattare e adesso il potenziale utente non deve avere problemi nell'utilizzo di strumenti informatici, quindi detto in parole povere deve vederci e sentirci. Gli sforzi che si stanno facendo per rendere il più possibile l'e-learning accessibile, quindi renderli fruibili come strumenti che non siano io monitor e la tastiera, renderli fruibili con la cuffia anche con il lettore della sintesi vocale, con qualcosa che superi l'handicap; per esempio per i non udenti l'e-learning è molto più efficace della formazione di tipo tradizionale...” (n. 1.17)

Comunque, ad oggi, gli intervistati riportano come sia difficile, al di là della distinzione tra manager e dipendenti, delineare così chiaramente profili di potenziali utilizzatori. La maggior parte di loro concordano nel sottolineare l'importanza dell'ambiente di lavoro, considerandolo come fattore basilare per una maggiore accettazione da parte del lavoratore e di conseguenza, per il successo dell'offerta formativa; è, infatti, più probabile che un'azienda abituata al suo interno a confrontarsi e a ragionare in termini di crescita organizzativa e professionale, adotti un tipo di formazione così innovativo.

Infine, nelle aziende si è messo in evidenza come i lavoratori over 50 abbiano grosse difficoltà nell'utilizzare ed accettare un apprendimento a distanza; ciò è facilmente riconducibile alle ormai note resistenze e ad una scarsa conoscenza, da parte di questa fascia di età, degli strumenti informatici.

“Ci sono delle differenze in alcuni casi di età lavorativa proprio, in alcuni casi di ambiente aziendale, ... In aziende in cui il lavoratore è già abituato a interagire periodicamente all'interno di un gruppo di lavoro, quello che può essere il lavoratore di ufficio e quello di reparto, ma che periodicamente si trova a discutere un problema che è sorto sulla produzione piuttosto che su una produzione gestionale. In questo tipo di azienda il lavoratore è più portato ad avvicinarsi ad un tipo di percorso più autonomo di apprendimento di questo tipo che ne vede subito la finalizzazione e il supporto a quella che è già la sua normale attivazione, partecipazione alla risoluzione dei problemi, è abituato a essere convocato, dire la sua, a interagire con altre persone, è portato a seguire una logica di apprendimento ... che non è quello abituale d'aula.” (n. 7.6)

“Sicuramente le differenze ci sono e dipendono dall'età, dai ruoli ricoperti. Per cui anche con l'utilizzo dell'e-learning bisogna tenere conto delle diversità per mirare il più possibile l'intervento formativo.” (n. 9.7)

7. Le motivazioni dell'investimento ed i fattori "abilitanti"

Passando ad analizzare quali possano essere le motivazioni che spingono le aziende ad investire sul *distance learning*, dall'indagine emerge che il costo elevato degli strumenti per l'implementazione della FAD è percepito come un vincolo, unitamente ai tempi lunghi di ritorno e recupero. Per questa ragione ciò che emerge è che viene scelto il prodotto più economico, molto spesso rappresentato dalla formazione tradizionale, piuttosto che rivolgersi ad un ente specializzato che, usufruendo in parte di finanziamenti, può proporre la realizzazione di progetti customizzati che, in un'ottica di collaborazione con l'azienda, favorisca una distribuzione dei costi.

In alcuni casi risulta, infatti, più semplice adottare pacchetti formativi già presenti sul mercato, anche se troppo generici e poco vicini alle esigenze peculiari dell'azienda che li adotta. A parere degli intervistati, questa situazione si verifica per la scarsa competitività di questo strumento con cui si propone attualmente nel mercato italiano, al contrario del mercato europeo.

