



**RestART**

A digital turn to RestART creativity



# **KIT DI RESTART PER UNA FORMAZIONE PROFESSIONALE DI SUCCESSO NEL SCC**

**Gennaio 2024**



Co-funded by  
the European Union





# KIT DI RESTART PER UNA FORMAZIONE PROFESSIONALE DI SUCCESSO NEL SCC

**Gennaio 2024**

Tutte le organizzazioni partner, sotto la guida di EUROtraining



Co-funded by  
the European Union



# Sommario

<b>1. Introduzione</b>	<b>7</b>
<b>2. Il quadro di riferimento e il corso di formazione di RestART</b>	<b>9</b>
2.1. Il quadro di riferimento di RestART	11
2.2. MOOC-ART	14
<b>3. Uso di strumenti digitali per organizzare e gestire la formazione e l'apprendimento virtuale, a distanza e misto</b>	<b>21</b>
3.1. Approcci basati sull' e-learning	23
3.2. Vantaggi dell'apprendimento virtuale	24
3.3. Strumenti digitali per l'apprendimento virtuale	26
3.4. MOOC	27
<b>4. Comunicazione e collaborazione interna</b>	<b>29</b>
4.1. Importanza di migliorare la comunicazione e la collaborazione interna	33
4.2. Come si può migliorare la comunicazione e la cooperazione interna?	37
<b>5. Modello di business sostenibile</b>	<b>42</b>
5.1. Come creare dei modelli di business sostenibili	42
5.2. Strategie per modelli di business sostenibili nel settore artistico e creativo	43
5.3. Come promuovere modelli di business sostenibili	45
<b>6. Approccio inclusivo nell'ambito dell'IFP</b>	<b>48</b>
6.1. Cosa si intende per IFP inclusiva	49
6.2. Come promuovere un approccio inclusivo all'IFP	50
<b>7. GDPR e rispetto delle questione etiche, della sicurezza e della protezione dei dati negli istituti di IFP</b>	<b>53</b>
7.1. GDPR e rispetto delle questione etiche, della sicurezza e della protezione dei dati negli istituti di IFP	53
7.2. Cosa possono fare gli enti di IFP per affrontare le questioni etiche, di sicurezza e di protezione dei dati?	57
<b>8. Conclusioni</b>	<b>62</b>







# 1. Introduzione

---

**RestART- A digital turn to RestART creativity** è un progetto finanziato dall'Unione europea nell'ambito del Programma Erasmus+ il cui scopo principale consiste nel dotare le professioniste e i professionisti del settore culturale e creativo (SCC) delle competenze e delle conoscenze essenziali per gestire in modo efficace i cambiamenti legati alla transizione digitale. Il partenariato del progetto è rappresentato dalle seguenti organizzazioni: CESIE (Italia), HELSINKI BUSINESS COLLEGE OY (Finlandia), COFAC (Portogallo), EUROTRAINING EDUCATIONAL ORGANISATION (Grecia), DIE BERATER (Austria) e INCOMA (Spagna). Insieme, queste organizzazioni hanno collaborato sinergicamente per portare avanti gli obiettivi del progetto RestART, sfruttando la ricchezza di competenze e l'ampio raggio di azione a livello geografico per massimizzare il suo impatto nel SCC e all'interno dei contesti di istruzione e formazione professionale (IFP).

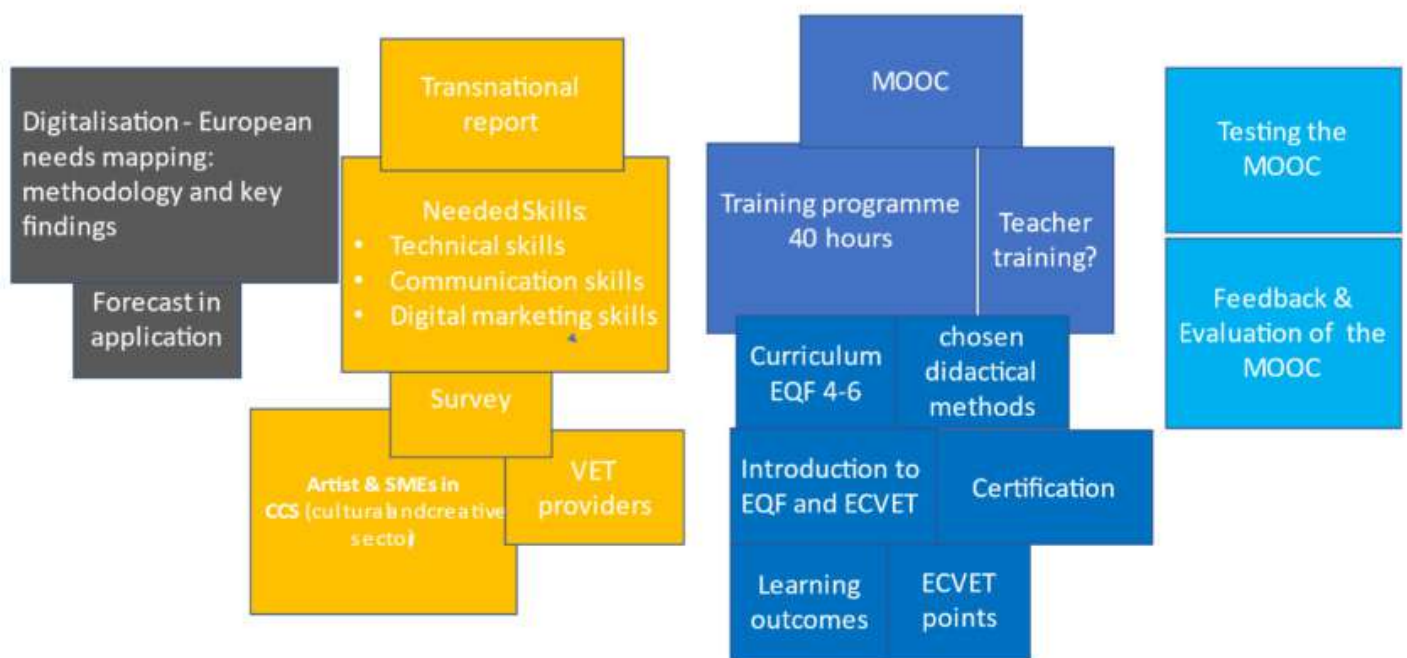
Un altro importante obiettivo che il progetto si prefigge di raggiungere è quello di aiutare gli enti fornitori di IFP a prepararsi e di fornire loro il supporto necessario per adattare i loro programmi formativi alle esigenze mutevoli della società, ai requisiti del nuovo mercato del lavoro e all'ambiente economico in costante cambiamento. La finalità principale è, dunque, quella di assicurare che le offerte formative nel campo dell'IFP continuino a mantenere la loro pertinenza e dimostrino di essere sensibili ai modi in cui il nostro mondo si sta evolvendo. Uno dei risultati fondamentali sviluppati a tal fine è il Kit di RestART per la formazione professionale di successo nel SCC, volto a fornire una serie completa di strumenti che offrono delle indicazioni su come migliorare l'offerta formativa nel SCC. Questa iniziativa affronta le sfide e le opportunità uniche del settore, accertandosi che gli enti fornitori di IFP siano dotati delle risorse indispensabili per migliorare i loro programmi.

Nel perseguire i suoi obiettivi, il progetto RestART introduce il Kit di RestART, una risorsa completa ideata per supportare gli enti fornitori di IFP nel SCC nel processo di adattamento e innovazione. Il Kit di RestART non costituisce una risorsa "statica", ma il risultato di un approccio collaborativo per il suo sviluppo. Ogni capitolo è stato elaborato da diversi partner in modo tale da sfruttare al meglio le rispettive competenze specifiche, garantendo la dinamicità e attualità della risorsa ideata per rispondere alle esigenze più pressanti avvertite dagli enti fornitori di IFP nel SCC. Si tratta di una risorsa indispensabile per il SCC, poiché offre degli strumenti utili per adattarsi, svilupparsi e contribuire alla ripresa socio-economica e alla ricchezza culturale dentro e fuori dall'Europa. Rappresenta la prova dell'impegno del progetto RestART nel supportare il SCC nell'affrontare questi tempi difficili, ma non solo.



In sintesi, il Kit di RestART è stato progettato per sostenere le e i docenti e gli enti fornitori di IFP orientati al SCC presentando loro una risorsa versatile che permetta loro di aumentare la qualità e la rilevanza dei loro programmi formativi. Tramite incontri per la convalida e forum internazionali, il Kit promuove la collaborazione, lo scambio di conoscenze e l'apprendimento reciproco, contribuendo infine allo sviluppo dell'IFP nel SCC in tutta l'Europa.

### Restart Framework -timeline





## 2. Il quadro di riferimento e il corso di formazione di RestART

---

All'inizio del progetto RestART, l'HBC (Helsinki Business College) ha condotto un'Analisi comparativa e transnazionale delle esigenze e, sulla sua base, ha elaborato il Quadro di riferimento. Il rapporto transnazionale è a sua volta basato sui report nazionali di ciascun Paese partner, realizzati sulla base dei risultati delle interviste, dei questionari e degli incontri co-creativi. Tali report riassumono i risultati chiave e le conclusioni dei questionari forniti da artiste ed artisti, piccole e medie imprese (PMI) e docenti di IFP coinvolti nella fase iniziale del progetto, evidenziando le sfide e le priorità del SCC e dell'IFP in questo settore, le tendenze comuni e le specifiche esigenze nazionali in Italia, Finlandia, Spagna, Grecia, Austria e Portogallo. L'analisi transnazionale ha inoltre offerto le premesse per lo sviluppo del MOOC-ART: a digital journey for the CCS, una piattaforma di apprendimento online creata per rafforzare le competenze digitali e trasversali chiave delle e dei discenti dei programmi di IFP nel SCC, il cui fine è quello di offrire loro supporto nella creazione, gestione, promozione delle opere e partecipazione efficace all'interno del mercato del lavoro e della società in continuo cambiamento.

Dopo aver redatto il rapporto transnazionale di analisi comparativa delle esigenze è stato creato un Quadro di riferimento, vale a dire una struttura concettuale che supporta il processo di apprendimento e la creazione di un MOOC (Massive Open Online Course), ovvero un corso online gratuito. Il Quadro di riferimento comprende i risultati chiave della metodologia europea di mappatura dei bisogni, la rassegna bibliografica di RestART, i risultati del rapporto transnazionale, il processo di apprendimento e le basi per la creazione del MOOC. Inoltre, fornisce delle linee guida strutturali e innovative su come aggiornare l'offerta formativa rivolte agli enti fornitori dell'IFP che operano nel SCC. Di conseguenza, tramite l'erogazione di una formazione aggiornata, il Quadro di riferimento avrà un impatto sugli attori del settore, come membri di piccole imprese creative, organizzazioni di base, lavoratrici e lavoratori nel settore creativo e artistico e freelancer.

Il MOOC è stato creato dopo il Quadro di riferimento. Una volta sviluppato e testato, i partner di RestART hanno organizzato le unità dei moduli, assegnato i punti di credito a ciascuna unità, definito la durata e l'entità di ogni attività, stabilito criteri e procedure per la valutazione delle competenze e sviluppato un modello per la certificazione delle prestazioni basato sull'ECVET.



## 2.1. Il quadro di riferimento di RestART

### *Creazione del quadro di riferimento*

Il quadro di riferimento si basa sulla mappatura europea delle competenze, sul piano del progetto RestART e sul relativo rapporto transnazionale (redatto grazie all'indagine e alle riflessioni portate avanti da ciascun Paese con responsabili dei centri di formazione professionale, artiste/i e PMI). Inoltre, comprende lo sviluppo del corso online, il Curriculum QEQ (quadro europeo delle qualifiche), la certificazione e la sperimentazione del MOOC. Successivamente, il progetto ha analizzato nel dettaglio i risultati di apprendimento e la formazione del personale docente.

### *Rapporto transnazionale: rassegna bibliografica*

Secondo il rapporto transnazionale e la revisione della letteratura, il numero di ricerche e report europei e nazionali incentrati sull'insicurezza sociale ed economica nel settore dello spettacolo causata dalla pandemia è ancora troppo basso, seppur attualmente in crescita.

Rispetto ad altri settori, il lavoro nel settore artistico e culturale può essere caratterizzato da maggiore intermittenza, eterogeneità e instabilità. Spesso le lavoratrici e i lavoratori di questo settore non vengono infatti retribuiti in modo equo o addirittura non sono sufficientemente tutelati come in altri settori.

In Europa, Ernst & Young ha stimato che le industrie culturali e creative (ICC) hanno perso 199 miliardi di euro a causa della pandemia, ovvero oltre il 30% del loro volume d'affari nel 2020. La pandemia ha esposto la fragilità strutturale delle imprese e degli individui, due attori fondamentali per il sostegno del settore culturale e creativo.

Secondo alcuni, il fatto che la pandemia abbia rivelato problemi strutturali in questo settore potrebbe portare a una crisi sistematica (Blasquez, 2020). La tendenza alla "piattaformizzazione" rappresenta un segmento di una tendenza più ampia che ha avuto un impatto sui mercati audiovisivi a livello globale.

Le misure e gli aiuti possono variare in termini di forma ma, secondo l'UNCTAD (2021), gli obiettivi prioritari sono due. In primo luogo, gli aiuti devono contribuire a garantire la sopravvivenza di imprese, organizzazioni, lavoratrici e lavoratori, artiste e artisti che rendono possibile l'accesso alla cultura. Le attrici e gli attori del settore culturale, in particolare quelli più piccoli e indipendenti, avranno bisogno di aiuto per sviluppare le proprie competenze digitali. In secondo luogo, e guardando al futuro, gli aiuti devono essere neutrali rispetto alla concorrenza, non devono favorire nessuna impresa o organizzazione rispetto ad altre, al fine di garantire un'innovazione vivace anche per quanto riguarda le giovani imprese. In alcuni casi potrebbe essere necessario applicare la legge anti-concorrenza per evitare pratiche abusive che ridurrebbero l'accesso alla cultura. Se entrambe le condizioni verranno rispettate, sarà possibile riemergere da questa crisi culturalmente più forti, lungimiranti e resilienti.

Molti stakeholder ritengono che il SCC abbia diverse possibilità di imparare dalla pandemia e sviluppare le competenze digitali e sottolineano la necessità di una maggiore innovazione tecnologica e finanziamenti incentrati sulla collaborazione intersettoriale e sulla R&S (Ricerca e Sviluppo). Altre raccomandazioni includono il collegamento tra arte, cultura e tecnologia nell'istruzione formale, oltre al miglioramento della diversità e dell'accessibilità.



## **Principali risultati: lacune e competenze**

Come osservato nel rapporto transnazionale, tutti i Paesi partner hanno condotto degli incontri co-creativi e registrato i risultati dei questionari online. L'indagine ha ottenuto 35 risposte da parte delle e dei responsabili dei centri di formazione professionale e 38 risposte da artiste ed artisti di RestART e PMI. In totale, quindi, 73 persone hanno risposto ai questionari.

Informazioni più rilevanti emerse dalle risposte di artiste e artisti e rappresentanti delle PMI:

- Oltre il 65% dei soggetti intervistati riteneva che la formazione fosse lo strumento più necessario nel mondo digitale.
- Circa il 90 % delle e degli artisti e delle e dei rappresentanti delle PMI riteneva che migliorando le proprie competenze digitali avrebbe potuto ampliare il proprio pubblico.
- Circa l'87 % degli artisti e rappresentanti delle PMI riteneva che l'acquisizione di competenze digitali li avrebbe aiutati a promuovere il loro lavoro in modo più efficace.

Informazioni più rilevanti emerse dalle risposte delle e dei responsabili dei centri di formazione professionale:

- Quasi l'89% dei soggetti intervistati riteneva che la formazione fosse lo strumento di orientamento più importante.
- Le competenze più importanti nel settore digitale erano l'editing di video e foto (67%), la capacità di storytelling (66 %) e l'utilizzo dei social network (60%).
- I moduli MOOC più ricercati erano quelli sulla comunicazione (90%); quasi altrettanto importanti erano i social network e l'editing di video e foto (entrambi 85%).
- Quasi il 50% dei soggetti intervistati riteneva che la diversità fosse la questione più rilevante nel lavoro.
- Il 75% delle e dei responsabili dei centri di formazione professionale riteneva che l'aspetto più rilevante fossero le partnership con persone di culture diverse; per il 60% dei soggetti intervistati era quasi altrettanto importante lavorare per un pubblico più diversificato e creare dei rapporti di partenariato con persone di generi diversi.

È stato inoltre chiesto ad artiste, artisti e responsabili dei centri di formazione professionale quali fossero secondo loro le competenze necessarie nell'era digitale. Le risposte più esaurienti fornite da entrambi i gruppi sono mostrate di seguito nelle Tabelle 3 e 4. Nell'ambito del progetto RestART, la sperimentazione del MOOC-ART sarà condotta insieme a discenti e a formatrici e formatori dell'IFP del SCC.

