

**Antje Barabasch**

Antje Barabasch è professoressa di formazione professionale presso la SUFFP.

**Anna Keller**

Anna Keller è collaboratrice scientifica presso la SUFFP.

🕒 11/03/26    🔍 Ricerca    🌐 <https://doi.org/10.64829/15106>  
(<https://doi.org/10.64829/15106>)

## Nove casi studio della SUFFP nell'ambito di un progetto di ricerca FNS

# Gli "ambienti di apprendimento" come mezzo per creare nuovi modelli formativi

Antje Barabasch & Anna Keller

La formazione professionale sta cambiando grazie a spazi di apprendimento flessibili, approcci digitali e forme di apprendimento orientate alla pratica. Le persone in formazione assumono sempre più responsabilità e lavorano organizzandosi in autonomia. Questo richiede luoghi di formazione agili, assistenza personalizzata e modelli formativi coordinati, per promuovere la collaborazione e l'indipendenza. Un progetto di ricerca finanziato dal Fondo nazionale svizzero e condotto dalla SUFFP ha analizzato alcuni esempi di luoghi di formazione di questo tipo. È emerso che una cultura del lavoro flessibile, in cui si può imparare e lavorare in sedi diverse, risponde a un'esigenza reale.

**Prende piede l'apprendimento collaborativo, basato sull'esperienza, orientato alla sperimentazione pratica e con un grado sempre maggiore di responsabilità personale.**

La progettazione di nuovi ambienti didattici influenza in modo determinante la cultura dell'apprendimento. In quest'ottica, si creano spazi che supportano sia i processi di apprendimento individuali, sia l'apprendimento e il lavoro di gruppo. Nelle grandi aziende svizzere vengono messi a disposizione delle persone in formazione molteplici ambienti di lavoro e apprendimento, a seconda delle mansioni professionali, dei compiti e delle risorse disponibili in termini di tempo. Arredamento innovativo, caffetterie accattivanti e accoglienti, invitanti luoghi in cui ritirarsi per svolgere lavori individuali e/o di gruppo, oltre a moderni ambienti di lavoro all'interno dei cosiddetti

hub, offrono ispirazione e possibilità di utilizzo all'insegna della flessibilità, potendo essere adattati alle esigenze individuali.

Nell'ambito di un progetto finanziato dal Fondo nazionale svizzero (FNS) riguardante la creazione di culture dell'apprendimento innovative nella formazione professionale in azienda, sono stati analizzati nove casi all'interno di aziende del settore delle telecomunicazioni, della posta, del trasporto pubblico, del commercio al dettaglio e dell'ingegneria meccanica (cfr. Barabasch 2024). L'obiettivo dei casi studio era quello di comprendere in modo più esaustivo alcuni fenomeni sociali, basandosi sui dati provenienti da diverse fonti e punti di vista.

I dati qualitativi comprendono 284 interviste semistrutturate con persone in formazione, persone responsabili della formazione professionale, assistenti all'apprendimento, coach e rappresentanti della gestione della formazione professionale, nonché documenti sull'organizzazione della formazione e verbali di visite aziendali. Tutte le interviste sono state trascritte nelle lingue originali: tedesco, francese e italiano.

Le osservazioni in loco hanno evidenziato come cambino sia l'ambiente architettonico, sia il modo in cui gli spazi vengono utilizzati. Prende piede l'apprendimento collaborativo, basato sull'esperienza, orientato alla sperimentazione pratica e con un grado sempre maggiore di responsabilità personale. Al contempo, sono state messe in luce alcune sfide nella creazione di nuove forme e nuovi ambienti di apprendimento e si è mostrato come le aziende reagiscano.

Questo contributo evidenzia come la riconfigurazione degli ambienti di apprendimento e una gestione flessibile dei luoghi di formazione possano favorire e supportare forme di insegnamento e apprendimento innovative nella formazione professionale.

