

OLTRE L'IT



a cura di Vito Semeraro

Dopo una lunga esperienza come web designer sono passato alla gestione di progetti digitali prima in Seat Pagine Gialle e successivamente in Purple Network.

L'incontro con Agile mi ha permesso di modificare molto il mio mindset e il modo di lavorare.

Ogni giorno contribuisco nel miglioramento dei processi in startup e aziende con l'obiettivo di evolvere prodotti e applicativi digitali.



**ALBERTO
PASTORELLI**

CEO, Founder presso
Forma Farm S.r.l.

forma.lms e il microlearning

LA FORMAZIONE A MISURA D'UOMO

Oggi incontro Alberto Pastorelli, PO di forma.lms, una soluzione Open Source per la gestione ed erogazione di contenuti formativi per le aziende. Con alla base 20.000 installazioni sparse per il globo e una community di 5.000 persone sta sperimentando ormai da diversi anni una modalità collaborativa di evoluzione del

software, intercompany e associativa, potendosi definire un unicum nel panorama internazionale delle soluzioni LMS.

Ci incontriamo su Teams dai nostri rispettivi studi come da consuetudine e parte la nostra chiacchierata.

La domanda di rito: come nasce forma.lms?

Come molti progetti con alla base un percorso evolutivo vede la luce quasi per caso nel 2012: in quell'anno la piattaforma di e-learning che utilizzavamo nel nostro lavoro di consulenza formativa per i nostri clienti è passata da Open Source a un modello in SaaS (Software As a Service). Preso atto della scelta ci siamo rivolti ai nostri clienti chiedendo se volevano passare alla versione in Cloud di Docebo - che attualmente è una tech company quotata anche su NASDAQ con 40 milioni di fatturato, 300 dipendenti e headquarter sparsi in tutto il mondo - o mantenere in casa la piattaforma e restare quindi proprietari della soluzione: tutti scelsero di restare sulla soluzione Open Source e da lì è partita con il nome di forma.lms la nostra avventura.

Inizialmente ci siamo dovuti rimboccare le maniche e trovare un modo per dare sostenibilità al progetto e al software dato che, lato fondatori, non c'erano delle competenze tecniche. Questa è arrivata in modo molto spontaneo poiché il progetto aveva già alle spalle migliaia di utilizzatori in tutto il mondo. Nello specifico il progetto, e quindi il codice sorgente, era già utilizzato da una rete di aziende italiane con dna eterogenei che già nel primo anno, dopo il primo fork da Docebo Open Source, avevano creato una versione chiamata forma.lms con la prima release 1.4.

Questo primo successo, quello di dare vita a un nuovo prodotto parallelo alla versione Paid, è nato di riflesso a un'altra vittoria che è quella di esempio di collaborazione interaziendale tra entità potenzialmente concorrenti tra loro. Queste aziende erano consapevoli del fatto di non potersi prendere in carico singolarmente l'evoluzione di un software: lo spettro funzionale così complesso e un mercato così ampio ha permesso loro di mettersi in gioco e lavorare insieme su qualcosa che è rimasto gratuito e OpenSource, investendo risorse proprie e creando ciascuno un proprio modello di business usando l'LMS come acceleratore delle proprie intuizioni imprenditoriali.

Come è regolato l'accordo tra le aziende che concorrono all'evoluzione dell'LMS?

Il software è portato avanti da un gruppo di società, cosiddetti Soci Fondatori, che sono Elearnit, Purple Network, Grifo Multimedia e Joint technology. Le società che si occupano ciascuna di un aspetto specifico - quindi Marketing, Design, Sviluppo e Operations - sono confluite in un'associazione, forma.association, che vede attualmente 80 iscritti tra Soci Contributori (aziende che contribuiscono de facto all'evoluzione del prodotto) e Membri che, attraverso una quota associativa, possono beneficiare in anteprime delle release periodiche. L'associazione è stata costituita formalmente nel 2017 ed è l'entità proprietaria del software e del marchio ed è responsabile di tutte quelle azioni volte a garantire la sostenibilità ed evoluzione del progetto. Tutto questo è stato possibile dall'impegno delle 4 aziende che hanno creduto nel mercato e nel progetto. Sperimentare e testare questo approccio inter corporativo è stato molto sfidante all'inizio ma tutti gli sforzi fatti stanno dando dei risultati incoraggianti. Ad esempio il rilascio della nuova major release, la 3.0, non sarebbe potuto avvenire in un tempo così breve (circa 2 anni dall'uscita della 2.0) e con così tanti elementi distintivi rispetto alla precedente; ciò è stato possibile grazie all'apporto dei Soci Fondatori, dei finanziamenti delle aziende Socie Contributrici e dei contatti diretti che, utilizzando forma.lms per il loro business o per le loro esigenze di formazione aziendale interna, vedono del valore nel patrocinare alcune funzionalità per loro strategiche. La modalità di contribuzione può variare sia da un coinvolgimento diretto nel design e scrittura del codice che nel funding vero e proprio di specifiche funzionalità.

Quanto la pandemia ha messo alla prova l'associazione che al suo esordio aveva appena 2 anni?

La fluidità che ci contraddistingue nel lavorare al prodotto ha protetto la coesione del team e dei soci. Le aziende sono dislocate in Italia ed Europa quindi siamo già abituati a lavorare a distanza. In questo periodo abbiamo avuto un forte incremento di interesse e contatti da aziende con esigenze di formazione e che non erano ancora strutturate per fare e-learning. A livello di Associazione questo maggior effort per la parte di Marketing e Community nel dover gestire la mole di nuovi contatti ha solo creato un piccolo rallentamento sul fronte del coordinamento interno e dello sviluppo. Ha però permesso di ricevere maggiori feedback sulle funzionalità da sviluppare e di efficientare le modalità di comunicazione verso l'esterno. Siamo cresciuti molto sulla consapevolezza del mercato e sulla percezione del pubblico rispetto a forma.lms. Le dinamiche interne si sono consolidate a livello di procedure e pratiche, complice anche l'aumento dell'indotto derivante dalla maggiore richiesta di formazione a distanza.