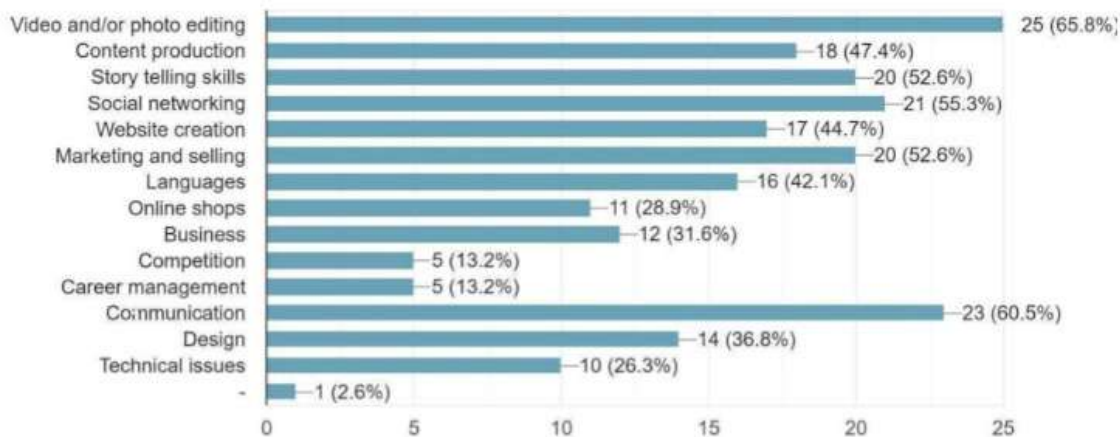
## Competenze, percorsi di formazione e idee per il MOOC:

### Artiste, artisti e PMI

What skills do you think are necessary within the digital use? You can choose more than one

answer

38 responses



### Responsabili dei centri di formazione professionale

What skills do you think are necessary within the digital use? You can choose more than one

answer

35 responses

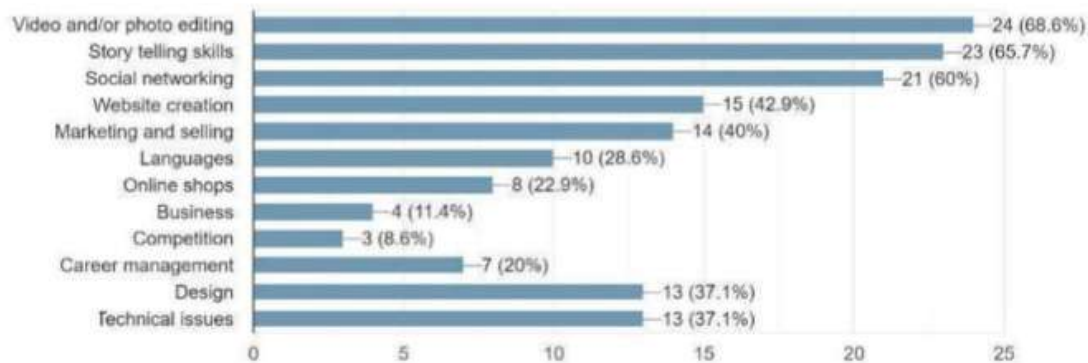


Tabella 4. Competenze necessarie secondo 35 responsabili dei centri di formazione professionale

Come si vede nelle tabelle, entrambi i gruppi intervistati pensano che le competenze più ricercate siano:

- Editing di video e foto (competenze tecniche)
- Capacità di storytelling e networking (capacità di comunicazione)
- Digital marketing e promozione (competenze di marketing)

## 2.2 MOOC-ART

---

### MOOC

Il MOOC (Massive Open Online Course) è un corso online disponibile gratuitamente che offre un modo conveniente e flessibile per apprendere nuove competenze, migliorare la propria carriera e offrire esperienze educative di qualità su larga scala.

Nell'ambito di RestART, la sperimentazione del MOOC-ART è stata svolta con discenti e responsabili dei centri di formazione professionale del settore creativo e culturale. Durante il corso, le e i partecipanti hanno rafforzato le loro abilità digitali e competenze chiave per accedere a un maggior numero di opportunità di partecipare attivamente ai mercati e alla società in evoluzione. Le e i responsabili dei centri di formazione professionale hanno avuto la possibilità di sviluppare conoscenze su un corso all'avanguardia che possono includere nella loro offerta formativa. Inoltre, durante la sperimentazione del MOOC, i partner hanno testato l'efficacia del corso e apportato le modifiche necessarie.

### *Sviluppo del MOOC di RestART*

Nel piano di progetto originale il MOOC prevedeva 10 diversi moduli. Tuttavia, sulla base dei risultati dell'analisi del rapporto transnazionale, i partner hanno deciso di concentrarsi su tre dei risultati più richiesti e sviluppare in 40 ore totali un livello QEQ 4 di buona qualità e materiali di apprendimento interattivi.

Dal piano originale sono stati scelti i seguenti moduli:

- **1.** Mezzi digitali per la condivisione di contenuti attraverso nuovi canali di distribuzione, ad esempio streaming digitale, storytelling e blog.
- **2.** Digital marketing e comunicazione esterna.
- **3.** Strumenti virtuali per la comunicazione interna e la collaborazione

Durante la progettazione, i moduli di MOOC-art sono stati rinominati come segue

- **1.** Competenze tecniche: editing di foto e video
- **2.** Competenze per il marketing digitale: marketing digitale e promozione
- **3.** Competenze comunicative: digital storytelling e networking





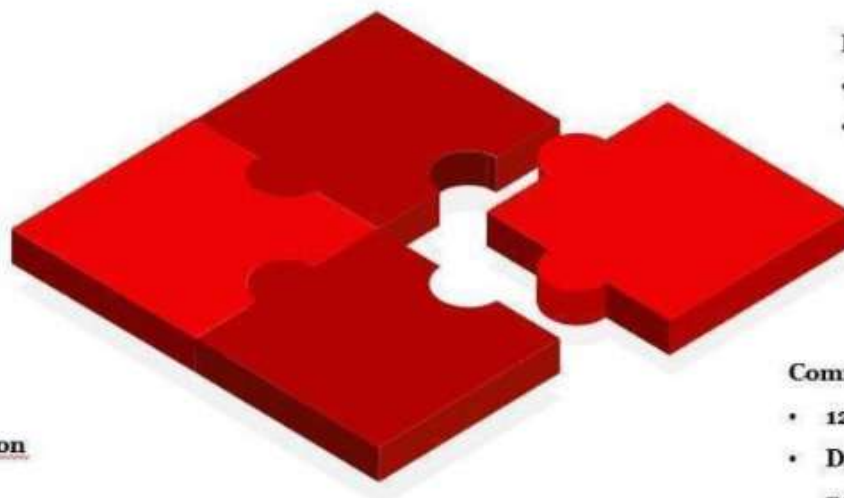
#### Introduction:

- 3 hours
- 3 modules
- +1 h self-assessment



#### Technical skills:

- 12 hours
- Content production
- Photo & video editing



#### Digital marketing skills:

- 12 hours
- Digital marketing & promotion



#### Communication skills:

- 12 hours
- Digital storytelling & networking

MOOC art - RestART

Il MOOC presenta un'introduzione di 3 ore + 3 moduli (competenze tecniche, capacità di comunicazione e competenze di marketing digitale) + l'autovalutazione di 1 ora. Ciascuna unità è suddivisa in due argomenti e ha una durata di 12 ore.

Le 40 ore complessive prevedono:

- **Competenze comunicative:** digital storytelling e networking
- **Competenze per il marketing digitale:** marketing digitale e promozione
- **Competenze tecniche:** editing di foto e video

Dopo aver creato e testato il MOOC, sono stati chiariti i **risultati di apprendimento**, descrivendo in dettaglio le conoscenze, le abilità e le competenze che la classe deve sviluppare. Inoltre, dopo la discussione dell'incontro transnazionale, sono stati attribuiti dei punti credito a ciascuna delle 6 unità del MOOC: 3 punti ECVET in totale, 1 punto per modulo (0,5 punti per unità).

HBC ha realizzato la certificazione che potrà essere scaricata in tutti i Paesi dagli istituti di istruzione e fornita alle e agli studenti.

## Breve introduzione di QEQ, ESCO ed ECVET

**Il QEQ (quadro europeo delle qualifiche)** è un quadro comune europeo di riferimento il cui scopo è rendere le qualifiche più leggibili e comprensibili nei diversi Paesi e sistemi. Il QEQ copre le qualifiche a tutti i livelli e in tutti i sottosistemi dell'istruzione e della formazione, fornendo così una panoramica completa sulle qualifiche nei 38 Paesi europei attualmente coinvolti. Il nucleo del QEQ è costituito dagli otto livelli di riferimento definiti in termini di risultati di apprendimento, ovvero conoscenze, competenze, autonomia e responsabilità. I risultati di apprendimento esprimono quindi le conoscenze, la comprensione e le capacità pratiche sviluppate dagli individui.

Nel progetto RestART è stato stabilito un livello QEQ 4 adatto al gruppo di riferimento, come il livello di IFP di base in Europa. Dopo aver creato e testato il MOOC, è possibile specificare i risultati di apprendimento, descrivendo in dettaglio le conoscenze, le abilità e le competenze che la classe deve sviluppare. Inoltre, dopo la discussione dell'incontro transnazionale, sono stati attribuiti dei punti credito a ciascuna delle 6 unità del MOOC: 3 punti ECVET in totale, 1 punto per modulo (0,5 punti per unità).

**ESCO** (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations) è la classificazione europea multilingue di abilità, competenze, qualifiche e occupazioni che funziona come un dizionario, in quanto descrive, individua e classifica le occupazioni e le competenze professionali rilevanti per il mercato del lavoro e per l'istruzione e la formazione nell'Unione europea. I sistemi elettronici della classificazione ESCO riescono a comprendere tali concetti e le relazioni tra di essi, e possono essere utilizzati da diverse piattaforme online per svariati servizi, come l'abbinamento di persone in cerca di lavoro con determinate offerte di lavoro sulla base delle loro competenze o l'offerta di formazione a coloro che desiderano riqualificarsi o migliorare le proprie competenze. Cos'è ESCO? | Cos'è ESCO? | Esco (europa.eu)

**ECVET** (The European credit system for vocational education and training) è un sistema europeo di crediti per l'istruzione e la formazione professionale che consente di accumulare, trasferire e utilizzare il proprio percorso formativo in unità, man mano che queste ultime vengono completate. Ciò consente ai fruitori di ottenere una data qualifica a un ritmo personalizzato a partire dai risultati di apprendimento acquisiti in contesti formali, non formali e informali, nel proprio Paese e all'estero. Il sistema si basa su unità di risultati di apprendimento come parte delle qualifiche che possono essere valutate e riconosciute.

## Individuazione dei risultati di apprendimento, delle unità didattiche e dei crediti formativi.

I risultati di apprendimento descrivono le conoscenze, le capacità pratiche e i comportamenti che le e i discenti dovrebbero sviluppare durante il corso, indicati in termini misurabili: Risultati di apprendimento: definizione, caratteristiche, benefici – risorse didattiche (mun.ca). Dopo aver sviluppato e testato il MOOC, il progetto ResART è in grado di descrivere i risultati di apprendimento in modo più dettagliato. Le unità si baseranno sul sistema ECVET e rientreranno nel quadro delle qualifiche europee.





### *Panoramica dei metodi didattici scelti*

Uno degli aspetti più rilevanti per quanto riguarda la diffusione dell'e-learning è la reale trasformazione della didattica per i corsi online. È necessario che il personale docente adotti una prospettiva centrata sulle e sui discenti e che sia formato nella comunicazione mediata dal computer e nella pianificazione dell'insegnamento secondo i principi della progettazione della formazione (Trentin, 2008). Inoltre, deve essere formato nell'organizzazione e nella strutturazione di attività che coinvolgano le e i discenti nel processo di apprendimento individuale, nonché nel confronto, negoziazione e partecipazione ad attività collaborative. Il corpo insegnante dovrebbe essere anche in grado di utilizzare gli strumenti offerti dall'ambiente CSCL (computer supported collaborative learning) per poter stimolare, monitorare e fornire sistematicamente feedback che, almeno in un primo momento, costruiscano un'impalcatura necessaria per le attività della classe. La scelta di una didattica attiva e collaborativa e di una prospettiva metodologica basata sul dialogo richiede capacità organizzative e progettuali molto precise e scrupolose, insieme alla capacità di gestire il processo di apprendimento in modo flessibile in base al feedback continuo, reso possibile dalla "cronologia" lasciata nell'ambiente online.



## Introduzione al MOOC-ART

Attraverso il corso di apprendimento online, le e i discenti che lavorano nel SCC hanno potuto migliorare le loro competenze digitali e trasversali, nonché adattare la propria pratica professionale al processo di digitalizzazione e alle trasformazioni del mercato del lavoro, aumentando così le loro opportunità di lavoro e la competitività nel settore culturale e creativo.

Le competenze digitali in ambito professionale comprendono l'editing di foto e video, l'e-commerce, il marketing digitale e sui social media. Le competenze trasversali, invece, fanno riferimento a varie tipologie di capacità, tra cui quelle comunicative e quelle relative al lavoro di gruppo, quelle riguardanti il networking, il digital storytelling e la capacità di risolvere i problemi.

Questo corso offre una combinazione di conoscenze sia teoriche che pratiche il cui scopo è quello di permettere alle e ai discenti di sviluppare competenze pratiche e, nello specifico, di potenziare le proprie capacità comunicative, tecniche e di marketing digitale relative alla produzione di contenuti e al montaggio video.

Attraverso i quiz, gli esercizi pratici e gli strumenti di autovalutazione inclusi nel corso, le e i discenti hanno la possibilità di verificare i propri progressi in relazione al loro personale processo di apprendimento, nonché di verificare il miglioramento delle loro competenze.

### Indice del MOOC

Tutte le organizzazioni partner hanno lavorato separatamente allo sviluppo di singoli moduli per il MOOC online di Restart. Una volta sviluppati i materiali, i testi, le immagini, le grafiche, i quiz e gli esempi, la risorsa presenta ora la seguente struttura:



Inoltre, sono state redatte una introduzione e delle linee guida sia per discenti che per docenti al fine di garantire un agevole processo di registrazione e il pratico utilizzo della piattaforma di apprendimento online.

**1. GUIDA AL MOOC-ART PER LE E I DISCENTI:**

<https://restartcreativity.eu/wp-content/uploads/2023/09/MOOC-ART-User-Guide-for-trainee.pdf>

**2. GUIDA AL MOOC-ART PER FORMATRICI E FORMATORI:**

<https://restartcreativity.eu/wp-content/uploads/2023/09/MOOC-ART-User-Guide-for-trainer.pdf>

Il MOOC è stato testato con 20 persone in ciascun Paese a cui è stato somministrato un sondaggio di valutazione. Sebbene i risultati principali siano stati positivi, sono state suggerite alcune migliorie, relative alla semplificazione del processo di registrazione e a una migliore esperienza di navigazione nella piattaforma, a moduli più concisi con informazioni specifiche, all'introduzione di più elementi interattivi all'interno dei moduli e all'integrazione di un maggior numero di contenuti basati su video, soprattutto per quanto riguarda i contenuti pratici, come le riprese e il montaggio di video, che si adatterebbero meglio alle preferenze delle e degli utenti per un'esperienza di apprendimento più coinvolgente.

Le formatrici, i formatori e gli enti fornitori di IFP attivi nel SCC in generale possono trarre vantaggio dalla consultazione del quadro di riferimento e del MOOC-ART, due risorse estremamente importanti per il loro lavoro. Nello specifico, il MOOC-ART, essendo uno strumento digitale, può essere utilizzato da parte di tutte le e i discenti online, dando loro accesso a un ampio ventaglio di attività interattive che possono stimolare la loro motivazione ad apprendere. Una volta completata l'esperienza di apprendimento, le e i discenti possono svolgere il quiz finale di autovalutazione delle nuove competenze e conoscenze e scaricare, successivamente, un attestato di partecipazione.

*I punti salienti trattati all'interno del MOOC sono:*

- **Von Expert:innen betreute Module, Moduli basati sull'esperienza di esperte ed esperti** e pensati per le professioniste e i professionisti del SCC;
- **Competenze digitali pratiche** per affrontare il panorama creativo moderno;
- **Prospettive globali** per arricchire la consapevolezza culturale;
- **Collaborazione con creative e creativi di tutto il mondo** che condividono le stesse idee;
- **Apprendimento flessibile** in base ai propri ritmi.

Il programma su misura di RestART è progettato per fornire alle e ai discenti gli strumenti necessari per crescere e affermarsi nell'era digitale. La formazione è completa: dall'acquisizione della piena padronanza delle ultime tendenze tecnologiche al perfezionamento delle capacità di collaborazione. Pronti a esprimere tutte le vostre potenzialità?





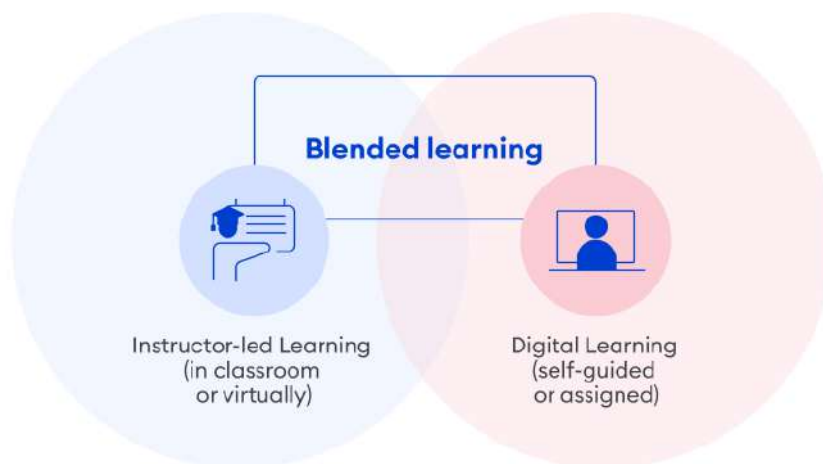


### 3. Uso di strumenti digitali per organizzare e gestire la formazione e l'apprendimento virtuale, a distanza e misto.

L'Unione europea (UE) ha elaborato un Piano d'azione per l'istruzione digitale (2021-2027) allo scopo di migliorare l'adattamento dei sistemi di istruzione e formazione degli Stati Membri all'era digitale.<sup>1</sup> Durante la pandemia COVID-19, i centri di formazione hanno dovuto adattare i loro ambienti di apprendimento a nuovi spazi. Ciò ha comportato la necessità di apprendere nuove metodologie e strumenti in tempi record, senza preparazione e senza passare attraverso un periodo di adattamento. Dopo la pandemia, molti di questi centri hanno optato per l'adozione di un modello ibrido, avendo constatato l'esistenza di strumenti utili per l'apprendimento online che possono portare alla creazione di un ambiente di apprendimento più inclusivo e personalizzato.