## **Sviluppo delle competenze e progettazione degli ambienti**

L'orientamento alle competenze operative, che in Svizzera è stato sancito nel 2013 con il «Piano di Studio 21», è stato inserito nei programmi quadro d'insegnamento della formazione professionale. Questo va di pari passo con l'esigenza di sviluppare competenze sempre più trasversali (come il pensiero critico, la cooperazione, la comunicazione o la creatività), collegare meglio teoria e pratica e poter imparare in modo più flessibile, rispettando le risorse, gli interessi e le esigenze individuali. Tutto questo ha implicazioni sia per la didattica sia per la progettazione architettonica della formazione, per far sì che gli ambienti rendano possibili nuovi metodi di insegnamento e apprendimento (cfr. Jamieson et al. 2000). Con la creazione di nuovi spazi didattici

– in azienda, fuori sede o in ambiente digitale – l'apprendimento può essere sincronizzato meglio con il lavoro. In questo modo è possibile integrare meglio diversi contenuti, forme, e situazioni d'apprendimento applicate con gli interessi individuali.

La progettazione degli ambienti influisce in modo particolare sull'apprendimento informale e favorisce lo scambio reciproco (cfr. Abdullah et al. 2011). Gli ambienti acquisiscono così una funzione sociale fondamentale: la loro progettazione può sia promuovere le interazioni sociali, sia il lavoro individuale al loro interno. Un esempio è rappresentato dalle cosiddette «isole della riflessione» in un atrio centrale o dalla trasformazione di un corridoio in una «strada» interna con indicazioni che collegano i diversi ambienti tra loro. Progetti di questo tipo permettono di creare incontri informali, offrendo al contempo dei luoghi in cui ritirarsi per svolgere attività che richiedono concentrazione (cfr. Edwards 2000).

**In questo contesto, l'ambiente viene visto sempre di più come un «terzo educatore», che supporta e plasma in modo consapevole i processi di apprendimento.**

La progettazione degli spazi aziendali si basa inoltre sulle esigenze lavorative e contribuisce indirettamente a strutturare i processi di apprendimento che derivano dall'esecuzione delle mansioni professionali. L'apprendimento informale è infatti un elemento fondamentale di tali processi: viene stimolato dalle interazioni sociali e svolge un ruolo importante nello sviluppo delle competenze professionali. In questo contesto, l'ambiente viene visto sempre di più come un «terzo educatore», che supporta e plasma in modo consapevole i processi di apprendimento (cfr. Schönig 2024).

## **Ambienti analogici e digitali come espressione di una nuova cultura dell'apprendimento**

Molte grandi aziende svizzere adottano moderni concetti di ufficio, con molteplici postazioni di lavoro, spazi per concentrarsi e sale riunioni prenotabili; alcune aziende, però, vanno oltre. L'azienda di ingegneria meccanica Bühler, per esempio, ha creato il «Cubic», un luogo di apprendimento e lavoro innovativo, ispirato all'edificio «Square» dell'Università di San Gallo. Questo spazio permette di avere metodi di lavoro flessibili e funge da luogo di incontro per promuovere l'apprendimento permanente. Un ambiente particolare al suo interno è la Black Room, con pareti e sedute su cui si può

scrivere, favorendo la creatività: una soluzione ideale per chi lavora nella progettazione meccanica.

Un ulteriore esempio è offerto da un'azienda di telecomunicazioni, che punta sull'organizzazione autonoma e incoraggia le persone in formazione a trovare in autonomia degli spazi di apprendimento adeguati nelle sedi aziendali, arredati nello stile della «New Work Era» (cfr. Reindl et al. 2022). Inoltre, anche una grande azienda farmaceutica intende riunire entro il 2027 le sue tre sedi di formazione in un unico centro con ambienti di apprendimento aperti. Grazie a un arredamento flessibile e mobile, questi spazi offrono possibilità di lavoro personalizzate, sia per lavori di gruppo sia per compiti creativi o attività individuali che richiedono un alto livello di concentrazione. Le pareti vetrate permettono inoltre, se necessario, di delimitare l'ambiente creando stanze chiuse. Anche cambiare luogo di formazione è un aspetto fondamentale: nelle aziende di telecomunicazioni e trasporti le persone in formazione cambiano sede ogni sei mesi, per conoscere diversi ambienti di lavoro. Un'azienda di logistica della Svizzera francese organizza scambi tra le varie sedi, mentre un'azienda di ingegneria meccanica permette alle proprie persone in formazione in ambito commerciale di frequentare un anno di formazione aggiuntivo, durante il quale possono trascorrere sei mesi in Inghilterra e sei in Francia.