"... molto spesso le aziende non hanno intenzione di investire internamente perché se uno vuol fare un'analisi dei costi probabilmente una struttura e-learning ha un costo altissimo, molto più alto della formazione tradizionale, nel senso che a parità di utenti e a parità di tipologie di corso, se devo fare un corso di informatica, per esempio per l'ECDL costa meno. Perché c'è mercato, perché ce ne sono tanti, perché ricade nel nostro immaginario, farsi costruire un corso ad hoc, ... le aziende si appoggiano a qualcuno che lo faccia per loro, la situazione è che adesso si appoggiano a centri di formazione ... per i finanziamenti. Se in un futuro lo dovranno fare da soli, sceglieranno la soluzione più economica, che al giorno d'oggi la soluzione più economica è ancora quella tradizionale. Per lo meno qua, in Italia, all'estero, in Europa ... c'è più competitività..." (n. 1.8)

È vero, altresì, che oggi le aziende riconoscono l'importanza di investire in infrastrutture ed in supporti informatici ad ampio raggio; quel che evidenziano le istituzioni è la necessità, che le aziende utilizzino in maniera più diffusa e diversificata le componenti hardware acquistate, per permettere un più rapido ammortamento dei costi. Sempre a parere delle

istituzioni, la base da cui partire è che l'imprenditore creda nell'importanza strategica della formazione, indifferentemente che si tratti di FAD o di formazione tradizionale. Solo in seguito a questo "passaggio" l'azienda può essere motivata a scegliere un tipo di formazione che non sottrae il lavoratore dalla produzione per intere giornate. In particolare poi per le grandi aziende, uno dei fattori stimolanti nell'adottare il *distance learning*, abbiamo visto essere la possibilità di raggiungere più sedi senza il costo del trasporto; organizzazione della logistica ed economicità, dunque.

"Spero e devo credere che tale motivazione sia in termini di efficacia e funzionalità rispetto alle esigenze lavorative soprattutto di chi è già occupato (e quindi intermini di formazione permanente e di long life learning) e che non sia motivata solo dal risparmio monetario ... che ne deriva." (n. 13.6)

"... non cambia che si tratti o no di FAD: o si crede nella formazione come strumento di crescita utile all'azienda oppure no. ... Teoricamente gli imprenditori dovrebbero essere più disposti verso una metodologia formativa che non ti porta via dal luogo di lavoro le persone per giornate intere.

Tutto questo comporta però, da un punto di vista organizzativo e dal punto di vista degli investimenti, perché gli investimenti iniziali sono forti, delle scelte e dei cambiamenti a volte anche strutturali importanti, che pochi imprenditori sono disposti a fare." (n. 3.5)

Per ciò che concerne invece i fattori "abilitanti", intesi come condizioni necessarie per poter implementare con successo un prodotto formativo *e-learning* all'interno delle aziende, emerge l'importanza di effettuare un'accurata analisi dei fabbisogni formativi aziendali, sia da parte degli enti di formazione sia delle associazioni di settore ed in collaborazione con l'Università. Ciò significa fare un'attenta valutazione di quali siano le conoscenze e i possibili *gap* dei lavoratori, favorendo una motivazione all'apprendimento; questo indipendentemente dal titolo di studio o dal ruolo e dalla collocazione che uno può avere in azienda. Accanto a questo fattore si aggiunge la necessità di comprendere, in prima istanza, quali siano le motivazioni del lavoratore per poi impegnarsi a rendere chiari obiettivi e contenuti.

Per far questo le aziende dovrebbero individuare il momento opportuno per proporre un percorso formativo, personalizzandolo il più possibile avendo chiaro il risultato che si vuole ottenere, che, a parere degli intervistati, deve essere strettamente legato alle strategie e ai piani organizzativi aziendali.

“La motivazione deve essere prima di tutto di chi usufruisce della formazione, questo qui il più delle volte dalle imprese non è compreso. Un’esigenza che serve perché la formazione abbia successo.” (n. 2.12)

“Rimane poi sempre il problema di individuare in maniera corretta quali sono gli obiettivi formativi, quali sono i bisogni formativi. Quindi si tratta di problemi che non cambiano e che non sono solo relativi alla ma alla formazione tutta. La FAD sicuramente richiede un maggior rigore ed una maggior chiarezza di obiettivi: perché nel momento in cui bisogna progettare dei materiali didattici attraverso il quali si trasferiscono dei contenuti, e che una volta fatti rimangono tali, vengono affidati ai contenuti stessi una buona parte degli obiettivi formativi da raggiungere.” (n. 3.5)