La formazione digitale e a distanza è un'ottima soluzione per garantire un'istruzione più rispettosa dell'ambiente e più inclusiva all'interno dell'UE. Il Consiglio Europeo definisce il "Blended Learning", o apprendimento misto, come il ricorso a più approcci da parte di discenti, docenti, formatrici e formatori al fine di sviluppare il processo di apprendimento. Questo termine è solitamente utilizzato per descrivere una tipologia di educazione che combina modalità di apprendimento sia fisiche che virtuali. L'apprendimento misto può rivelarsi utile per migliorare l'inclusione e lo sviluppo delle competenze attraverso forme di apprendimento personalizzate.

*“Gli strumenti per l'apprendimento digitale non hanno sempre la necessità di essere collegati a Internet. Pertanto, rientrano all'interno di questa categoria: lavagne interattive e proiettori per favorire la collaborazione in classe; dispositivi mobili e laptop con applicazioni per progettare, esplorare e condividere i propri lavori; televisione e radio per seguire programmi registrati e applicazioni e strumenti basati sulla Realtà Aumentata e Virtuale per una maggiore interattività”.<sup>2</sup>*



1 Digital Education Action Plan (2021-2027) | European Education Area.

2 Blended Learning for High Quality and Inclusive Primary and Secondary Education: Handbook.

## Che differenza c'è tra apprendimento ibrido e misto?

- **L'approccio ibrido** richiede la presenza di una formatrice o di un formatore che introduce la lezione a studenti presenti in classe in parte fisicamente e in parte virtualmente, attraverso i propri dispositivi. Gli strumenti utilizzati in questo caso sono gli hardware e i software che consentono di effettuare delle videoconferenze. (Kolinski)
- **L'approccio misto** consiste nella combinazione di attività sia fisiche sia virtuali. Ad esempio, le e i discenti possono seguire una parte della lezione in presenza e svolgere gli esercizi a casa. (Kolinski)

L'apprendimento misto promuove l'autonomia, l'interattività, la sicurezza, la partecipazione e la comprensione (Kolinski), poiché le e i discenti hanno il tempo di riflettere e considerare i contenuti e gli esercizi in modo autonomo. Seguono alcuni esempi di **attività che mettono a confronto l'apprendimento misto e quello in presenza:**

Activity	Face-to-face approach	To make it blended...
Learners work on projects in groups.	Learners meet in a classroom to collaborate and contribute to the project.	Learners use channels in messengers, online communities, and task managers to plan their work and control the flow. They also use file-sharing services (e.g., Google Docs) to collaborate and share feedback on the project.
Learners practice foreign language conversation in pairs or small groups.	Learners are divided into groups during a lesson and talk about a particular topic.	In addition to classroom discussions, learners use online services for text and voice chat (e.g., Discord).
Assessment.	Learners write essays and take mid-term tests and final exams.	Learners' progress is evaluated by their activity statistics; they take online quizzes and tests, submit digital items, and take part in peer reviews.

Fonte: <https://www.ispringsolutions.com/blog/blended-learning-a-primer>

D'altra parte, l'apprendimento online (o e-learning) in generale può avvenire interamente online e in modalità asincrona. L'e-learning è una valida opzione quando le e i discenti provengono da luoghi diversi oppure quando la loro mobilità o il tempo che possono dedicare all'apprendimento sono limitati. È importante tenere a mente che, perché questo approccio possa essere applicato, le e i discenti devono possedere delle competenze tecnologiche almeno di base. I contenuti dovrebbero essere organizzati per favorire lo sviluppo delle competenze cognitive, non psicomotorie (Ghirardini). Questa sezione offre alcune informazioni sui diversi tipi di approcci e di strumenti relativi all'e-learning che possono tornare utili alle formatrici e ai formatori, alle e ai docenti che intendono applicare le risorse offerte nell'ambito di RestART.

## 3.1. Approcci basati sull' e-learning

In questa sezione vengono introdotti i modelli di e-learning più comuni al fine di offrire tutte le informazioni necessarie per permettere la corretta applicazione dell'opzione che meglio si confà alle proprie esigenze. Prima di iniziare a definire di diversi approcci all'apprendimento, bisogna innanzitutto effettuare una distinzione tra due importanti concetti: apprendimento online sincrono e asincrono.

L'apprendimento sincrono avviene in tempo reale e implica l'esistenza di una conversazione supportata tramite videochiamate, conferenze online, ecc. L'apprendimento asincrono è slegato dal tempo e solitamente viene impiegato a supporto del proprio ritmo di apprendimento (continua a leggere per la sua definizione). La comunicazione nell'apprendimento asincrono può essere supportata da strumenti utili come forum di discussione, e-mail, ecc.

### 1. Apprendimento autonomo basato sul proprio ritmo

In questo caso, le e i discenti ricevono un courseware o del materiale didattico accessibile tramite connessione Internet, ad esempio una piattaforma online, un MOOC o altre risorse per l'apprendimento. Questo approccio all'apprendimento online non richiede la figura di una o un docente nel processo di apprendimento, dal momento che lo scopo è quello di far sì che la o il discente apprenda in maniera autonoma e, quindi, asincrona. Tuttavia, si può valutare l'opzione (facoltativa) di fornire un certo tipo di supporto e di monitorare il progresso dell'apprendimento (Ghirardini).

### 2. Apprendimento facilitato

In questo caso la formazione avviene in modo lineare e in ordine cronologico ed è condotta da una o un docente che guida le e i discenti attraverso l'esplorazione della piattaforma. Vi sono diversi strumenti che favoriscono l'interazione tra docente e discenti e, solitamente, è previsto un momento dedicato alla valutazione finale (Ghirardini).

Questo approccio offre una dimensione umana e sociale poiché supervisiona le componenti dell'interazione sociale. Vi sono molti modi per facilitare una formazione online:

- **E-Tutoring, E-Coaching und E-Mentoring:** offrono alle e ai discenti supporto e feedback individuale.
- **Apprendimento collaborativo:** può avvenire in forma di discussione, condivisione delle conoscenze, collaborazione per lo svolgimento di un'attività o un progetto, ecc. Può essere promosso attraverso il ricorso a forum di discussione e chat, per offrire qualche esempio.
- **Webinar e lezioni virtuali:** si tratta del metodo più simile a quello tradizionale dato che consiste in una lezione e/o in un'attività che, semplicemente, invece di avvenire fisicamente in presenza, viene svolta a distanza. Tuttavia, è bene sottolineare che questo genere di apprendimento online avviene in modalità sincrona.



## 3.2. Vantaggi dell'apprendimento virtuale

L'uso delle tecnologie è volto a rendere i processi più semplici, pertanto l'obiettivo dell'apprendimento digitale dovrebbe essere quello di rendere il processo di apprendimento più agevole sia per le e i discenti sia per le e i docenti.

Ecco alcuni dei **vantaggi dell'apprendimento virtuale**:

- 1. Flessibilità.** L'accesso virtuale ai materiali di apprendimento permette alle e ai discenti di organizzarsi meglio, specialmente in termini di tempo. Consente di trovare un equilibrio tra vita personale e professionale e i propri studi e di ridurre, potenzialmente, il tasso di abbandono. Ad esempio, se una o un discente lavora o ha delle e dei dipendenti, può risparmiare tempo utile se non è costretto a raggiungere fisicamente il luogo della lezione a un orario specifico. La flessibilità, inoltre, è ancora maggiore nel caso dell'apprendimento asincrono, poiché permette di accedere ai contenuti nel giorno e all'ora che si preferisce.
- 2. Accessibilità.** L'assenza dell'obbligo di frequenza in presenza in classe permette alle persone con disabilità o difficoltà fisiche di accedere con maggiore facilità a un'istruzione di qualità. Inoltre, lo ribadiamo, l'apprendimento online ha un potenziale impatto sulla riduzione del numero di persone che abbandonano i propri studi, poiché i mezzi che ne supportano l'offerta possono adattarsi facilmente alle esigenze delle e dei discenti.
- 3. Costi vantaggiosi.** Un altro vantaggio è dato dai costi contenuti che occorre sostenere per potere studiare. Ad esempio, le persone straniere o che provengono da luoghi in cui non sono disponibili offerte formative specifiche solitamente devono spostarsi e trovare un alloggio per seguire i corsi forniti da uno specifico centro di formazione (Gainsbourg, 2023).
- 4. Gestione semplificata.** I contenuti possono essere aggiornati più facilmente. Inoltre, "gli ambienti di apprendimento virtuale permettono alle e ai docenti di pianificare le lezioni, gestire il lavoro amministrativo, monitorare i progressi delle e dei discenti, le attività e il livello di coinvolgimento e fornire materiali supplementari e supporto a coloro che ne dimostrano più bisogno." (Gainsbourg, 2023).
- 5. Coinvolgimento.** Come già indicato nella sezione precedente di questo modulo, l'apprendimento online permette di adottare diversi approcci e consente di rendere l'esperienza di apprendimento più interattiva. Ciò può portare a un maggior livello di coinvolgimento e promuovere una modalità di apprendimento più stimolante (Gainsbourg, 2023).

Tuttavia, l'apprendimento digitale non è sempre l'opzione migliore. La o il docente deve sempre valutare i vantaggi e gli svantaggi di un metodo prima di sceglierlo e attuarlo: apprendimento online sincrono, apprendimento online asincrono, modello ibrido, modello misto, a distanza o del tutto in presenza.

## Ecco un elenco di alcuni svantaggi da tenere in considerazione:

- 1. Motivazione.** È importante tenere a mente che la flessibilità si dimostra utile solo nel caso in cui le e i discenti siano dotati di autodisciplina, posseggano capacità organizzative e una solida motivazione, altrimenti si rischia di provocare il contrario: le persone con scarsa motivazione (ad es., le e i giovani che frequentano la scuola come parte della loro istruzione obbligatoria) e le persone che non hanno una certa autodisciplina possono perdere interesse nell'apprendimento in mancanza di un programma concreto.
- 2. Limiti di applicazione.** Alcune offerte formative richiedono delle attività pratiche, come la conduzione di esperimenti scientifici, che necessitano di essere svolte secondo le modalità tradizionali. Ciò costituisce un limite dell'attuazione di un corso completamente a distanza, sebbene vi siano altre opzioni come l'apprendimento misto.
- 3. Comunicazione.** Anche se negli ambienti di apprendimento online sono disponibili diversi strumenti per facilitare la comunicazione, come Zoom, forum, chat, ecc. e questi ultimi agevolano la comunicazione, non potranno mai raggiungere il coinvolgimento della comunicazione in presenza, che promuove relazioni cordiali e sostegno reciproco (Gainsbourg, 2023). Per questo motivo, è consigliabile ricorrere a delle piccole pause, ad esempio durante le video conferenze, o ad altri tipi di attività che possono portare le e i discenti a sviluppare le capacità comunicative e a conoscersi reciprocamente.



## 3.3 Strumenti digitali per l'apprendimento virtuale

Esistono diversi strumenti per sviluppare esperienze di apprendimento online di qualità che possono essere selezionati per vari tipi di apprendimento.

### **Courseware o materiali didattici accessibili via Internet**

Può trattarsi di un MOOC (come nel caso di RestART), un LMS (Learning Management Software), un'Open Educational Resource (OER) o qualsiasi altro tipo di risorsa che richieda l'uso di Internet. Per questo genere di piattaforme esistono molti strumenti, tra cui:

- Moodle
- WordPress (H5P Plugin)
- Google Scholar
- Canvas
- LRN
- Sakai
- ILIAS
- OpenOLAT
- Open edX

Questi sono i più popolari, ma ce ne sono ancora tanti altri. Possono essere usati come archivi in cui rendere accessibili i contenuti oppure possono essere aggiunte molte altre funzioni per facilitare l'apprendimento sia sincrono che asincrono, come ad esempio:

- **Opzione Zoom:** come verrà spiegato più avanti, Zoom è uno strumento di videoconferenza. Alcuni LMS hanno la possibilità di aggiungere Zoom come parte del processo di apprendimento, facilitando l'apprendimento sincrono.
- **Monitoraggio delle e dei discenti:** come nel caso del MOOC-ART di RestART, queste piattaforme hanno diverse opzioni per raccogliere i dati sui progressi delle e dei discenti, consentendo alle formatrici e ai formatori di seguire e migliorare lo sviluppo del corso.
- **Valutazione:** sono disponibili opzioni per l'autovalutazione da parte delle e dei discenti, come quiz, test o altri tipi di attività interattive.

### **Strumenti per la discussione aperta**

L'opzione forum è una delle più popolari, in quanto consente alle e ai discenti di condividere idee, risorse e risultati. Può essere utile per docenti, formatrici e formatori, in quanto le e i discenti possono caricare gli esercizi pratici e metterli a disposizione di tutti. È un modo per incoraggiare la comunicazione e la partecipazione anche in modalità asincrona. Esistono altre opzioni, come la chat, ma è più consigliata per l'apprendimento sincrono o per le attività in diretta, come i webinar o le videoconferenze, per poter interagire con le e i discenti.

### **Strumenti di videoconferenza**

In base all'attività da svolgere possono essere valutate diverse opzioni di strumenti di videoconferenza, come ad esempio:

1. Zoom
2. Google Meet
3. Microsoft Teams

Per esempio, i webinar possono essere sviluppati in diverse modalità. Di solito sono in diretta, quindi le e i discenti possono partecipare e interagire con la relatrice o il relatore. Tuttavia, queste conferenze o seminari possono essere registrati e caricati in un archivio accessibile a tutte le persone registrate.



## 3.4 MOOC

---

Un MOOC (Massive Open Online Course) è un corso online che permette a un numero illimitato di partecipanti in tutto il mondo di avervi accesso. I MOOC sono solitamente strutturati in modo da consentire alle e ai discenti di apprendere da soli e di acquisire autonomamente le conoscenze.

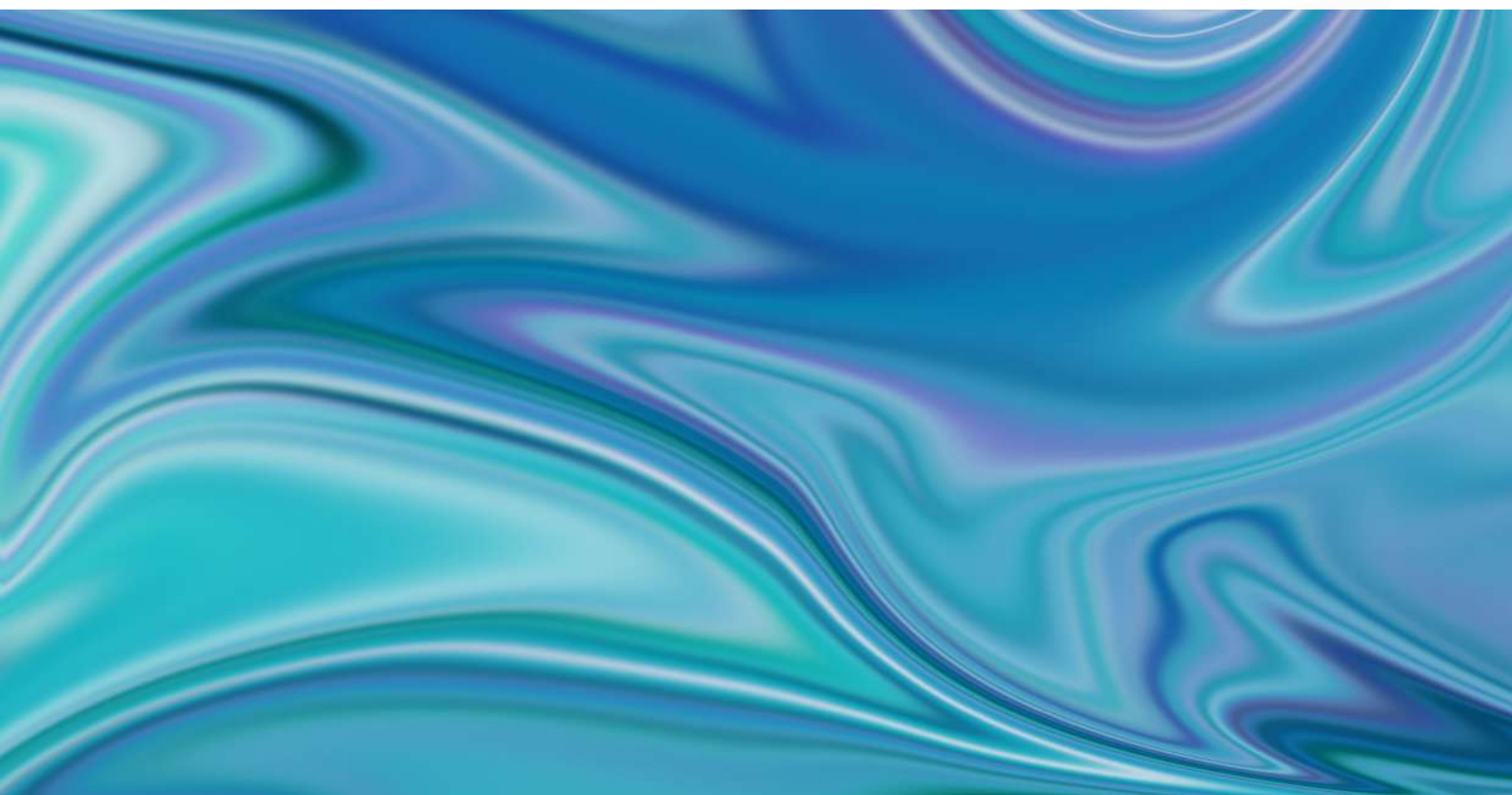
RestART ha sviluppato questo corso di apprendimento online per migliorare le competenze digitali e trasversali delle professioniste e dei professionisti che lavorano nel SCC e permettere loro di adattare la propria pratica professionale al processo di digitalizzazione e alle trasformazioni del mercato del lavoro, aumentando così le loro opportunità di lavoro e la competitività nel settore culturale e creativo. Le competenze digitali utili in ambito lavorativo comprendono la creazione di contenuti originali, l'e-commerce, la sicurezza delle reti e dell'informazione, il marketing digitale e sui social media e l'analisi dei dati.