**Con il programma MoveMEM, le persone in formazione dell'industria meccanica, elettrotecnica e metallurgica possono fare esperienza all'estero, frequentando un corso di lingua e uno stage di due settimane.**

Altre aziende offrono alle persone in formazione degli stage in altri settori: per esempio, un polimeccanico ha svolto uno stage presso un'azienda costruttrice di attrezzi, un'assistente di laboratorio di fisica ha lavorato al CERN, e dei progettisti meccanici hanno fatto esperienza in un'azienda dell'Appenzello specializzata in stampa 3D. Con il programma MoveMEM, le persone in formazione dell'industria meccanica, elettrotecnica e metallurgica possono fare esperienza all'estero, frequentando un corso di lingua e uno stage di due settimane. Swissmem, associazione dell'industria tecnologica svizzera, si fa carico del 75% dei costi, mentre il resto è coperto dall'azienda. Nonostante questi programmi di mobilità riscontrino grande interesse, non sono facili da attuare in ogni contesto a causa dell'obbligo scolastico e della complessità organizzativa e richiedono una stretta collaborazione con le scuole professionali, oltre che l'impiego di strumenti digitali.

Il trasferimento dell'apprendimento ad ambienti digitali diventa particolarmente importante quando le persone in formazione vanno all'estero durante la propria

formazione. Un'azienda di ingegneria meccanica permette soggiorni all'estero da tre a sei mesi in paesi come Cina, Sudafrica, India, Marocco, Stati Uniti, Indonesia o Vietnam. A tal fine, nel 2011 è stato sviluppato il concetto di formazione «Class Unlimited», in collaborazione con una scuola professionale. Nello specifico, alle persone in formazione è consentito accedere alle lezioni in diretta tramite piattaforme digitali, ampliando virtualmente la classe; due sedi satellite all'estero possono partecipare contemporaneamente. Il concetto si basa sull'approccio della Flipped Classroom: il trasferimento di conoscenze avviene in anticipo attraverso contenuti digitali, mentre la lezione viene utilizzata per dibattiti e domande di approfondimento.

Un ulteriore esempio è rappresentato dai laboratori digitali di un'azienda di ingegneria meccanica, in cui le persone in formazione del settore informatico effettuano workshop pratici, per esempio riguardo alla sicurezza informatica nel darknet. Anche l'apprendimento sulle macchine è stato in parte digitalizzato: grazie a un "gemello digitale", ossia un simulatore, è possibile allenarsi in alcune fasi dei processi lavorativi, come il comando e il monitoraggio delle macchine, ancora prima dell'utilizzo effettivo. Questo permette a più persone di imparare contemporaneamente. Anche i processi di saldatura possono essere appresi virtualmente, con elementi di *gamification* che aumentano la motivazione all'apprendimento.

Gli approcci orientati all'esperienza pratica favoriscono a loro volta l'acquisizione delle competenze. Un'azienda di ingegneria meccanica sta progettando un laboratorio per le professioni meccaniche che offre alle persone in formazione la possibilità di apprendere le tecniche in modo ludico, attraverso attività di riparazione, costruzione e sperimentazione. L'offerta è rivolta in modo particolare alle giovani donne in formazione, per stimolare il loro interesse per le professioni tecniche.