“ ... bisogna sposare l’obiettivo aziendale con la motivazione della persona ... ci vuole un clima collaborativo, se un’azienda ha già dei contrasti molto forti per un motivo, tra personale e direzione è chiaro che un modulo di e-learning cade nel vuoto, non lo fa nessuno e se viene fatto viene fatto male. In azienda ci vuole un’abitudine a lavorare in modo organizzato, a dedicare una parte del tempo all’organizzazione del lavoro. ... devo fare un’attenta valutazione di ciò che sono le conoscenze e i gap delle mie persone. Poi devo anche favorire una motivazione all’apprendimento, questo indipendentemente dal titolo di studio, o dal ruolo, dalla collocazione che uno può avere in un’azienda.” (n. 7.11)

Da quanto emerso si deduce che, oltre ad un problema economico esiste anche un problema di tipo culturale, sia per il management aziendale sia per il lavoratore. Quest’ultimo, infatti, dovrebbe comprendere a pieno l’opportunità offerta che gli permette oltre che di professionalizzarsi, anche di avere possibili riconoscimenti economici.

8. I rischi e le opportunità del sapere in rete

Andando ad individuare i rischi dall'indagine è emerso come, l'imprenditore può in un certo senso approfittare delle opportunità offerte da una formazione a distanza proprio per non perdere produzione. In altre parole, non essendoci una situazione d'aula e potendo usufruire della formazione non in tempi prestabiliti, la tendenza è quella di richiedere sempre di più al lavoratore la disponibilità a fare formazione fuori dall'orario di lavoro, rischiando di creare malcontento.

Inoltre, in questa fase iniziale, dati i costi elevati necessari per avviare un percorso *e-learning*, le aziende, pensando di risparmiare, curando poco l'aspetto della qualità del servizio, che abbiamo visto essere un elemento centrale per la riuscita di tale metodologia, ad esempio, non mettendo a disposizione un tutor. Questo può costituire uno svantaggio sia per il lavoratore, che perde il necessario accompagnamento, sia per il datore di lavoro, che non vede risultati concreti.

D'altronde, il problema dei riscontri immediati, dell'intangibilità, dunque, può, a lungo andare, costituire un fattore di forte demotivazione.

Gli intervistati rilevano come, se da una parte l'elemento dell'autonomia può rappresentare un vantaggio, dall'altra, se tradotto in elevata autogestione, rischia di trasformarsi in mancanza di controllo.

Dall'indagine emerge, inoltre, come, in questa fase di avvio, non avendo punti di riferimento riconosciuti o una larga varietà di materiali didattici di qualità, si rischia di acquistare prodotti scadenti. A parere degli intervistati, proprio per questa ragione, si dovrebbero incentivare le sperimentazioni.

“il rischio maggiore è di prendere prodotti scadenti, non testati non sperimentati nella loro efficacia, nella loro funzionalità nella loro interattività e trovarsi quindi a vendere a lavoratori, dipendenti e dirigenti delle opportunità dei contenuti, delle modalità di utilizzo di fruizione particolarmente poco evoluti e ancora scarse, quindi per

evitare questi rischi bisognerebbe allargare le sperimentazioni e forse anche avere degli incentivi alla sperimentazione.” (n. 4.11)

Per altro verso emerge con chiarezza la necessità di utilizzare strumenti che non siano troppo sofisticati, rendendo difficoltosa l'accessibilità e l'interattività. D'altronde, uno dei rischi segnalati è che la formazione a distanza può non raggiungere l'obiettivo formativo se ci si concentra eccessivamente sui supporti informatici e sugli strumenti.

A conferma di quanto emerso, parlando di differenziazione di target, un elemento critico può essere quello di creare disuguaglianze tra utenti, dovute anche e soprattutto ai saperi informatici.