Le competenze trasversali, invece, fanno riferimento a varie tipologie di capacità, tra cui quelle comunicative e quelle relative al lavoro di gruppo, alla gestione delle e dei clienti, alla risoluzione dei problemi, all'apprendimento e alla pianificazione e organizzazione.

Inoltre, questo MOOC verrà promosso tra docenti, formatrici e formatori ed enti fornitori di IFP, in quanto RestART mira a migliorare la formazione sulle competenze digitali delle professioniste e dei professionisti futuri nel SCC. La sperimentazione ha dimostrato che il MOOC-Art può essere attuato anche in una classe guidata da una formatrice o da un formatore nell'ambito dell'IFP, il che può contribuire a migliorare le competenze digitali offerte dai programmi di studio tradizionali.

In sintesi, questo corso può essere svolto al 100% in autonomia oppure può essere integrato nei programmi di formazione professionale e attuato sotto la guida di una formatrice o di un formatore.

Questa sezione del Kit di RestART ha lo scopo di aiutarvi a decidere l'approccio e le metodologie che desiderate applicare nell'utilizzo del MOOC-Art di RestART.





## 4. Comunicazione e collaborazione interna.

La pandemia di Covid-19 ha portato molte organizzazioni ad affrettarsi a introdurre strumenti di comunicazione e collaborazione digitale, tuttavia molte abitudini comunicative sono rimaste invariate. Le persone hanno bisogno di competenze per utilizzare le diverse funzioni dei software che utilizzano, ma se il team non si accorda sulle modalità di utilizzo degli strumenti, non si otterrà alcun risultato. Una volta concordato il modo in cui lavorare, bisogna assicurarsi che tutte e tutti siano sufficientemente formati. Migliorare la collaborazione e la comunicazione permette di aumentare l'efficienza e l'innovazione (Forbes)<sup>1</sup>. Disporre del giusto strumento di comunicazione non serve solo a garantire il flusso di informazioni e la produttività collettiva, ma può anche forgiare la cultura interna e lo spirito di squadra.

Se i membri del team collaborano da luoghi (e fusi orari) diversi, è ovviamente fondamentale disporre di attrezzature consolidate e di una buona gestione di chiamate, videochiamate e riunioni virtuali. Quando si parla di messaggistica istantanea (IM), per esempio, vi è il potenziale problema della sicurezza dei dati e della conformità alle leggi, non solo in relazione alle parti esterne ma anche alle e ai dipendenti; il problema dell'archiviazione delle informazioni, in quanto le informazioni rilevanti possono essere facilmente dimenticate e perse nei singoli canali; e lo stress causato dal continuo invio di messaggi, che impedisce di concentrarsi, interrompe i flussi di lavoro e alimenta una cultura di costante disponibilità e mancanza di autonomia (Venturelab)<sup>2</sup>

### *Quali sono i vantaggi di una buona connessione e delle pratiche di comunicazione ottimali per un team?*

Non solo pongono le basi per l'efficienza di un team, ma plasmano anche la cultura del lavoro e lo spirito di squadra. Aspetti quali la facilità e il tono delle comunicazioni, il potenziale collaborativo di qualsiasi team, nonché la definizione di confini tra la sfera personale e quella professionale, che proteggono i membri del team e le aziende, sono tutti dipendenti in larga misura dagli strumenti che utilizziamo.

Alcuni studi (Ghorbanzadeh, 2023<sup>3</sup>; Grunig, 1992<sup>4</sup>) dimostrano che la comunicazione interna consente alle e ai dipendenti di sentirsi connessi, informati e valorizzati.

---

1 (Forbes) <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/05/02/14-ways-to-improve-internal-communication-and-collaboration/?sh=54a659ae319b>

2 <https://www.venturelab.swiss/The-value-of-the-right-internal-communications-tool-Startup-community-feedback>.

3 Davood Ghorbanzadeh, Teddy Chandra, Ravil Akhmadeev, Marina Yurievna Aleynikova & Iskandar Muda. (2023) Enhancing Emotional Culture Through Internal Communication: Impact on Employee-Organization Relationships and Employee Advocacy. International Journal of Strategic Communication 0:0, pages 1-21.

4 Grunig James E and IABC Research Foundation. 1992. Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale N.J.: L. Erlbaum Associates.



A livello sistemico (Grunig, 1992), possiamo distinguere **quattro tipi generali di comunicazione interna:**

### *Comunicazione verticale*

La comunicazione verticale scorre tra le persone che si trovano a diversi livelli della gerarchia di un'organizzazione. Di solito avviene in due modi:

**Dall'alto verso il basso**, ovvero dalla direzione alle e ai dipendenti: si tratta di qualsiasi comunicazione che il personale dipendente riceve dalle figure dirigenziali di livello superiore. Detta anche comunicazione verso il basso, è comunemente usata per condividere annunci, politiche aziendali, obiettivi, linee guida, feedback sulle prestazioni e altre decisioni gestionali essenziali o cambiamenti organizzativi.

**Dal basso verso l'alto**, ovvero dal personale alla dirigenza: nota anche come comunicazione verso l'alto, si riferisce al flusso di informazioni che va dal personale dipendente alle figure dirigenziali di livello superiore. La comunicazione verso l'alto non si limita a condividere gli aggiornamenti dei compiti, ma aiuta le e i dipendenti a fornire suggerimenti e feedback e a comunicare idee, preoccupazioni e opinioni alle e ai manager o alla dirigenza.

### *Comunicazione orizzontale (tra pari)*

In molti considerano la comunicazione verticale come quella più importante. Tuttavia, una grande parte della comunicazione che ha luogo a lavoro avviene in modo orizzontale tra colleghe e colleghi, ovvero tra persone che non occupano posizioni diverse nella gerarchia. Pertanto, la comunicazione più importante per il coordinamento delle attività è quella orizzontale.

### *Comunicazione formale e informale*

Ogni comunicazione interna può essere formale o informale in base ai canali di comunicazione e alle informazioni condivise. Qualsiasi utilizzo di canali di comunicazione ufficiali come e-mail, siti Internet aziendali o documenti scritti per trasmettere informazioni ufficiali è considerato una comunicazione formale. Interazioni come incontri casuali tra colleghi, chiacchierate, scambi di messaggi istantanei o incontri durante eventi sociali che non devono necessariamente riguardare l'azienda o le politiche ufficiali fanno parte della comunicazione informale.

## *Crisis communication o comunicazione di crisi*

Questo tipo di comunicazione consiste nel fornire informazioni importanti e accurate alle e ai dipendenti quando l'organizzazione deve affrontare una crisi. Spesso le aziende dispongono di linee guida per la comunicazione di crisi che delineano il modo in cui la dirigenza deve rispondere e comunicare durante uno stato di crisi.

Inoltre, gli obiettivi interpersonali e globali di un'organizzazione influenzano anche le forme, i metodi e l'attuazione della comunicazione.

Abbiamo già stabilito in precedenza come una comunicazione efficace tra manager e dipendenti sia fondamentale per promuovere un ambiente di lavoro positivo e migliorare la performance organizzativa complessiva. E come sia imperativo per le e i manager stabilire e mantenere relazioni di lavoro positive con le e i propri dipendenti. Ciò comporta un coinvolgimento attivo nelle attività aziendali e, soprattutto, la pratica di un ascolto attento ed empatico. Tale comunicazione funge da ponte per tradurre le strategie organizzative in informazioni comprensibili e chiare, incoraggiando la partecipazione attiva delle e dei dipendenti nella comprensione e nell'esecuzione degli obiettivi e delle indicazioni della dirigenza.

Inoltre, la comunicazione interna svolge un ruolo significativo nel determinare il modo in cui il personale influenza la percezione esterna dell'azienda. Quando la comunicazione all'interno dell'organizzazione è positiva, ha il potere di trasformare il personale in validi sostenitori dell'azienda, influenzandone l'immagine e la reputazione esterna. Le e i dipendenti ben informati, che si sentono coinvolti e legati all'organizzazione hanno maggiori probabilità di trasmettere alle parti interessate esterne una narrazione positiva dell'azienda, contribuendo così a creare un'immagine aziendale forte.

L'internal branding, invece, è il processo deliberato di coltivazione e radicamento dell'identità aziendale all'interno dell'organizzazione stessa. Si tratta di utilizzare strategie di comunicazione interna per riflettere i valori fondamentali del marchio, incoraggiando così un senso di impegno più profondo nei confronti dello stesso da parte del personale. Inoltre, un efficace internal branding assicura la coerenza tra l'immagine interna ed esterna del marchio, rafforzando così una rappresentazione coesa e autentica del marchio sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. Questo processo aiuta il personale a comprendere e incarnare l'identità aziendale, migliorando il proprio contributo al mantenimento dell'integrità e della risonanza del marchio all'interno del mercato.

In sostanza, una comunicazione efficace tra manager e dipendenti è fondamentale per creare un ambiente di lavoro positivo e migliorare le prestazioni organizzative. Inoltre, la comunicazione interna influenza in modo significativo la costruzione dell'immagine aziendale e l'internal branding, favorendo una percezione positiva dell'azienda sia all'interno che all'esterno (Rogala, 2011)<sup>5</sup>

---

5 Rogala A. 2011. The Influence of Internal Communication on Different Aspects of Company Functioning, in : 10th International Marketing Trends Conference, F. Conchon (ed.). Paris: ESCP-AEP European School of Management. <http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2011/Materiali/Paper/Communication/Rogala.pdf>.





## 4.1. Importanza di migliorare la comunicazione e la collaborazione interna.

---

Dato il numero di cambiamenti che un'azienda subisce durante la sua crescita ed evoluzione, mantenere gli stessi processi interni nel tempo può diventare incredibilmente impegnativo e rischioso. In particolare, approcci obsoleti alla comunicazione e alla collaborazione interna possono portare a incomprensioni tra i diversi reparti e team e a costosi errori che danneggiano l'azienda nel breve e nel lungo periodo.

**La comunicazione e la sua importanza:** La comunicazione è la struttura portante dell'interazione umana e il suo significato va oltre l'uomo per comprendere varie forme di vita come gli animali, le piante e persino i microrganismi. Laura Grunberg sottolinea che la comunicazione non si limita ai soli scambi verbali, ma comprende forme di comunicazione diverse come quella chimica, visiva, uditiva e gestuale. Una rivelazione cruciale è che circa il 70% della vita quotidiana di un individuo è dedicato a varie forme di comunicazione. Questo processo fondamentale svolge un ruolo vitale nella società, dando forma al coordinamento della comunità e alle relazioni tra gli individui. Le quattro componenti primarie della comunicazione (mittente, destinatario, canale e messaggio) ne sottolineano la natura complessa, con tutti gli elementi ugualmente essenziali per un'interazione efficace.

**I livelli della comunicazione verbale:** La comunicazione verbale esiste a diversi livelli, da quello intrapersonale, in cui gli individui comunicano con sé stessi, a quello interpersonale, che prevede l'interazione tra due o più persone. La comunicazione di gruppo all'interno di nuclei più piccoli facilita la condivisione di idee e opinioni, spesso portando a soluzioni o conversazioni. La comunicazione pubblica prevede che una persona si rivolga a una platea, con l'intento di influenzare chi la ascolta in un determinato senso. Infine, la comunicazione di massa si rivolge a un pubblico ampio, trasmettendo messaggi attraverso mezzi scritti o orali in contesti istituzionalizzati. All'interno di questi livelli, il valore dell'ascolto attivo diventa evidente e il suo ruolo occupa una parte significativa del processo di comunicazione. L'ascolto attivo favorisce il coinvolgimento e la comprensione tra le parti, mentre l'ascolto passivo può ostacolare un dialogo efficace mostrando disinteresse e mancanza di impegno.

**La comunicazione non verbale:** Insieme alla comunicazione verbale, la comunicazione non verbale è in grado di esprimere emozioni, atteggiamenti e informazioni senza usare le parole. Simona Iovănuț delinea tre tipi di comunicazione non verbale: sensoriale, estetica e simbolica, che insieme sottolineano l'ampio spettro di questa forma di comunicazione. Le componenti della comunicazione non verbale, come il linguaggio del corpo, la postura, le espressioni facciali, i gesti e l'aspetto, esercitano un'influenza significativa nella trasmissione dei messaggi. Dai gesti più discreti al modo in cui un individuo si presenta, questi elementi fungono da strato complementare alla comunicazione verbale, spesso migliorando o rafforzando il messaggio che si intende trasmettere. Le sfumature di queste componenti non verbali, che si tratti del linguaggio del silenzio, delle sottigliezze delle espressioni facciali o dell'enfasi sull'aspetto fisico, contribuiscono all'intricato tessuto della comunicazione umana.

**Importanza della comunicazione interna.** La comunicazione interna costituisce il fondamento di un'organizzazione ben funzionante, influenzandone l'efficienza e le prestazioni complessive. Nell'articolo di Bruce Berger "Comunicazione interna all'organizzazione", vengono individuati 15 principi chiave per una comunicazione interna di successo, facendo luce sui fattori critici che determinano l'efficacia organizzativa. Il linguaggio utilizzato e i mezzi di trasmissione costituiscono la base di una comunicazione interna di successo. È fondamentale che il personale riceva le informazioni attraverso canali di fiducia, in un linguaggio comprensibile. La comunicazione in presenza si rivela il canale più efficace, in quanto favorisce non solo la trasmissione di informazioni, ma anche la risoluzione dei conflitti. Anche la capacità di ascolto gioca un ruolo fondamentale, aiutando a chiarire i malintesi e a promuovere una migliore collaborazione tra le e i dipendenti.

Nelle organizzazioni moderne, la combinazione di social media e metodi di comunicazione tradizionali facilita il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. La loro integrazione aiuta a costruire relazioni tra i membri interni e le entità esterne. La posta elettronica e le reti telefoniche sono considerate canali semplici ed efficienti per la trasmissione delle informazioni. A livello manageriale, è fondamentale creare condizioni di comunicazione pacifiche, incoraggiare il successo e dare l'esempio. Le e i manager devono prendere decisioni ferme ed essere aperti all'ascolto di opinioni diverse. Inoltre, è fondamentale comprendere, premiare e motivare le e i dipendenti. Il riconoscimento del miglioramento delle prestazioni del personale attraverso vari metodi ha un impatto diretto sul successo dell'organizzazione. La comunicazione interna, in quanto parte della cultura di un'organizzazione, dovrebbe incoraggiare una comunicazione aperta e diretta, favorendo le relazioni professionali e rafforzando l'identità dell'azienda.