Non tutti i luoghi di formazione sono riusciti ad affermarsi. Alcune filiali aziendali gestite da persone in formazione hanno dovuto chiudere a causa di ubicazioni sfavorevoli o di cambiamenti nei processi aziendali. Anche alcune comunità abitative per persone in formazione sono state dismesse, o poiché la loro posizione risultava poco attrattiva e molte persone in formazione preferivano luoghi di apprendimento propri, o poiché era troppo complesso fornire loro supervisione.

I risultati dei casi studio mostrano, tuttavia, che una cultura del lavoro flessibile, che dà la possibilità di imparare e lavorare in sedi diverse, risponde a un'esigenza reale. La sperimentazione con diversi luoghi di formazione ha portato a nuove conoscenze rispetto a quali condizioni quadro siano adeguate e ha avviato nuovi sviluppi digitali. L'approccio agli strumenti digitali, per esempio, oggi è più cauto rispetto al periodo

**I risultati dei casi studio mostrano, tuttavia, che una cultura del lavoro flessibile, che dà la possibilità di imparare e lavorare in sedi diverse, risponde a un'esigenza reale.**

della pandemia da COVID-19. La consapevolezza sui potenziali rischi del loro utilizzo per l'infrastruttura IT e le preoccupazioni riguardanti la protezione dei dati hanno contribuito alla definizione di nuovi standard di sicurezza e alla scelta di applicazioni offerte da un numero più ristretto di fornitori.

## Conclusioni

L'apprendimento flessibile e autogestito diventa sempre più naturale per le giovani generazioni e cambia il volto della formazione professionale. I programmi d'insegnamento sono sempre più orientati alla pratica e completati con nuovi contenuti: uno sviluppo di cui tener conto anche nella progettazione degli ambienti di apprendimento.

Il personale docente e di formazione cresce in questa nuova cultura dell'apprendimento, anche se sarà più intuitiva e familiare per la generazione seguente. È decisivo che docenti di scuola professionale e personale incaricato della formazione in azienda acquisiscano la preparazione necessaria a queste forme di apprendimento e possano utilizzare ambienti agili, che possono essere adattati a diverse esigenze.

I risultati dei casi studio mostrano che le persone in formazione oggi cercano sempre di più lo scambio tra pari e hanno bisogno di ambienti di apprendimento all'insegna della socialità per collaborare. Tali luoghi di incontro si trovano sia negli spazi di co-working sia nelle caffetterie, sui balconi o sulle terrazze. La tendenza va verso un lavoro collaborativo, lontano dal lavoro individuale isolato e sempre più vicino al lavoro di gruppo. Allo stesso tempo, resta l'esigenza di potersi ritirare per svolgere delle attività individuali che richiedono concentrazione. Gli atelier di apprendimento, per esempio, offrono un ambiente adatto a questo scopo, poiché permettono di lavorare individualmente, ma garantiscono l'intervento di supervisori se necessario.

**I casi studio mostrano anche che per molte persone in formazione l'assunzione di responsabilità personali rappresenta una sfida. Questa abilità deve essere gradualmente promossa e appresa durante la formazione.**

I casi studio mostrano anche che per molte persone in formazione l'assunzione di responsabilità personali rappresenta una sfida. Questa abilità deve essere gradualmente promossa e appresa durante la formazione. Un supporto sotto forma di consulenza e feedback tempestivi svolge un ruolo fondamentale in quest'ottica. Per questo, il telelavoro è una possibilità che le aziende offrono solo di rado durante la formazione.

Oggi le persone in formazione devono anche imparare a organizzarsi in autonomia e a sviluppare strategie per affrontare gli ostacoli in modo resiliente. Questi requisiti di autogestione e iniziativa personale richiedono un supporto all'apprendimento più intenso e spesso personalizzato. A tal fine, il personale responsabile della formazione in azienda assume sempre più una funzione di coaching, supportando con la propria consulenza, dando feedback mirati e aiutando le persone in formazione a imparare dai propri errori. Nelle aziende più grandi, il personale incaricato della formazione in azienda spesso lavora in sedi diverse e incontra le persone in formazione in un ambiente digitale. La loro quotidianità lavorativa è determinata sempre più dalle esigenze delle persone in formazione, ma devono svolgere al contempo anche funzioni di coordinamento e supervisione.