I sindacati invece non concordano sulla potenzialità di socializzazione di questo strumento; anzi, a parere loro, si rischia di perdere la capacità interattiva ed il confronto con il docente e con i colleghi. Inoltre,

“si rischia che il singolo (più bravo e motivato) vada avanti da solo e non in gruppo” (n. 8.2)

Pur avendo individuato come contenuti possibili per il *distance learning* percorsi formativi incentrati sulle competenze trasversali, parlando di opportunità e rischi emerge una differenza di posizioni tra gli intervistati in merito alla riuscita di progetti formativi con tali finalità; alcuni di essi, infatti, riportano come probabile rischio quello di perdere l'autenticità e la ricchezza dell'interazione che, in qualche modo, l'aula garantisce. Quella stessa interazione

“che si ha in un aula nel trattare un corso sul team building, sulla costruzione del gruppo di lavoro o sul problem solving tanto per dire, o già anche solo sulla logistica o sul project manager, dove l'interazione tra cultura e tecnica è molto più forte che non in un corso di addestramento.” (n. 7.4)

Parlando invece di opportunità, tutti gli intervistati concordano nell'affermare che i vantaggi legati all'adozione dell'*e-learning* sono riscontrabili in un periodo medio lungo.

Sicuramente tra le prime opportunità che emergono viene sottolineata la possibilità di rivolgersi a gruppi omogenei di utenze, per competenze o per area di appartenenza, permettendo in tal modo la costruzione di interventi specifici e l'abbassamento dei costi. Ciò significa che più aziende appartenenti allo stesso settore produttivo possono implementare un percorso formativo in maniera congiunta, ma per ottenere questo risultato occorre modificare le logiche aziendali esistenti e porsi in un'ottica di totale collaborazione e cambiamento. A parere degli intervistati, infatti, spesso un'azienda preferisce, pur di non mettere in comune alcune informazioni, progettare un corso in *distance learning* esclusivamente per sé, affrontando delle spese enormi e senza possibilità di riutilizzarlo.

Se invece si guardano le opportunità dal punto di vista del lavoratore, la FAD permette di utilizzare modelli flessibili per sviluppare il *long life learning*.

"... si possono aggregare gruppi di utenze similari, per esempio si può prendere non una formazione per la piccola azienda ma una formazione per aziende, quindi le aziende di un comparto possono investire in maniera comune sullo sviluppo di un singolo corso, quindi si possono abbattere i costi in questa maniera, si possono formare centinaia di persone contemporaneamente, non ci sono limiti di tempo e di spazio, uno può farlo in base alle proprie disponibilità ... si potrebbe per esempio avere un impegno da parte delle associazioni che racchiudono le industrie, le imprese. Se Confindustria mettesse a punto un sistema di formazione di Confindustria a questo potrebbero aderire tutte le aziende che ne fanno parte con costi sicuramente minori ma molto spesso le aziende non hanno voglia di farlo. Preferiscono spendere di più, fare un prodotto proprio che però rischiano di utilizzare poco."
(n. 1.21)

9. Brevi note conclusive: gli sviluppi dell'*e-learning*

Volendo offrire per larga sintesi alcune brevi note conclusive, quello che emerge parlando di strategie imprenditoriali, è sicuramente l'esigenza di un maggior investimento sulla formazione relativa agli aspetti relazionali interni all'organizzazione; ma, a detta dei sindacati, la situazione attuale vede un forte squilibrio a favore di tutta quella formazione prettamente tecnica e direttamente legata alla produzione. Sempre secondo gli intervistati, dunque, sarebbe auspicabile favorire il fatto che le persone, operanti all'interno delle aree produttive e tecniche, sappiano comunicare con le aree del marketing e delle vendite, in modo da comprenderne le esigenze e collaborare ad una più puntuale programmazione complessiva della domanda interna. In altre parole, la formazione sul "saper essere", se pensata anche per i lavoratori di livello medio-basso, potrebbe costituire un elemento strategico per il futuro.

Al momento si rileva, comunque, un rallentamento nell'investimento sulla formazione, dovuto ad una generale crisi economica, oltre che ad una scarsa innovazione nelle modalità di erogazione, pur riconoscendosi nell'innovazione una delle principali linee di sviluppo per il territorio emiliano-romagnolo.

Emerge, inoltre, una tendenza a rispondere nell'immediato alle esigenze dell'azienda, attraverso corsi mirati e rapidi; mentre da parte delle istituzioni arriva chiara l'indicazione che chi intende adottare e proporre una tipologia di formazione a distanza deve fare di questo il proprio "focus" di intervento.