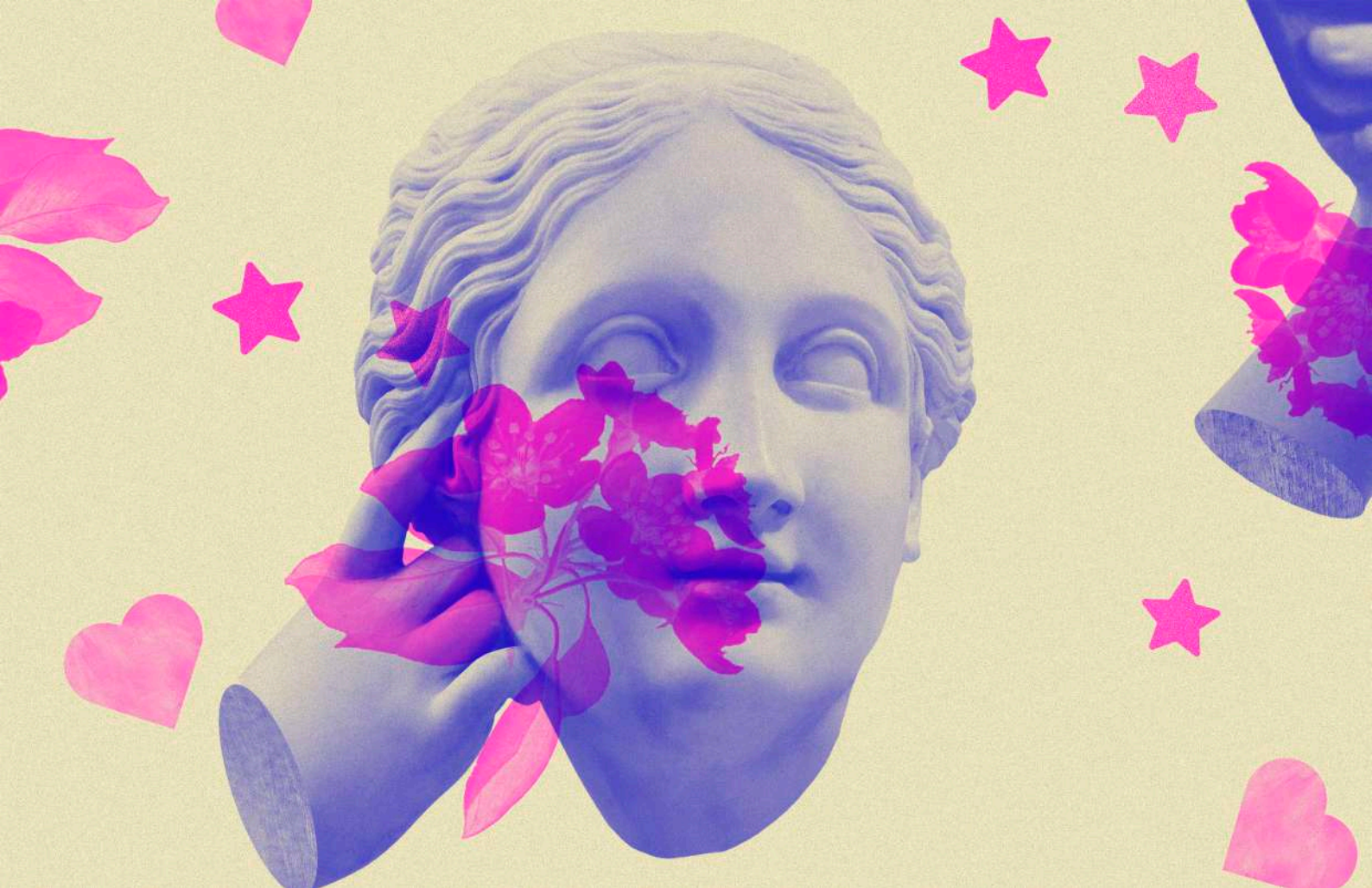
Ciò sottolinea il ruolo fondamentale della comunicazione nell'ambiente organizzativo. Che si tratti dello scambio di informazioni, dell'incoraggiamento della comunicazione diretta o della promozione di relazioni migliori, la comunicazione è un elemento fondamentale per raggiungere il successo all'interno delle organizzazioni. Dalla comunicazione verbale a quella non verbale, la comunicazione interna si intreccia con il tessuto dell'ambiente organizzativo, influenzando le prestazioni del personale, la motivazione e il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Una comunicazione interna efficace funge da tramite per la condivisione degli obiettivi, la collaborazione e il funzionamento armonico all'interno di un'organizzazione (Pirjol, 2017)<sup>6</sup>

Il fondamento di un'organizzazione di successo è una comunicazione interna efficace. Essa agisce come una forza centrale che guida una serie di funzioni importanti all'interno di un'azienda. La comunicazione interna, all'interno di una rete complessa, è ininterrotta e garantisce che tutti i membri dell'azienda non solo ricevano informazioni, ma lavorino anche per raggiungere un obiettivo comune.

Di seguito sono elencati una serie di compiti e obiettivi fondamentali per i quali la comunicazione interna è importante.

---

6 Pirjol, Florentina. (2017). The Role Of Internal Communication On The Efficiency Of The Activity In An Organization. Business Excellence and Management. 7. 27-45.



**Allineamento e coerenza:** La comunicazione interna aiuta a garantire che tutti i membri dell'organizzazione seguano la stessa direzione. Permette di allineare tutte e tutti alla missione, alla visione, ai valori e agli obiettivi dell'azienda. Questa coerenza è essenziale perché l'organizzazione si muova in un'unica direzione.

**Coinvolgimento del personale:** Le e i dipendenti coinvolti sono più attivi, motivati e produttivi. Una comunicazione interna efficace favorisce il coinvolgimento del personale, mantenendolo informato, coinvolto e legato allo scopo dell'azienda. Quando le e i dipendenti sentono che la loro voce viene ascoltata, è più probabile che si impegnino.

**Risoluzione dei conflitti:** Incomprensioni e conflitti sono inevitabili in ogni luogo di lavoro. Una corretta comunicazione interna può aiutare ad affrontare e risolvere questi problemi prima che si aggravino, favorendo un ambiente di lavoro più sereno.

**Condivisione delle conoscenze:** La comunicazione interna facilita la condivisione di conoscenze e competenze tra le e i dipendenti. Questo è fondamentale per promuovere l'innovazione, la risoluzione dei problemi e l'apprendimento reciproco. Può anche ridurre la ridondanza e migliorare l'efficienza complessiva.

**Gestione dei cambiamenti:** Quando un'organizzazione subisce dei cambiamenti, siano essi legati alla strategia, alla struttura o ai processi, la comunicazione interna è fondamentale. Aiuta il personale a comprendere le ragioni alla base dei cambiamenti e facilita il processo di transizione.



**Soddisfazione del personale:** Generalmente, le e i dipendenti che sono ben informati e che si sentono ascoltati e apprezzati sono più soddisfatti del loro lavoro. È meno probabile che le e i dipendenti soddisfatti lascino l'organizzazione, riducendo il turnover e i costi associati.

**Produttività:** Una comunicazione interna efficace può snellire i processi e ridurre gli intoppi. Quando il personale ha a disposizione le informazioni di cui ha bisogno quando ne ha bisogno, può lavorare in modo più efficiente.

**Innovazione e creatività:** Incoraggiare la comunicazione aperta e la collaborazione può stimolare il pensiero innovativo. Le e i dipendenti possono sentirsi più a loro agio nel condividere le proprie idee e contribuire alla crescita dell'organizzazione.

**Cultura aziendale:** La comunicazione interna svolge un ruolo cruciale nel formare e rafforzare la cultura di un'organizzazione. Può contribuire a mantenere un ambiente di lavoro positivo, inclusivo e solidale.

**Scambio di feedback:** La comunicazione è una strada a doppio senso. Non si tratta solo di trasmettere informazioni, ma anche di ascoltare i feedback e le preoccupazioni del personale. Questo flusso di feedback aiuta l'organizzazione ad apportare miglioramenti e ad affrontare tempestivamente i problemi.

In sintesi, la comunicazione interna è il collante che tiene insieme un'organizzazione. Migliora il lavoro di squadra, favorisce un ambiente di lavoro positivo e responsabilizza il personale. Contribuisce inoltre al successo generale e all'adattabilità dell'organizzazione, promuovendo la trasparenza, il coinvolgimento e la risoluzione efficace dei problemi.

## 4.2. Come si può migliorare la comunicazione e la cooperazione interna?

---

Dato che il mercato del lavoro sta cambiando rapidamente, la comunicazione interna e la collaborazione costituiscono le fondamenta del successo. La rivista Forbes (forbes.com) ha delineato 14 strategie chiave per migliorare questo aspetto centrale. La sezione seguente si propone di evidenziare e discutere queste strategie, rivelando così le chiavi per un'organizzazione più efficiente, affiatata e di successo.

- 1. Stabilire il tono giusto** - Il paragrafo iniziale pone l'accento sulla promozione di una cultura basata sulla collaborazione e su relazioni positive tra i diversi reparti. Avviando incontri regolari con le controparti e incoraggiando lo scambio di idee, l'organizzazione può promuovere un senso collettivo di responsabilità e di valore in tutti i reparti. Questo porta a un approccio più uniforme verso il raggiungimento del successo condiviso.
- 2. Rispettare i valori aziendali interni** - Il rispetto dei valori aziendali interni, come la curiosità e la ricerca, rafforza in modo significativo la comunicazione interna. Riconoscendo e premiando le persone che cercano attivamente prospettive diverse, l'azienda costruisce una cultura della comunicazione basata sull'empatia. Questa cultura favorisce la comprensione dei progressi e delle difficoltà altrui, promuovendo in ultima analisi la comprensione reciproca tra le e i dipendenti.
- 3 Chiedere il contributo del personale** - Incoraggiare il dialogo aperto, il confronto costruttivo e lo scambio di idee è fondamentale per migliorare la comunicazione tra i diversi reparti. Questo impegno attivo aiuta a definire obiettivi e aspettative chiare, garantendo al contempo che tutte e tutti siano sulla stessa lunghezza d'onda. L'approccio che prevede la ricerca attiva e la valorizzazione dei contributi delle e dei dipendenti genera un senso di appartenenza condivisa e di coinvolgimento nel processo organizzativo.
- 4. Guidare attraverso il proprio esempio** - Un approccio trasparente e inclusivo da parte della dirigenza nelle comunicazioni interne influenza in modo significativo il modo in cui i diversi reparti interagiscono e collaborano. Riunioni regolari, dialoghi aperti e sessioni dedicate al riconoscimento dei contributi definiscono il tono della comunicazione aperta, incoraggiando la trasparenza e l'interazione tra i vari reparti. Premiando e incentivando la collaborazione, l'azienda promuove una cultura che valorizza il lavoro di squadra per raggiungere obiettivi comuni.
- 5. Promuovere la sicurezza psicologica** - Concentrarsi sull'autenticità e sull'aspetto umano del personale è fondamentale per creare un ambiente di fiducia. Questo approccio aiuta a stabilire una comunicazione aperta e coerente tra i vari reparti. Il personale si sente più a suo agio nella comunicazione e nella condivisione di idee e sfide, il che porta a una cultura organizzativa più produttiva e stimolante.



- 6. *Programmare incontri regolari*** - Riunioni regolari e casuali assicurano che ogni reparto abbia l'opportunità di essere coinvolto e impegnato nel processo organizzativo. Un ambiente rilassato favorisce uno scambio di idee e informazioni aperto e libero, promuovendo l'unità tra i diversi team.
- 7. *Comunicare il più spesso possibile*** - Una comunicazione regolare, anche se sembra eccessiva, è fondamentale per mantenere un forte legame tra i vari reparti. Linee di comunicazione aperte (in presenza o virtuali) aiutano a collaborare con gli altri reparti, coinvolgendoli nel processo di brainstorming e in quello decisionale. In questo modo si garantisce che le idee e i punti di vista di tutte e tutti vengano presi in considerazione, promuovendo un approccio olistico alla risoluzione dei problemi e all'innovazione.
- 8. *Compiere insieme tutti gli sforzi*** - Dimostrare l'unità della dirigenza "presentandosi insieme" amplifica l'importanza della collaborazione. Incoraggia il personale a seguire lo stesso approccio ai propri livelli, promuovendo una cultura che valorizza lo sforzo collettivo nella comunicazione di messaggi e strategie importanti. La solidarietà e il coinvolgimento condiviso favoriscono un ambiente più cooperativo e interattivo.
- 9. *Concentrarsi sulla sintonia*** - Instaurare la sintonia è fondamentale per garantire che tutte e tutti condividano l'identità e gli obiettivi dell'organizzazione. Coinvolgere l'intero team in laboratori e discussioni che mirano a definire la filosofia aziendale aiuta a creare una prospettiva unitaria, che a sua volta migliora la comunicazione interna e la coesione di gruppo.





- 10. *Informarsi sugli ostacoli specifici riscontrati dai team*** - È fondamentale riconoscere le difficoltà specifiche che i diversi team devono affrontare e metterli in condizione di contribuire alle soluzioni. Questo approccio non solo aiuta a risolvere i problemi, ma promuove anche un senso di appartenenza tra le e i dipendenti. Questi ultimi si sentono più coinvolti quando sono consapevoli di fare parte della soluzione, il che ha un impatto positivo sulla collaborazione e sulla risoluzione dei problemi in generale.
- 11. *Privilegiare il dialogo in presenza*** - Le occasioni di confronto e le discussioni in presenza sono fondamentali per condividere idee e avviare un dialogo significativo e produttivo. Le interazioni personali consentono discussioni più profonde, la generazione di idee e la ricerca di soluzioni che influenzano i membri del team in diversi reparti.
- 12. *Determinare il canale di comunicazione più adatto*** - È essenziale capire quale canale di comunicazione si adatta alle diverse culture aziendali e ai diversi tipi di informazioni. Adattare il canale al messaggio e al pubblico ottimizza l'efficacia della comunicazione interna.
- 13. *Incoraggiare le interazioni informali*** - La comunicazione informale permette di instaurare rapporti interpersonali e la fiducia e favorisce lo scambio di conoscenze. In questo modo si crea un canale per la condivisione di competenze ed esperienze tra i dipendenti, favorendo una cultura dell'apprendimento condiviso e della collaborazione.
- 14. *Create un calendario comune*** - Condividere un calendario comune che evidenzi le date importanti e le occasioni speciali aiuta a creare una cultura lavorativa inclusiva. Questo calendario serve come piattaforma per riunirsi, celebrare i momenti e riconoscere le fasi salienti come un team unito.

## **Strategia e pianificazione della comunicazione**

Attuare una strategia di comunicazione efficace è fondamentale per permettere alle e ai dipendenti di agire all'unisono verso una comune direzione e garantire un ambiente di lavoro coeso. Comprende la valutazione dell'attuale strategie, la definizione del pubblico, degli obiettivi e delle singole strategie, la creazione di linee guida per la comunicazione interna e la valutazione dell'efficacia. (g2.com)<sup>7</sup>

- 1. Valutare la propria strategia attuale.** Il primo passo verso l'ideazione di una strategia di comunicazione di successo consiste nella valutazione dell'efficacia dei metodi di comunicazione attualmente in uso, delle questioni che presentano e delle migliorie che occorre apportare. Coinvolgere le e i dipendenti ha condividere le proprie idee in merito è cruciale per riconoscere e correggere le lacune e i problemi di comunicazione.
- 2. Definire il proprio pubblico.** Riconoscere la diversità delle e dei dipendenti e comprendere ciò che li rende unici è essenziale nella personalizzazione dei messaggi e dei canali di comunicazione. Questo approccio contribuisce a coinvolgere molteplici segmenti di dipendenti in base alle loro diverse esperienze e ruoli.
- 3. Definire i propri obiettivi e le strategie.** Valutando l'attuale strategia di comunicazione interna ed effettuando l'analisi del pubblico, l'organizzazione può stabilire obiettivi chiari per migliorare la comunicazione. Definire le strategie per apportare questi miglioramenti è un passo significativo verso il miglioramento della comunicazione interna.
- 4. Creare delle linee guida per la comunicazione interna.** È fondamentale creare una guida completa che illustri gli strumenti di comunicazione, le regole, le buone pratiche e la cultura aziendale. Questa guida serve come riferimento per le e i dipendenti, garantendo una comunicazione chiara, efficace e coerente sul posto di lavoro.
- 5. Esaminare e modificare.** Attuare dei metodi per misurare l'efficacia della comunicazione interna è fondamentale. Aiuta a monitorare i livelli di coinvolgimento, le risposte ai sondaggi e altri indicatori rilevanti per comprendere l'impatto degli sforzi di comunicazione. Rispondere tempestivamente alle preoccupazioni sollevate dalle e dai dipendenti perfeziona e migliora ulteriormente la strategia di comunicazione.

---

<sup>7</sup> <https://www.g2.com/articles/internal-communication-methods>

<https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/how-to-improve-workplace-communication-and-how-ai-can-help/453017>

# Piano di comunicazione - Modello

SEZIONE	RISPOSTA
<b>Obiettivo</b> <i>Illustrare brevemente lo scopo del piano di comunicazione e gli obiettivi che intende raggiungere).</i>	
<b>Pubblico di riferimento</b> <i>Individuare i gruppi o gli individui specifici all'interno dell'organizzazione che costituiranno il principale pubblico di riferimento degli sforzi di comunicazione.</i>	
<b>Canali di comunicazione</b> <i>Specificare i diversi canali che verranno utilizzati per perseguire gli scopi comunicativi.</i>	
<b>Soggetti responsabili</b> <i>Stabilire gli individui o i gruppi responsabili della gestione e dell'attuazione degli sforzi di comunicazione attraverso ogni canale.</i>	
<b>Meccanismi di feedback</b> <i>Specificare come i feedback del pubblico di riferimento verranno raccolti e gestiti.</i>	
<b>Criteri di valutazione</b> <i>Definire i metodi o i criteri che verranno impiegati per valutare l'efficacia del piano di comunicazione.</i>	



# 5. Modello di business sostenibile

## 5.1. Come creare dei modelli di business sostenibili

Un business plan è un documento completo che delinea le finalità, gli obiettivi, le strategie e i passi che l'azienda compirà per raggiungerli. Serve come piano d'azione per l'azienda ed è uno strumento cruciale sia per pianificare che per comunicare la visione dell'azienda ai vari soggetti interessati (investitori, finanziatori, dipendenti e soci).

Soprattutto per chi opera nel settore creativo e culturale (SCC), dove la visione artistica e l'impatto culturale a lungo termine giocano un ruolo cruciale, un business plan ben strutturato e sostenibile è imperativo. Una sintesi concisa degli obiettivi, delle offerte, del pubblico di riferimento e delle previsioni finanziarie è contenuta nel riepilogo generale (executive summary), che pone particolare enfasi sui contributi innovativi e culturali che l'azienda spera di apportare. Nella descrizione del progetto imprenditoriale, occorre sottolineare come la vostra azienda sostenga l'arricchimento culturale oltre a soddisfare le richieste del mercato. Menzionate i programmi che sostengono l'espressione artistica, la diversità e l'inclusività.<sup>8</sup>

Oltre a valutare le tendenze del mercato, l'analisi di mercato deve comprendere un esame delle tendenze culturali all'interno del vostro settore. Pensate a come il mutevole terreno delle tendenze culturali e degli ideali della società influenzi le vostre attività artistiche. Nell'analisi della concorrenza, mettete in evidenza come vi differenziate dai rivali, sottolineando il vostro impegno per l'innovazione artistica, la conservazione culturale o il sostegno offerto alle artiste e agli artisti regionali.