Il dibattito sugli ambienti di apprendimento non riguarda solo la loro progettazione architettonica, ma anche la possibilità di vivere ambienti attraverso la mobilità. Cambiare tra diversi posti di lavoro amplia il processo di apprendimento e dà la possibilità di sperimentare nuove competenze.

Questa flessibilità richiede però concetti didattici che permettano l'assistenza individuale anche a distanza. Ciò presenta nuove sfide sia al personale responsabile della formazione in azienda che al corpo docente delle scuole professionali. In particolare, il coordinamento dei processi di apprendimento nei tre luoghi di formazione – scuola professionale, corsi interaziendali e azienda – diventa più complesso. In Svizzera, questo è reso ancora più difficile dalla necessità di coordinare le diverse regioni linguistiche.

A ciò si aggiunge il fatto che la disponibilità delle persone in formazione ad aumentare gli spostamenti è limitata, poiché molte di loro devono già affrontare lunghi tempi di pendolarismo per raggiungere il luogo di formazione (cfr. Kuhn & Schweri 2024). Nonostante queste sfide, i concetti innovativi per un utilizzo agile degli ambienti e dei luoghi di apprendimento rimangono fondamentali per preparare la formazione professionale al futuro e per supportare le persone in formazione.

*Il presente articolo è stato pubblicato per la prima volta sulla rivista *Berufsbildung*, numero 205 (1(2025)).*

## Bibliografia

- Abdullah, N. A. G., Beh, S. C., Tahir, M. M., Ani, A. C., & Tawil, N. M. (2011). Architecture design studio culture and learning spaces (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811002230>): A holistic approach to the design and planning of learning facilities. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 27-32.
- Barabasch, A. (2024). SNF-Projekt: Berufspraktische Ausbildung heute – Untersuchung neuer Lernkulturen am Arbeitsplatz (Laufzeit 2021-2023). Berufspraktische Ausbildung heute – Untersuchung neuer Lernkulturen am Arbeitsplatz | Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB
- Edwards, B. (2000). *University architecture*. London: Spon Press
- Reindl, C., Lanwehr, R. & Kopinski, T. (2022). Das hybride Büro (<https://doi.org/10.1007/s11612-022-00635-8>): Gestaltungsansätze für New Work-Arbeitsumgebungen anhand eines Fallbeispiels. *Gruppe, Interaktion Organisation, Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 53, 241–249.
- Jamieson, P., K. Fisher, T. Gilding, P. Taylor, and A. Trevitt. 2000. Place and space in the design of new learning environments. *Higher Education Research and Development* 19, 221–36.
- Kuhn, A. & Schweri, J. (2024). Mobilitätsmuster von Lernenden in der dualen beruflichen Grundbildung ([https://www.ehb.swiss/sites/default/files/2024-07/TIF\\_Pendelzeiten\\_DE\\_0.pdf](https://www.ehb.swiss/sites/default/files/2024-07/TIF_Pendelzeiten_DE_0.pdf)). EHB Trend im Fokus.
- Schönig, W. (2024). *Der Raum als dritter Pädagoge?* Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

---

### Citazione

Barabasch, A. & Keller, A. (2026). Gli "ambienti di apprendimento" come mezzo per creare nuovi modelli formativi. *Transfer. Formazione professionale in ricerca e pratica* 11 (6).

<https://doi.org/10.64829/15106> (<https://doi.org/10.64829/15106>)

Questo lavoro è protetto da copyright. È consentito qualsiasi uso, tranne quello commerciale. La riproduzione con la stessa licenza è possibile, ma richiede l'attribuzione dell'autore.