Invece, per ciò che concerne la diffusione e la conoscenza dell'*e-learning*, possiamo concludere che gli intervistati concordano sull'affermare che ad oggi, nello scenario emiliano romagnolo, c'è una scarsa diffusione di questo strumento, nonostante si registri un'elevata conoscenza dello stesso. A parere degli enti di formazione, che da anni oramai hanno fatto del *distance learning* la propria offerta distintiva, l'Emilia Romagna sarebbe in ogni caso tra le prime regioni in Italia ad adottare strumenti con modalità *e-learning*.

Emerge anche una distinzione in base alla dimensione aziendale: per le piccole e medie imprese si ritiene di difficile attuazione, tant'è che, in un contesto con tali caratteristiche,

non si registrano esperienze significative; mentre è nelle grandi imprese che troviamo le prime esperienze consolidate, considerando l'esigenza da parte delle stesse di raggiungere i lavoratori dislocati nelle diverse sedi, l'obiettivo di creare maggiore uniformità, sia nel prodotto che nelle modalità lavorative, e, il conseguente bisogno di abbassare i costi della formazione.

In ogni caso, i soggetti intervistati concordano nell'adottare una metodologia di formazione, definita *blended*, cioè mista tra *distance learning* e formazione tradizionale, indipendentemente dal target che si ha di fronte e dai contenuti.

Si evidenzia ancora come le esperienze maggiormente consolidate siano relative alla formazione post-laurea. Si registrano comunque le prime sperimentazioni sulla formazione aziendale relativa alla sicurezza ed i primi casi di formazione sulla produzione.

È evidente come non vi siano ancora esperienze aziendali tali da poter permettere una valutazione in termini di impatti organizzativi ed emergono le prime perplessità nel proporre questo tipo di formazione ad un target che presenta una scarsa conoscenza di base degli strumenti informatici.

Inoltre, dall'indagine si rileva come sia importante, all'interno di un percorso di *distance learning*, privilegiare dei contenuti rivolti non ai saperi tecnici ma alle competenze trasversali, con l'obiettivo di offrire dei percorsi professionalizzanti per l'utente, anche in termini di una più generale crescita organizzativa. Questo stesso aspetto troverà però dei punti critici parlando di rischi.

Per ciò che concerne le figure professionali coinvolte, emerge come ad oggi la ricerca di risorse, che svolgano un ruolo da coach, con una preparazione oltre che tecnica anche pedagogica, rappresenti un elemento di criticità.

Accanto a questi elementi si registra una forte esigenza di innovare gli strumenti utilizzati e rendere meno complessi i contenuti, in modo da permettere una maggiore interattività ed una più facile accessibilità. Per far ciò risulta centrale la costruzione di un servizio efficace a disposizione del percorso di apprendimento con modalità *e-learning*. Rispetto ad una formazione tradizionale il valore aggiunto maggiormente significativo emerso, oltre alla flessibilità temporale, riguarda la possibilità di personalizzare e contestualizzare il percorso formativo, prestando maggiore attenzione al progresso dell'utente.

È evidente come ad oggi sia difficile tracciare profili e differenziare i target. Una basilare distinzione si può fare tra fascia manageriale e dipendenti. A conferma di quanto si è evidenziato nei paragrafi precedenti, emerge che in questa fase ritenuta sperimentale, il *distance learning* si rivolge maggiormente ad una fascia medio alta. Il manager può trarne maggior beneficio perché ha possibilità di professionalizzarsi in autonomia gestendosi liberamente i tempi, in un'ottica di formazione continua. Si sottolinea come per i lavoratori di formazione medio bassa l'apprendimento a distanza rimane ancora uno strumento sconosciuto, percepito, in alcuni casi come il "contentino" aziendale imposto dall'alto.

In ogni caso, per un lavoratore una proposta di formazione a distanza ha successo, nel momento in cui, oltre ad un ambiente aziendale favorevole, si verificano due principali fattori: da una parte la conoscenza degli strumenti informatici, dall'altra la motivazione del lavoratore stesso.