Incorporate la creatività nella vostra strategia di marketing e di vendita, evidenziando i metodi artistici distintivi della vostra azienda, le strategie pubblicitarie all'avanguardia e i contributi culturalmente significativi. Nella sezione prodotti o servizi, sottolineate il valore creativo e culturale della vostra offerta e il modo in cui essa valorizza la comunità.

La sezione dedicata alla gestione e al team deve evidenziare la sensibilità culturale e le qualifiche artistiche del team, sottolineando come i loro diversi punti di vista rafforzino la visione creativa. Nel piano operativo descrivete come le attività della vostra azienda tengano conto della sostenibilità culturale, dall'incoraggiamento del dialogo interculturale al sostegno alle artiste e agli artisti regionali.<sup>9</sup>

Per dimostrare il vostro impegno sia per la sostenibilità finanziaria che per l'arricchimento culturale, le proiezioni finanziarie devono tenere conto degli impegni artistici e dei progetti culturali. In caso di richiesta di finanziamenti esterni, la sezione specifica deve evidenziare la necessità di finanziamenti per iniziative creative culturalmente significative.

8 Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge University Press

9 Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life*. Basic Books.



## 5.2 Strategie per modelli di business sostenibili nel settore artistico e creativo

---

Creare dei modelli di business sostenibili nel settore artistico e creativo può essere complesso, tuttavia è essenziale per garantire il successo a lungo termine di artiste, artisti e imprenditrici e imprenditori in questo settore. Seguono alcune strategie per aiutarvi a sviluppare un modello di business sostenibile in questo settore:

**Posizionare beni o servizi sostenibili:** promuovere la creatività per un futuro più verde: al centro della nostra attività artistica e culturale la sostenibilità non costituisce unicamente un impegno, bensì un mezzo attraverso il quale raccontare una storia. Immaginate un mondo in cui le nostre offerte possono ispirare l'espressione artistica e riflettere un rapporto in piena armonia con la natura. Scoprite come includiamo l'impatto sociale, l'approvvigionamento etico e il rispetto dell'ambiente nel tessuto centrale dei nostri prodotti creativi.

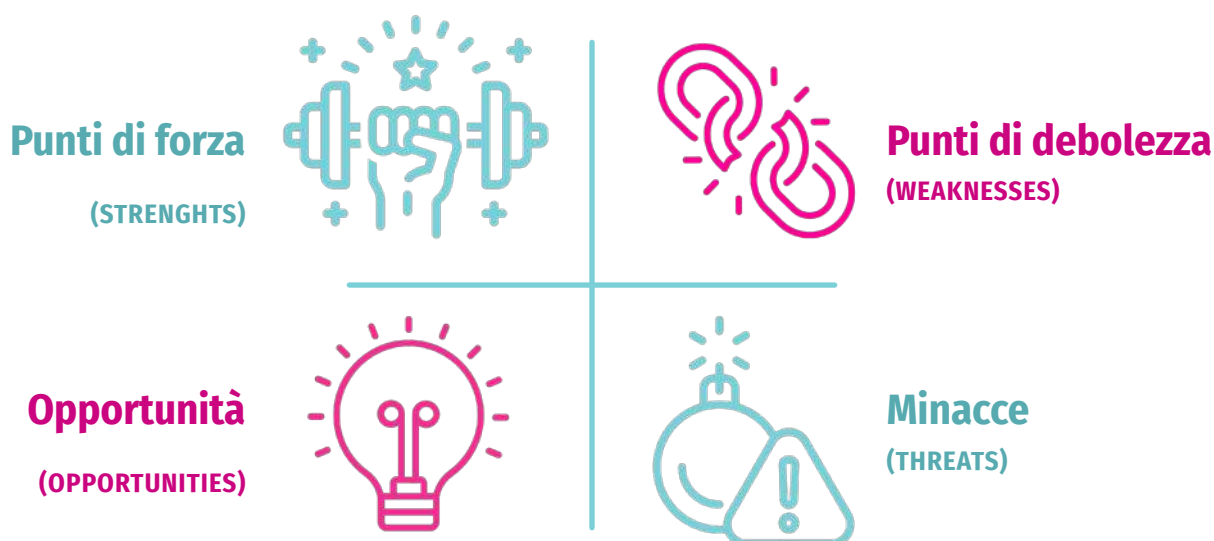
**Dipingere nel pieno rispetto dell'ambiente:** Scegliere una combinazione di colori sostenibile: Scoprite come creatività e responsabilità ambientale si fondono. Le nostre forniture artistiche sono dichiarazioni di sostenibilità piuttosto che semplici strumenti utili. La nostra dedizione alla riduzione degli effetti negativi sull'ambiente è evidente in ogni pennellata, dai materiali di pittura riciclati alle tele ecologiche, producendo opere d'arte che parlano di un domani più verde.

**Viaggio educativo:** Svelare i racconti dell'arte ecologica: Partite per un'avventura educativa alla scoperta dei vantaggi sociali e ambientali insiti nei nostri processi creativi. Esplorate blog, infografiche avvincenti, webinar educativi e film creativi che rivelano la connessione reciprocamente vantaggiosa tra arte, cultura e sostenibilità. Scoprite come ogni pennellata contribuisca a creare un universo in cui coesistono consapevolezza ambientale e creatività.

**Storytelling e narrazione del marchio:** Scoprite le storie che animano il nostro marchio. Raccontiamo le storie delle artiste e degli artisti che danno forma alle nostre offerte, delle persone che spingono il nostro motore creativo e degli effetti positivi che permeano le comunità e l'ambiente oltre ai prodotti stessi. Unitevi a noi nell'intrecciare un tessuto sostenibile che unisce cultura, creatività e uno stile di vita responsabile.

### Utilizzare l'analisi SWOT per esplorare il paesaggio culturale della creatività sostenibile

Esaminiamo i vantaggi, gli svantaggi, le possibilità e i pericoli che possono presentarsi quando ci muoviamo con attenzione sul terreno della creatività sostenibile. I nostri sforzi creativi sono guidati da una visione della creatività che non solo riflette la diversità della cultura, ma ha anche un impatto positivo e sostenibile sul mondo, grazie alla guida fornita dall'analisi SWOT.<sup>10</sup>



10 Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. "Long Range Planning," 30(1),



## 5.3. Come promuovere modelli di business sostenibili

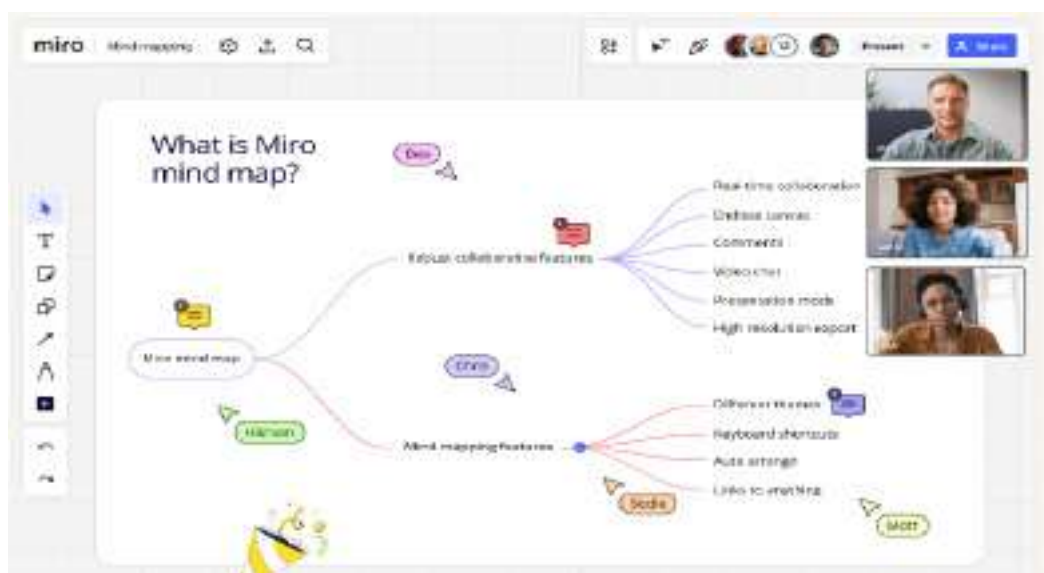
Per ottenere il sostegno dei soggetti interessati, siano essi possibili partner, investitori o membri del team, è necessario commercializzare la strategia aziendale. Ecco alcuni metodi inventivi per promuovere efficacemente il vostro business plan:

**Infografiche:** Trasformate gli elementi visivi e i punti chiave del vostro business plan in infografiche accattivanti. In un formato visivamente stimolanti e facilmente comprensibile, le infografiche offrono un ottimo modo per presentare informazioni complesse.

**Pitch Deck:** Preparate un pitch deck che sia visivamente accattivante e in linea con la vostra idea imprenditoriale. In genere, un pitch deck consiste in diapositive che supportano una narrazione accattivante contenente immagini e la sintesi dei punti chiave. Utilizzate Canva o PowerPoint per creare il vostro documento.

**Presentazione video:** Realizzate un video che illustri il vostro business plan. Si può utilizzare un software per la registrazione dello schermo o ingaggiare una o un professionista. Una presentazione video è facile da distribuire online e contribuisce a offrire un tocco personale.

**Mappa mentale:** Create una mappa mentale che illustri le idee principali del vostro business plan. Può essere un approccio divertente e interessante per dimostrare come i diversi componenti del piano siano collegati tra loro.<sup>11</sup>



11 <https://miro.com/mind-map/>



**PDF interattivo:** Create una versione PDF interattiva del vostro business plan con componenti multimediali come clip audio o video, spiegazioni a comparsa e link accessibili. In questo modo l'esperienza dell'utente può essere migliorata

**Storytelling:** Creare una storia accattivante da abbinare al business plan. Comunicate la visione, le difficoltà e il percorso in modo da raggiungere il pubblico a livello emotivo. Lo storytelling può contribuire a lasciare nelle menti del vostro pubblico un ricordo duraturo del vostro piano.

**Piattaforme online:** Pubblicate la vostra strategia aziendale su siti Internet come Medium, SlideShare e LinkedIn. Utilizzando questi canali, potete ampliare il vostro pubblico e persino catturare l'interesse di partner o investitori..

<https://app.genial.ly/editor/652503b909c92f0011bed069>

**Teaser sui social media:** Prima di rivelare la vostra strategia aziendale nella sua interezza, pubblicate contenuti teaser sulle vostre piattaforme social. Per suscitare entusiasmo, fornite didascalie interessanti e immagini visivamente accattivanti.

**Eventi di networking:** Partecipate a conferenze di settore, pitch contest ed eventi di networking per presentare la vostra idea imprenditoriale a un pubblico in presenza. Queste occasioni possono offrire maggiore visibilità e accesso a commenti interessanti.

# Modello di un modello di business sostenibile

ATTIVITÀ	SEZIONI	REQUISITI	RISPOSTA
<p>Descrizione della propria azienda</p>	<p>INFORMAZIONI AZIENDALI INTERNE</p>	<p><b>Visione</b></p>	
		<p><b>Missione principale</b></p>	
		<p><b>Valori</b></p>	
		<p><b>Risorse</b> finanziarie e know-how</p>	
		<p><b>Risorse umane</b></p>	
		<p><b>Prodotti e servizi</b> Vendite e marketing, concetti di economia di base</p>	
		<p><b>Ciò che rende l'impresa sostenibile e verde</b></p>	
		<p><b>Principali attività</b></p>	
	<p>INFORMAZIONI AZIENDALI ESTERNE</p>	<p><b>Concorrenza</b></p>	
		<p><b>Clienti</b></p>	



## 6. Approccio inclusivo nell'ambito dell'IFP

La promozione di un approccio inclusivo nell'ambito dell'istruzione e della formazione professionale (IFP) è essenziale per garantire pari accesso e opportunità a tutti gli individui, indipendentemente dal loro background, dalle loro capacità o dalle circostanze.

Pertanto, suggeriamo **alcune strategie per promuovere l'inclusività nell'IFP**, come ad esempio:

**Sviluppare e attuare politiche e normative inclusive** a livello istituzionale, regionale e nazionale; incoraggiare l'impegno della dirigenza per l'inclusività, con obiettivi e finalità chiare; fornire formazione al personale del settore su diversità, equità e inclusione per aumentare la consapevolezza e sviluppare la competenza culturale.<sup>12</sup>

Inoltre, è possibile **promuovere una cultura dell'inclusione all'interno dell'organizzazione offrendo laboratori e seminari**; adattare il programma di studio per soddisfare una varietà di stili e abilità di apprendimento; offrire un mix di metodi didattici, come l'apprendimento online, in presenza e misto, e garantire che i materiali didattici siano disponibili in più formati, compresi quelli digitali, audio e Braille, per soddisfare le diverse esigenze di apprendimento. È altresì possibile utilizzare le tecnologie per fornire sottotitoli, trascrizioni e sfruttare altre funzioni che permettono di incrementare l'accessibilità, fornendo soluzioni ragionevoli per le e i discenti con disabilità, come il prolungamento del tempo per effettuare le verifiche, il ricorso alle tecnologie assistive o la predisposizione di strutture accessibili.

Un altro approccio possibile è quello di **focalizzarsi sul mentoring**, istituendo programmi di mentoring e servizi di supporto per aiutare le e i discenti svantaggiati, quelli di prima generazione e quelli che si trovano ad affrontare significative sfide socio-economiche, offrendo loro servizi di orientamento professionale che gli consentano di prendere delle decisioni consapevoli sui loro percorsi professionali. In questo modo sarà possibile promuovere la competenza culturale tra il personale e le e i discenti per favorire un ambiente di apprendimento più inclusivo, celebrando la diversità attraverso eventi e attività culturali che mettano in luce tradizioni e contesti diversi.<sup>13</sup>

La **collaborazione con le comunità locali**, le datrici e i datori di lavoro e altre istituzioni educative per creare percorsi e opportunità per i gruppi sottorappresentati è in grado di favorire un approccio più inclusivo. Pertanto, coinvolgete le datrici e i datori di lavoro per individuare le competenze richieste e adattare la formazione di conseguenza. Non dimenticate di effettuare regolarmente la valutazione dell'efficacia delle iniziative di inclusione e di apportare le modifiche necessarie.

Inoltre, incoraggiate le e i discenti, le e i docenti e il personale a **condividere il proprio feedback per individuare le aree di miglioramento**. Raccogliete e analizzate i dati relativi alle iscrizioni, alle permanenze e ai risultati per individuare le disparità e intraprendere azioni correttive, utilizzando i dati per stabilire parametri di riferimento e misurare i progressi nella promozione dell'inclusività.

<sup>12</sup> Stevenson, D. (2022). Cultural Policy, Creative Industries, and the Inclusive Agenda.

<sup>13</sup> Oakley, K. (2019). Cultural Capital, Creative Industries, and the Political Economy of Design.

Infine, è possibile **pubblicizzare i programmi di IFP come inclusivi e accessibili** a popolazioni di discenti eterogenee per attrarne una gamma più ampia, evidenziando storie di successo e testimonianze di discenti che hanno beneficiato dell'approccio inclusivo, assicurando il rispetto delle leggi e dei regolamenti anti-discriminazione per proteggere i diritti di tutte e tutti. È importante non trascurare la definizione di meccanismi di feedback per migliorare continuamente gli sforzi di inclusività sulla base delle esigenze e delle esperienze della comunità dell'IFP. La promozione di un approccio inclusivo all'istruzione e alla formazione professionale richiede un impegno globale e costante nei confronti della diversità, dell'equità e dell'inclusione. Attuando queste strategie, le istituzioni possono creare un ambiente in cui tutti gli individui hanno l'opportunità di accedere a un'istruzione e a una formazione professionale di alta qualità, indipendentemente dal loro background o da altri fattori. Il sostegno alle persone vulnerabili nel contesto dell'IFP richiede un approccio compassionevole e personalizzato che riconosce le diverse sfide che queste persone possono affrontare, come l'instabilità economica, i problemi di salute fisica o mentale, la discriminazione o l'accesso limitato alle risorse.<sup>14</sup>

## **6.1 Cosa si intende per IFP inclusiva**

L'IFP inclusiva è una componente fondamentale per garantire pari accesso e opportunità a tutti gli individui, indipendentemente dal loro background, dalle loro abilità o da altri fattori. Rappresenta un approccio proattivo per superare gli ostacoli e creare un ambiente educativo che accolga e sostenga una pluralità di discenti. Il testo seguente offre una breve introduzione all'IFP inclusiva, chiarendo il suo significato e le strategie impiegate per promuovere l'inclusività negli istituti di IFP.

### **IFP inclusiva**

L'istruzione e formazione professionale (IFP) inclusiva va oltre i limiti della sua accezione tradizionale. È una filosofia che riconosce e valorizza la diversità, con l'obiettivo di creare un ambiente di apprendimento che accolga e sostenga le e i discenti con background, abilità ed esperienze di vita diverse. In sostanza, incarna i principi di diversità, equità e inclusione, assicurando che tutti gli individui, indipendentemente dalle loro condizioni, abbiano le stesse opportunità di accedere a un'istruzione e a una formazione di qualità.

### **Il valore dell'IFP inclusiva**

L'IFP inclusiva riveste un'importanza immensa nel panorama educativo odierno. Promuove non solo l'uguaglianza educativa, ma anche l'equità sociale. Dà potere alle e ai discenti che possono trovarsi ad affrontare diverse sfide, come l'instabilità economica, i problemi di salute fisica o mentale, la discriminazione o l'accesso limitato alle risorse. L'IFP inclusiva riconosce che ogni individuo ha esigenze e punti di forza unici e si sforza di creare un ambiente che tenga conto di queste diversità.

14 Birch, D., & Taylor, R. (2020). "Inclusion and Diversity in the Creative Industries: The Role of Higher Education".

## 6.2 **Come promuovere un approccio inclusivo all'IFP**

Iniziate a condurre una valutazione approfondita dei bisogni per comprendere le difficoltà e le barriere uniche affrontate dalle popolazioni vulnerabili. Questa valutazione dovrebbe includere l'opinione diretta di queste stesse persone, oltre che delle organizzazioni della comunità e degli enti che si occupano di fornire servizi sociali.

Dopodiché, occorre sviluppare e fornire servizi di supporto specializzati che rispondano alle esigenze specifiche del gruppo di riferimento. Questi servizi possono includere sostegno accademico, counselling, orientamento professionale e l'indirizzamento verso servizi sociali esterni (assistenza abitativa, sostegno alla salute mentale, ecc.). Inoltre, è possibile offrire assistenza finanziaria sotto forma di borse di studio, sovvenzioni o sussidi per aiutare le persone vulnerabili a coprire i costi delle tasse scolastiche, dei libri, dei materiali e dei trasporti.

### *Orari e modalità flessibili:*

- **Prevedere delle opzioni di programmazione delle attività flessibili** per accogliere persone con responsabilità di cura, lavori part-time o altri impegni. Anche l'adozione di formati di apprendimento online o misti possono migliorare l'accessibilità.
- **Affrontare le difficoltà di trasporto** fornendo informazioni sulle opzioni di trasporto pubblico o, quando possibile, offrendo servizi di trasporto da e per il centro di formazione.
- **Stabilire programmi di mentoring** in cui le e gli studenti vulnerabili sono abbinati a mentori che possono fornire loro supporto in termini di orientamento, motivazione e sostegno emotivo. Incoraggiare lo sviluppo di reti di sostegno tra pari, dove le e i discenti possano entrare in contatto con altre persone che affrontano sfide simili.
- **Formare il personale, le formatrici e i formatori** in merito alle pratiche attente al trattamento delle esperienze traumatiche per creare un ambiente di apprendimento sicuro e di supporto per le persone che hanno subito un trauma.
- **Assicurarsi che il personale, le formatrici e i formatori siano culturalmente sensibili** e consapevoli dei contesti culturali e dei bisogni unici delle persone vulnerabili.
- **Assegnare una figura referente alle persone vulnerabili** per fornire un supporto continuo, monitorare i progressi e aiutarle a orientarsi tra le complessità del sistema di istruzione e formazione.<sup>15</sup>
- **Fornire l'accesso alle tecnologie e a Internet** a coloro che potrebbero non averlo, soprattutto per nel caso dell'apprendimento online.
- **Collaborare con le datrici e i datori di lavoro locali** per creare opportunità di lavoro e tirocini adatti alle competenze e alle capacità delle e dei discenti vulnerabili.
- **Offrire servizi per la salute mentale e programmi di benessere** per rispondere alle esigenze emotive e psicologiche degli individui vulnerabili.

15 De Beukelaer, C. (Ed.). (2015). Cultural and Creative Industries in Developing Countries.



- **Fornire informazioni e assistenza** su questioni legali o legate all'immigrazione per le popolazioni vulnerabili che possono essere soggette a vincoli legali.
- **Effettuare dei controlli regolari per monitorare i progressi** dei soggetti vulnerabili e adeguare i servizi di supporto in base alle loro necessità.
- **Promuovere cambiamenti nelle politiche** e stanziare risorse a livello locale, regionale e nazionale per sostenere le popolazioni vulnerabili nell'accesso ai programmi di formazione professionale.
- **Monitorare e misurare costantemente il successo e i risultati** delle e dei discenti vulnerabili nei programmi di formazione professionale e utilizzare questi dati per perfezionare e migliorare i servizi di supporto.

Promuovere un approccio IFP inclusivo per le persone vulnerabili richiede una prospettiva olistica che affronti non solo le esigenze educative ma anche le sfide più ampie che queste persone affrontano nella loro vita quotidiana. La collaborazione con le organizzazioni della comunità e gli enti che offrono servizi sociali è sovente essenziale per garantire il successo di questi individui nei percorsi di IFP.

Occorre educare le persone che lavorano nel settore artistico a comprendere e a valorizzare le esigenze e il background dei gruppi più vulnerabili. Inoltre, è utile cercare di assumere nelle organizzazioni artistiche persone provenienti da contesti diversi, compresi quelli dei gruppi vulnerabili, e collaborare con i gruppi locali che aiutano le persone vulnerabili. Questi gruppi, in particolare, possono aiutarvi a trovare e coinvolgere persone provenienti dalle comunità di riferimento. Inoltre, è importante assicurarsi che i luoghi e gli spazi dedicati alle attività artistiche siano facilmente accessibili e utilizzabili dalle persone con disabilità. L'assistenza rivolta alle artiste e agli artisti provenienti da contesti vulnerabili per i loro progetti è altamente raccomandata, come sottolineato dalle e dai partecipanti ai focus group e alle sessioni di sperimentazione. Questa iniziativa va oltre l'offerta di strumenti tecnici e comprende il sostegno finanziario, considerato fondamentale per favorire l'empowerment di queste persone.

D'altra parte, è importante creare programmi che permettano alle persone appartenenti a gruppi vulnerabili di apprendere le arti e di scoprire come potere essere creativi. Pertanto, è utile sostenere i progetti nelle comunità che si concentrano sulle arti e aiutano le persone vulnerabili a partecipare e a usare l'arte e la creatività per offrire sostegno alle persone che hanno attraversato momenti difficili, come le persone con background migratorio o che hanno problemi di salute mentale. Organizzate spettacoli, festival e mostre in cui esporre le opere di persone provenienti da contesti vulnerabili. Assicuratevi che gli eventi culturali e creativi siano accoglienti per tutti i tipi di persone. Offrite eventi speciali per pubblici diversi, come quelli con sensibilità sensoriali, e assicuratevi che le vostre pubblicità e promozioni siano facili da comprendere e contemplino lingue e formati diversi.

Il feedback della comunità è fondamentale. Assicuratevi di chiedere l'opinione e le idee di persone provenienti da contesti vulnerabili quando pianificate eventi e programmi rivolti a questo pubblico. Organizzate eventi che celebrino le tradizioni, le arti e i mestieri delle comunità vulnerabili. Promuovete politiche e risorse a sostegno delle arti e della creatività delle comunità vulnerabili.<sup>16</sup>

16 Howkins, J. (2018). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*.

## **Continuate a verificare se i vostri sforzi si rivelano utili e, se necessario, apportate delle modifiche.**

L'inclusione e la promozione della partecipazione delle persone vulnerabili nel mondo delle arti significa apprezzare e sostenere la creatività e le storie di individui che potrebbero non avere le stesse opportunità. Si tratta di rendere il mondo dell'arte più aperto e accogliente per tutte e tutti. Seguendo queste linee guida, sarà possibile attuare un approccio più consapevole.

- **Caso di studio:** Il centro di IFP "X" ha scoperto che molte delle e dei suoi discenti incontravano una serie di problemi, tra cui quello di dividersi tra impegni scolastici e di lavoro o di cura. Per risolvere questo problema, il centro ha introdotto delle opzioni di programmazione delle attività flessibili. Sono stati organizzati, quindi, seminari serali per coloro che non erano in grado di frequentare le tipiche sessioni diurne. Inoltre, ha collaborato con le aziende di trasporto locali per offrire delle opzioni più accessibili. Di conseguenza, un maggior numero di discenti, in particolare quelli provenienti da famiglie svantaggiate, ha potuto partecipare ai suoi corsi. Questo approccio ha portato a un aumento dei tassi di successo e di diploma, dimostrando il valore reale dei programmi flessibili del centro di IFP "X".



# 7. GDPR e rispetto delle questioni etiche, della sicurezza e della protezione dei dati negli istituti di IFP

La trasformazione digitale ha avuto un impatto profondo su vari aspetti dell'istruzione e della formazione professionale (IFP). Questa trasformazione richiede che le e i discenti dell'IFP acquisiscano e integrino nuove competenze digitali nei loro processi di apprendimento. Questo cambiamento è determinato dall'evoluzione della forza lavoro nel settore culturale e creativo (SCC), che fa sempre più affidamento su strumenti all'avanguardia, richiedendo nuove competenze per far fronte alla crescente complessità di ciò che comporta la creazione di prodotti culturali e artistici. Inoltre, il possesso di competenze digitali non solo è essenziale per lo sviluppo dei programmi di studio, ma anche per far sì che le e i discenti diventino cittadini in grado di salvaguardare la propria privacy.

Nella prima parte di questo modulo, troverete informazioni su come l'IFP nel SCC è stata trasformata dalla pandemia, sulla digitalizzazione dell'istruzione, sui problemi legati alle politiche sulla privacy e su cosa comporta la protezione dei dati del regolamento generale sulla protezione dei dati (o in inglese General Data Protection Regulation - GDPR<sup>17</sup>).

Nella seconda parte di questo modulo, si analizzerà come, a causa della crescente importanza degli strumenti tecnologici negli istituti di IFP, sia importante fornire una formazione sulla consapevolezza digitale sia alle e ai discenti che al personale dell'IFP, al fine di garantire la sicurezza collettiva dei dati.

## 7.1 DSGVO und Umgang mit ethischen Fragen, Sicherheit und Datenschutz in der Berufsbildung

I processi di trasformazione digitale hanno avuto un impatto su diversi aspetti dell'offerta di IFP. La trasformazione digitale ha richiesto alle e ai discenti dell'IFP di acquisire e integrare nuove competenze digitali nel loro processo di apprendimento. Questo avviene perché, man mano che la forza lavoro si dota di nuovi strumenti all'avanguardia, le e i discenti hanno bisogno di nuove competenze per essere in grado di tenere il passo con i requisiti necessari per svolgere compiti con un grado crescente di complessità. Inoltre, non solo le competenze digitali costituiscono un modo per arricchire il curriculum, ma sono necessarie per diventare cittadine e cittadini digitali a tutti gli effetti, in grado di tutelare la propria privacy (sia sul lavoro che nella vita privata).

L'importanza delle competenze digitali nell'istruzione è aumentata dopo la pandemia di COVID-19. Inoltre, nell'ultimo decennio è cresciuto l'interesse per l'integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi di apprendimento, nonché verso l'analisi e l'elaborazione dei dati per personalizzare le esperienze di discenti e tirocinanti.

17 <https://gdpr.eu/what-is-gdpr/>



Tuttavia, nonostante la pandemia abbia portato alla consapevolezza che è ormai impossibile fare a meno delle soluzioni digitali, si rende necessario un nuovo livello di preparazione e di adattamento. Il grande potenziale offerto dal crescente radicamento degli strumenti digitali nell'istruzione comporta anche diverse questioni che destano preoccupazione, soprattutto per quanto riguarda l'uso improprio di queste masse di dati potenzialmente dannose per le e i discenti.

*“Negli ultimi decenni, la preparazione funzionale per l'apprendimento online si è tendenzialmente concentrata su questioni di connettività, infrastrutture e sviluppo di soluzioni online, mentre le preoccupazioni relative alla protezione dei dati, alla privacy, alla proprietà dei dati, alla governance e alla sicurezza sono state messe in secondo piano. Tuttavia, la situazione provocata dal COVID-19 ha esacerbato i rischi e i danni alla privacy delle e dei discenti e ha rivelato le debolezze dell'approccio del settore dell'istruzione. Mentre le autorità politiche lavorano incessantemente per affrontare e reagire all'impatto drammatico della pandemia di COVID-19, ci si rende conto delle vulnerabilità accumulate nel nostro mondo moderno interconnesso.”<sup>18</sup>*

Soprattutto nei contesti di apprendimento, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione e gli strumenti online sono sempre più utilizzati a supporto dell'insegnamento, con il vantaggio di creare enti di IFP più accessibili o inclusivi e di diffondere soluzioni completamente online. Questa è ormai diventata una realtà molto comune nell'IFP, dove i metodi di apprendimento online (in particolare i MOOC) sono stati utilizzati per formare la forza lavoro e per garantire uno sviluppo continuo.

Ciò ha portato a conseguenze e risultati molto diversi rispetto ai tempi in cui i metodi di insegnamento venivano erogati in **“contesti pre-digitali”**, avvantaggiando le istituzioni e le organizzazioni che hanno bisogno di immagazzinare un maggior numero di informazioni. Questo fenomeno è stato definito come **“datafication”** o datificazione dell'istruzione: **“La datificazione dell'istruzione comprende la raccolta di dati a tutti i livelli dei sistemi educativi (individuo, classe, scuola, regione, stato, comunità internazionale), potenzialmente su tutti i processi di insegnamento, apprendimento e gestione della scuola.”**

---

18 Unesco, Minding the data: protecting learners' privacy and security, Paris, 2022, p.9 (<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381494>).

Di solito, quando si tratta di dati elaborati, si distinguono tre diverse categorie:

- **Angegebene Daten:** Dati forniti: indica i dati che le e i discenti forniscono su se stessi (ad esempio, nome, data di nascita, genere, età).
- **Tracce di dati:** questa categoria si riferisce ai dati che vengono lasciati online durante la navigazione sul web (gli esempi più significativi sono i cookie o i dati di localizzazione).
- **Dati desunti:** i dati derivati dall'analisi dei dati forniti e delle tracce di dati.

La raccolta di dati relativi alle e ai discenti, che è aumentata con le tecniche di intelligenza artificiale, di solito ha lo scopo di creare piani di apprendimento personalizzati e d'impatto per discenti che potrebbero aver bisogno di supporto in un'attività specifica o di migliorare la loro esperienza di apprendimento. Tuttavia, sono emersi problemi relativi alle modalità di protezione di questi dati.

In generale, uno dei modi principali in cui le e i discenti possono proteggere i propri dati è attraverso il consenso. Ciò significa che una volta aperta una pagina specifica o dopo essersi iscritti a un sito o a un MOOC, possono utilizzare tecniche di opt-out che di solito impediscono la condivisione dei loro dati a terzi o elaborano solo quelli necessari. Tuttavia, questo metodo si è dimostrato difettoso sotto molti aspetti. È quasi sempre molto improbabile che le e i discenti siano sempre pienamente informati e consapevoli di ciò che comporta il trattamento dei dati, portando spesso le e gli utenti a dichiarare su un sito Internet di acconsentire volontariamente a fornire i propri dati e a dare il permesso al loro trattamento, anche se non è del tutto intenzionale. Ciò è dovuto anche al fatto che le informative sulla privacy possono essere molto complesse e difficili da comprendere, spesso considerate troppo lunghe da leggere, ma a volte anche per negligenza da parte della lettrice o del lettore, che può avere un ruolo nel non tutelare i propri dati. Questa discrepanza è ciò che le ricercatrici e i ricercatori hanno definito "paradosso della privacy", che indica appunto una discrepanza tra le aspettative e le preoccupazioni delle e dei discenti nei confronti del trattamento dei loro dati e la mancata adozione da parte loro delle misure necessarie per proteggerli.

Inoltre, il linguaggio utilizzato è spesso troppo dettagliato e tecnico, il che si traduce in una scarsa utilità, anche quando le e i discenti si sforzano di comprendere il contenuto delle politiche. Questo aspetto può diventare ancora più critico a seconda della disponibilità delle autorità scolastiche a fornire un'ampia gamma di opzioni alla comunità di discenti: se gli strumenti digitali già utilizzati in classe (come siti Internet, motori di ricerca o dispositivi specifici) sono meno sicuri in termini di privacy online (come Tik Tok quando si tratta di social media, soprattutto per il SCC), potrebbe essere molto difficile, o addirittura stigmatizzante, per una o un singolo discente utilizzare altri tipi di strumenti.

Un concetto che spesso non viene generalmente compreso in termini di privacy dei dati online è che, quando andiamo in rete, anche se non stiamo cedendo direttamente le nostre informazioni personali ad altri utenti o a fornitori di servizi e istituzioni, lasciamo sempre delle impronte digitali (o "tracce di

dati”, come già detto) con le nostre attività. Un'impronta digitale è relativamente permanente e può diventare difficile controllare il modo in cui gli altri la utilizzano: ecco perché è necessario comprendere la protezione dei dati. Per protezione dei dati si intende la tutela di tutte le informazioni personali (tra cui fotografie, video, indirizzi e-mail, numeri di telefono) o dei contenuti sensibili relativi a istituzioni e organizzazioni che vengono messi online, per la sicurezza delle e degli utenti. Per questo motivo è nato il Regolamento generale sulla protezione dei dati (o in inglese General Data Protection Regulation - GDPR).

Il GDPR è il regolamento dell'Unione Europea in materia di privacy e sicurezza, adottato il 25 maggio 2018. È considerata la legge più rigorosa al mondo sulla protezione dei dati ed è valida non solo per le aziende europee, ma anche per tutte le organizzazioni internazionali che raccolgono dati su persone nell'UE.