Esaminando, infatti, i fattori abilitanti il problema è anche culturale oltre che organizzativo: le aziende dovrebbero, in prima istanza, raccogliere i bisogni formativi interni e comprendere le motivazioni dei lavoratori, proponendo percorsi formativi con obiettivi chiari e facilmente perseguibili. Dall'altra parte il lavoratore dovrebbe riconoscere nella formazione a distanza una grossa opportunità per l'accrescimento della sua professione che si può, col tempo, tradurre in riconoscimento economico.

Parlando, invece, di motivazioni, gli intervistati concordano nel riportare l'elevato costo degli strumenti necessari ad una corretta ed efficace implementazione dell'*e-learning* come un problema ed un vincolo. Se questo rappresenta indubbiamente un elemento critico, soprattutto in una fase iniziale, è vero anche che oggi le aziende dovrebbero investire in infrastrutture e supporti informatici, pensando ad un più largo impiego degli stessi.

Sicuramente, tra le motivazioni che conducono un'azienda ad investire su una metodologia di formazione a distanza troviamo la flessibilità di gestione, l'abbassamento dei costi per le grandi aziende, anche se non nell'immediato, insieme alla possibilità di costruire dei prodotti personalizzati lavorando in collaborazione con gli enti esperti di FAD.

Uno dei rischi rilevati è che l'imprenditore utilizzi impropriamente la flessibilità offerta dall'*e-learning* in termini di tempo e, per non perdere produzione, richieda sempre più disponibilità al lavoratore, creando, a lungo andare, del malcontento.

Accanto a questo, gli intervistati riportano come possibili rischi la creazione di disuguaglianze tra gli utenti che hanno conoscenze informatiche e coloro che non le hanno, e, soprattutto in questa fase iniziale senza riferimenti ed esperienze consolidate, evidenziano il rischio di acquistare prodotti di scarsa qualità o di difficile implementazione.

D'altronde, sempre legato ai supporti informatici, vi è il rischio di sottovalutare l'obiettivo formativo di un corso FAD per prestare troppa attenzione alle infrastrutture.

Di opportunità invece se ne sono evidenziate per tutto il corso dell'indagine, ma quella che emerge come innovativa, pur ancora avvolta da resistenze, è la possibilità di unire più aziende dello stesso settore in un'ottica di collaborazione per implementare dei corsi specifici di comune interesse, permettendo, in tal modo, oltre alla creazione di specifici materiali didattici, l'abbassamento dei costi.

Come anticipato parlando di contenuti, non tutti gli intervistati concordano sui rischi legati agli aspetti relazionali. Infatti, se da una parte si afferma che la modalità on-line incentiva una socializzazione tra utenti anche se a distanza, dall'altra si avverte il rischio di perdere il confronto tipico dell'aula.

In conclusione, le opportunità evidenziate si possono riscontrare solo a lungo termine, considerando chiaramente uno scenario favorevole alla sperimentazione.

Come affermano le istituzioni intervistate,

"occorre cominciare a pensare in un'ottica di sistema, perché la produzione ed il costante aggiornamento dei materiali didattici richiede uno sforzo tale da essere sostenuto solo con il sostegno di un sistema forte, cosa che gli enti di formazione stanno cominciando a capire e a lavorare in questa direzione, nella creazione di un sistema strutturato e costante nell'erogazione e negli aggiornamenti." (n. 3.10)

Per ottenere questo risultato è evidente che bisogna riconoscere nell'*e-learning* una metodologia strategica che per le aziende può rappresentare un fattore distintivo di competitività. O ancor meglio, come si evince dalle interviste,

"è poi il sistema territoriale complessivamente che diventa più competitivo, cioè se partono se crescono esperienze di questo genere"

avremmo sicuramente una migliore capacità complessiva del sistema economico e di competere, e avremmo anche un sistema sociale più evoluto dal punto di vista culturale, più informato più aggiornato ..."

(n. 4.12)

Da ultimo, occorre considerare che, a fronte delle molteplici tecnologie oggi esistenti e a fronte del rapido mutamento delle infrastrutture, il futuro del *distance learning* si delinea con una forte potenzialità di impiego, se però riuscirà a ripensare i propri servizi ed a progettare, in maniera contestualizzata e mirata, i propri contenuti.