La protezione dei dati è fondamentale: un cattivo uso dei dati può avere conseguenze negative come il **furto di identità, l'hacking o l'uso illegale di dati**. Il GDPR deve garantire la sicurezza dei dati, pertanto se gli enti di IFP sono in grado di farlo, allora è possibile che i dati vengano utilizzati in modo corretto. I metodi principali di protezione dei dati sono i seguenti:

- **Valutazione del rischio:** Più i dati sono rischiosi, maggiore deve essere la loro protezione. I dati sensibili (numero di carta di credito o di conto corrente) devono essere maggiormente tutelati.
- **Pseudonimizzazione:** Con la pseudonimizzazione è possibile sostituire i nomi delle persone con codici casuali. L'identità di una persona e i suoi dati diventano impossibili da collegare.
- **Controllo degli accessi:** Meno persone hanno accesso ai dati, minore è il rischio di violazione della protezione dei dati.
- **Backup:** I backup sono copie di dati realizzate per evitare perdite di dati che spesso possono verificarsi a causa di un errore dell'utente o di errori tecnici.
- **Distruzione:** Potrebbe arrivare un momento in cui i dati in vostro possesso dovranno essere distrutti. In questo modo i dati vengono protetti dal recupero e dall'accesso non autorizzato.



## 7.2 Cosa possono fare gli enti di IFP per affrontare le questioni etiche, di sicurezza e di protezione dei dati

Recenti rapporti dell' UNESCO<sup>19</sup> hanno dimostrato che, al giorno d'oggi, ogni singolo settore dell'istruzione è stato interessato dalla trasformazione digitale. Il personale dell'IFP non è escluso da questo cambiamento. Dalle formatrici e dai formatori alle e ai docenti, dal personale scolastico di supporto alla dirigenza, ogni componente dell'IFP ha dovuto intraprendere un nuovo viaggio verso un consistente impiego di strumenti tecnologici nella propria pratica. Sulla scia di questa rivoluzione cruciale, soprattutto nel SCC, è stata avanzata la richiesta di nuovi percorsi formativi e curriculari per supportare coloro che si occupano di IFP e le e i discenti nel determinare come sia possibile utilizzare le piattaforme online in modo sicuro e adattarsi al contempo a esperienze di apprendimento nuove e all'avanguardia.

Ad esempio, la tecnologia, che continua ad ampliare gli orizzonti dell'espressione creativa, ha modificato profondamente i metodi utilizzati dalle artiste e dagli artisti. In passato, questi si affidavano a materiali come argilla, cemento e pittura per dare vita alle loro creazioni artistiche. Tuttavia, il panorama artistico contemporaneo ha subito una trasformazione significativa: le artiste e gli artisti moderni sono ora ancora più propensi a sfruttare varie applicazioni software, strumenti artistici digitali e tecniche di imaging innovative per concepire e realizzare le loro opere. Alcune artiste e artisti visivi contemporanei utilizzano persino effetti 3D per dare vita alle loro visioni creative. Per stare al passo con l'attuale regno della tecnologia, queste figure devono intraprendere la formazione necessaria per padroneggiare questi strumenti tecnologici. Tuttavia, se questo tipo di adattamento è fondamentale per coloro che cercano di apprendere (o insegnare) nuove competenze per raggiungere nuovi livelli di espressione creativa efficace, è anche importante notare che questo progresso ha portato anche una serie di cambiamenti nelle modalità di trattamento dei dati personali, nelle modalità di conservazione delle opere artistiche e, soprattutto, nel modo in cui gli enti di IFP utilizzano questi nuovi strumenti in modo lecito e digitalmente sicuro.

Per questo motivo le organizzazioni e le istituzioni riconoscono sempre più l'importanza critica della privacy dei dati. Con il continuo progresso della tecnologia, la diffusione delle minacce informatiche è in costante aumento e i potenziali pericoli di violazione dei dati sono sempre più gravi. Ad esempio, un'importante questione attuale relativa alla protezione dei dati riguarda l'uso normalizzato e coerente dell'intelligenza artificiale (IA) per scopi di apprendimento o professionali. Le tecnologie di intelligenza artificiale e di apprendimento automatico si trovano in un processo di crescita rapida ed esponenziale. L'IA non comporta sempre necessariamente il trattamento di dati personali, ma quando lo fa, comporta un elevato livello di complessità e ramificazioni.

Ciò comporta nuovi rischi per i dati delle professioniste e dei professionisti creativi e nuove sfide per le e i responsabili della loro protezione (in particolare, gli enti fornitori di IFP). Un metodo efficace per garantire pratiche solide in materia di privacy all'interno di un istituto di IFP consiste nella formazione completa del personale, ad esempio offrendo un corso sulla "consapevolezza della rilevanza della privacy dei dati". Questo genere di formazione può comprendere corsi e programmi educativi specificamente concepiti per fornire alle e ai dipendenti istruzioni su vari aspetti legati alla privacy dei dati.

19 Unesco, DigitaltransformationinTVET, <https://unevoc.unesco.org/home/Digital+Transformation+in+TVET>

Questi programmi coprono argomenti quali le normative sulla privacy dei dati, le buone prassi, i protocolli sulla privacy specifici dell'azienda e l'importanza di salvaguardare le informazioni sensibili. Dotando il personale delle conoscenze e delle competenze necessarie per gestire i dati in modo sicuro, gli enti e le organizzazioni possono ridurre efficacemente i rischi associati alle violazioni dei dati e della privacy.

La formazione sulla privacy dei dati riveste un'importanza fondamentale per diversi motivi imprescindibili e le e i dipendenti occupano una posizione centrale nella protezione dei dati sensibili. Aumentare i loro livelli di consapevolezza può fungere da deterrente contro gli accessi non autorizzati e le violazioni dei dati. Attraverso la formazione, il personale può acquisire preziose nozioni sull'importanza di solide pratiche di autenticazione, sulla capacità di riconoscere i segnali di pericolo e sulla necessità di usare cautela nella gestione delle informazioni di identificazione personale (PII). Inoltre, questo tipo di formazione può affrontare efficacemente i potenziali rischi associati all'uso dei social media e delle applicazioni di terze parti, assicurando che le formatrici, i formatori, le e i discenti siano ben informati sulla condotta responsabile da tenere online, sia sul posto di lavoro che nella vita privata. Ricevere una formazione specifica è particolarmente importante per le professioniste e i professionisti del SCC, poiché le artiste e gli artisti stanno progressivamente riconoscendo l'importanza di costruire i loro marchi e le loro imprese attraverso i social media per rimanere sul mercato. Considerando l'ossessione contemporanea per i contenuti visivi, le artiste e gli artisti, nonché le creative e i creativi si trovano in una posizione privilegiata per raccogliere i frutti della coltivazione di una solida presenza online.





Inoltre, per quanto riguarda gli enti di IFP, la formazione sulla consapevolezza dell'importanza della privacy offre una moltitudine di vantaggi. Serve a far comprendere al personale le potenziali ripercussioni di una violazione dei dati o di un incidente di sicurezza, mettendolo nelle condizioni di intraprendere azioni preventive adeguate. La formazione continua delle formatrici e dei formatori sulle minacce alla sicurezza digitale e sulle vulnerabilità può ridurre significativamente le probabilità di successo degli attacchi informatici. Inoltre, la formazione sulla privacy dei dati migliora la posizione generale di un'organizzazione in termini di sicurezza, promuove una cultura incentrata sulla protezione dei dati e sottolinea l'impegno a tutelare le informazioni sensibili. I programmi di formazione possono anche contribuire a migliorare il processo decisionale delle e dei dipendenti incaricati della gestione dei dati, favorendo una migliore collaborazione e comunicazione tra i vari reparti.

Le organizzazioni e gli enti che trascurano di fornire formazione sulla privacy dei dati possono andare incontro a gravi ripercussioni. L'errore umano è inevitabile, ma le formatrici e i formatori e le e i discenti che mancano di qualsiasi tipo di consapevolezza sono più esposti al rischio di cadere vittime di attacchi di phishing o di concedere inavvertitamente l'accesso a criminali informatici (che potrebbero essere travestiti da clienti e potenziali collaboratori, per esempio).

In effetti, è importante capire che il recente aumento dell'uso dei social media e delle videoconferenze generiche per le interazioni tra docenti e discenti ha reso molto più labili i confini tra l'ambito accademico e quello personale.



All'interno delle videoconferenze sono spesso visibili scorci degli interni delle case delle e dei discenti che fanno luce su aspetti prima privati del loro background socio-economico. Inoltre, i profili sui social media possono divulgare dettagli personali, come hobby, orientamento sessuale, credenze religiose o opinioni politiche, che alcuni individui potrebbero non sentirsi a proprio agio a condividere in un contesto educativo. La percezione che le e i discenti hanno del modo in cui le organizzazioni di IFP incorporano le informazioni dei loro profili social nei MOOCS, nelle valutazioni o nella documentazione scolastica può limitare il loro impegno nelle aule online o in presenza. Inoltre, esiste un fattore di esclusione per le e i discenti che non possono o scelgono di non mantenere una presenza sui social media o di partecipare alle videochiamate.

Pochi sistemi digitali si sono dimostrati finora del tutto infallibili. La documentazione scolastica, in particolare, può contenere informazioni estremamente sensibili, tra cui i voti delle e dei discenti, le condizioni mediche, la situazione familiare, le azioni disciplinari e persino lo status di rifugiato. La digitalizzazione dell'istruzione consente una profilazione delle e dei discenti più complessa di quanto fosse possibile in precedenza. Quando questi dati vengono archiviati online, accedervi, anche in modo illegale e doloso, diventa più facile rispetto a quando l'archiviazione avveniva in un unico luogo fisico o in un formato digitale non collegato alla rete. Una volta online, questi dati sono potenzialmente accessibili a chiunque abbia un computer, un accesso a Internet e un certo livello di abilità di hacking. Questi rischi si applicano sia ai documenti scolastici pubblici che a quelli privati. Ad esempio, misure di sicurezza inadeguate, come connessioni insicure, configurazioni errate della piattaforma o errori umani, possono portare alla divulgazione non autorizzata dei dati. Una singola violazione della sicurezza può potenzialmente esporre i dati di milioni di persone. Queste violazioni della sicurezza possono comportare ingenti perdite finanziarie, danni alla reputazione e alla fiducia, sanzioni normative, conseguenze legali e multe. Trascurando la formazione del personale, le organizzazioni aumentano la loro vulnerabilità alle minacce informatiche e mettono a rischio la privacy, la fiducia e i dati personali di clienti, dipendenti e partner commerciali.

### *Suggerimenti per un'efficace e corretta applicazione del GDPR nei centri di formazione professionale*

Per applicare efficacemente il GDPR in un centro di formazione professionale, sono necessarie rigorose valutazioni del rischio, politiche trasparenti e un'ampia formazione del personale. Ponendo l'accento sulla privacy dei dati attraverso un monitoraggio costante e misure proattive, i centri possono garantire la conformità al GDPR salvaguardando al contempo le informazioni sensibili, costruendo una cultura della responsabilità e mantenendo la fiducia e la sicurezza per tutte le parti interessate.





## **Conclusioni**

---

All'interno di questo ampio toolkit, un esame approfondito ha permesso di analizzare vari aspetti cruciali del quadro di riferimento e della formazione RestART. L'accento è stato posto in particolare sulla promozione dell'innovazione e dell'eccellenza all'interno di ambienti di apprendimento virtuali, a distanza e misti. Tra gli argomenti trattati nel rapporto figurano il Quadro di riferimento ResART, il MOOC-ART, gli approcci all'e-learning, i vantaggi e gli svantaggi dell'apprendimento virtuale, gli strumenti digitali per l'apprendimento virtuale, il RestART MOOC-Art, la comunicazione interna e la collaborazione, i modelli di business sostenibili, gli approcci inclusivi all'istruzione e alla formazione professionale, il GDPR e la gestione delle questioni di natura etica, della sicurezza e della protezione dei dati nel campo dell'istruzione e nella formazione professionale.

Il kit di RestART mira strategicamente a migliorare il panorama della formazione per il settore culturale e creativo (SCC). Questa iniziativa comprende alcuni obiettivi chiave, tra cui l'organizzazione di incontri nazionali e di un forum internazionale di convalida, la promozione dello scambio al livello europeo e l'arricchimento reciproco tra gli enti fornitori di istruzione e formazione professionale (IFP) orientati al SCC. L'obiettivo generale è quello di facilitare un ambiente collaborativo che garantisca l'efficacia del toolkit e contribuisca al miglioramento continuo dei programmi di formazione nelle diverse realtà europee.

Nel corso della ricerca, è stata condotta una revisione completa di queste componenti, che ha rivelato il loro ruolo centrale nel migliorare le esperienze di formazione e apprendimento. Questo rapporto dettagliato non solo individua questi elementi, ma fornisce anche preziose indicazioni su come ciascuno di essi contribuisca all'obiettivo generale di migliorare le iniziative di formazione.





L'attenzione si concentra sulle buone pratiche, sulle strategie efficaci e sulle metodologie cruciali per un'attuazione di successo e un miglioramento continuo dei vari aspetti della formazione virtuale e mista, con un'attenzione specifica alla comunicazione interna, alla sostenibilità, all'inclusività e alle considerazioni etiche. Inoltre, l'analisi si estende al kit di RestART, facendo luce sul suo scopo, sugli obiettivi chiave e sul valore aggiunto che apporta al mondo dell'IFP nel SCC.

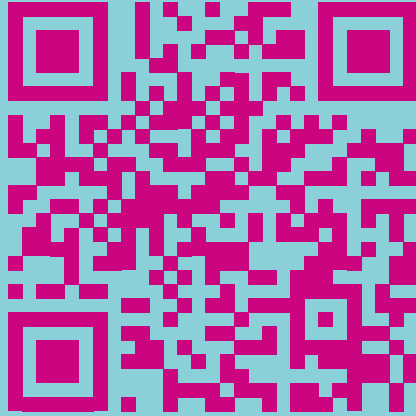
Oltre agli argomenti principali, il kit ha esaminato anche cinque buone pratiche di ciascun Paese partner. Queste buone pratiche si sono rivelate di grande ispirazione e adattabili ad altri Paesi. Costituiscono esempi preziosi di approcci innovativi e strategie di successo nel campo dell'istruzione e della formazione professionale, contribuendo all'obiettivo generale di migliorare le esperienze e i risultati dell'apprendimento. In conclusione, è evidente che il campo della formazione e dell'apprendimento virtuale, a distanza e misto è dinamico e in continua evoluzione. L'adozione del quadro di riferimento e dell'approccio formativo RestART, con la sua prospettiva olistica, può offrire vantaggi sostanziali alle istituzioni educative, alle e ai discenti e alle organizzazioni. Comprendendo le componenti chiave discusse nel rapporto e attuando le strategie raccomandate, le parti interessate nel campo dell'IFP possono orientarsi meglio nel panorama digitale, rispettando gli standard etici, la sicurezza e le pratiche per la protezione dei dati.

Questo toolkit è una risorsa preziosa per le professioniste e i professionisti nel campo dell'istruzione, per le istituzioni e per le e i responsabili politici che vogliono adattarsi e crescere nel panorama dell'istruzione digitale, affrontando al tempo stesso i problemi etici e di sicurezza. Con l'avanzare della tecnologia e l'aumento della domanda di formazioni flessibili, inclusive e attente alla sicurezza dei dati, gli spunti forniti nel rapporto rimarranno rilevanti e fondamentali per delineare il futuro dell'IFP e non solo.



# Bibliografía

- European Commission. (2021). *Digital Education Action Plan* (2021-2027) | European Education Area.
- FAO. (2021). *Blended Learning for High Quality and Inclusive Primary and Secondary Education*: Handbook.
- Gainsbourg, A. (2023).
- Forbes. (2023, May 2). *14 ways to improve Comunicación interna y colaboración*. Forbes Business Council. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/05/02/14-ways-to-improve-internal-communication-and-collaboration/?sh=54a659ae319b>
- Ghorbanzadeh, D., Chandra, T., Akhmadeev, R., Aleynikova, M. Y., & Muda, I. (2023). *Enhancing emotional culture through internal communication: Impact on employee-organization relationships and employee advocacy*. *International Journal of Strategic Communication*, 0(0), 1-21.
- Grunig, J. E., & IABC Research Foundation. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. L. Erlbaum Associates.
- Rogala, A. (2011). *The influence of internal communication on different aspects of company functioning*. In F. Conchon (Ed.), 10th International Marketing Trends Conference. ESCP-AEP European School of Management. <http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2011/Materiali/Paper/Communication/Rogala.pdf>
- Pirjol, F. (2017). *The role of internal communication on the efficiency of the activity in an organization*. *Business Excellence and Management*, 7, 27-45.
- Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge University Press.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life*. Basic Books.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). *SWOT analysis: It's time for a product recall*. *Long Range Planning*, 30(1).
- Stevenson, D. (2022). *Cultural Policy, Creative Industries, and the Inclusive Agenda*.
- Oakley, K. (2019). *Cultural Capital, Creative Industries, and the Political Economy of Design*.
- McCray, W. P. (2017). *Making Art Work: How Cold War Engineers and Artists Forged a New Creative Culture*.
- De Beukelaer, C. (Ed.). (2015). *Cultural and Creative Industries in Developing Countries*.
- Howkins, J. (2018). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*.
- GDPR. (n.d.). *What is GDPR?* <https://gdpr.eu/what-is-gdpr/>
- Unesco. (2022). *Minding the data: Protecting learners' privacy and security*. Paris.
- Unesco. (n.d.). *Digital transformation in TVET*. <https://unevoc.unesco.org/home/>



restartcreativity.eu



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

2021-1-IT01-KA220-VET-000033078