Come i pattern Agili hanno contribuito all'evoluzione di forma.lms?

Sicuramente nel coordinamento di team distribuiti e inter aziendali. I membri del team fanno infatti capo a diverse società come anticipato prima. Questo porta a una diversità di punti di vista per dinamiche e cultura, di sviluppo e non. Inoltre solo un'azienda praticava un framework Agile quindi oltre al tempo necessario per l'affiatamento su temi diversi, dalle scelte strategiche alle metodologie di sviluppo, è stato necessario investire sulla comprensione e condivisione delle pratiche Agili da tutte e quattro le realtà. Quindi ritengo che i pattern comuni alle discipline iterative siano stati abilitatori in primis di una efficiente collaborazione manageriale che si è propagata, al contrario di quanto succede normalmente, in una direzione top-down arrivando a fare uscire anche 6 release all'anno.

Quali sono nello specifico le pratiche di successo?

Sicuramente la ricorrenza delle comunicazioni che avvengono, per i temi strategici, periodicamente e per tematiche squisitamente tecniche settimanalmente. La struttura degli incontri che segue un format prestabilito e stabile ha aiuta-

to tutti a dividerlo e perfezionarlo arrivando a stimolare la comunicazione oltre i momenti di confronto ufficiale, anche a livello di singoli sviluppatori. Questo aspetto soprattutto durante la pandemia è andato accentuandosi: la forte richiesta di forma.lms viene da aziende che hanno bisogno di una grande supporto nel gestire la transizione verso una modalità full remote della formazione. Questo ha permesso in primis al team di empatizzare verso questi bisogni capendo sempre di più quanto il progetto possa avere impatto sulla vita delle persone e delle aziende.

Hai trovato analogie tra Agile e le nuove tendenze nella formazione B2B?

Sicuramente: le aziende stanno iniziando a utilizzare il software non più come semplice strumento ma come metodo di lavoro e apprendimento, cambiando i processi interni. Non è più pura tecnologia ma è una modalità del lavoro e organizzazione della formazione e della conoscenza differente. Si parla sempre di più di Corporate Digital Academy dato che il reparto dell'azienda che si occupa dei percorsi formativi deve occuparsi anche dell'erogazione: quindi dalla scelta dei contenuti alle modalità di somministrazione in base al contenuto e pubblico. Questi processi per essere efficaci e rapidi devono per forza andare verso forme Agili.

Facendo un esempio riguardo la strutturazione dei contenuti di un ciclo formativo: ad oggi sono sempre meno i corsi fiume di 8 ore, se non quelli obbligatori in materia di sicurezza. Dove invece ci deve essere un controllo efficace sulle performance o quando l'azienda deve veicolare concetti puntuali (perché sono ad esempio cambiate delle procedure interne o perché ci sono dei risultati specifici da raggiungere) allora lì è necessario comprimere i tempi di produzione e allestimento dei contenuti. Per questo quindi bisogna creare dei piccoli incrementi - pillole formative per il micro learning - dove i tempi di produzione siano più rapidi. Si è appreso che progettare un corso richiede un mindset completamente diverso; le aziende e i docenti si stanno adeguando grazie anche al supporto di chi come noi riesce ad avere una visione di dettaglio - ma anche di processo e funzionale - a tutti i livelli aziendali e in tutte le fasi della creazione di un percorso formativo che può durare anche diversi anni e per più cicli.

Bisogna cambiare un paradigma di pensiero e organizzazione: mentre prima si faceva l'intero piano formativo upfront, acquistando tutti i corsi per tutto l'anno e schedulando tutte le sessioni in aula con i docenti, ora i calendari devono essere flessibili visto il continuo rincorrersi di restrizioni di questi ultimi due anni.

Anche la produzione dei contenuti, nei casi migliori, viene fatta gradualmente anche se i team che lavorano su un corso sono multidisciplinari. Su questo ci aiuta l'instructional design che permette di frammentarli ma che richiede anche - dalla parte della committenza - un pensiero iterativo. In questo caso, durante la produzione dei corsi, aumenta molto lo scambio con la committenza abituandolo a un flusso di approvazione del contenuto più snello e in itinere.

Puoi raccontarci qualche caso di successo nella commistione e-learning / Agile

Abbiamo rapporti bellissimi con tutti i clienti, perché instauriamo empatia volta alla personalizzazione non solo del prodotto ma anche del metodo di co-costruzione dei progetti. Forse quello più complesso e strutturato che dura da 2 anni vede la Digital Academy di una multinazionale, la Festo, resa interamente digitale. Grazie anche alla conoscenza di Scrum da parte della committenza (l'accademia si occupa anche di erogare questo tipo di contenuti) siamo riusciti a trovare molti punti di contatto: abbiamo modularizzato un percorso formativo imponente pensando per MVP e implementando per step sia lo sviluppo di nuove funzionalità che il piano strategico di progettazione dei contenuti e successiva erogazione: abbiamo trovato terreno fertile per implementare velocemente grazie a un partner che capisse i fattori critici di successo del modello e ci si adeguasse co-progettando in maniera interattiva.

Quali sono invece le resistenze che trovi più spesso nei clienti avulsi dalla coprogettazione?

La comprensione dei vantaggi di Agile ma la necessità da parte della Direzione di avere un capitolo di progetto alla partenza per sapere il budget dell'anno prossimo. Come per la fase di progettazione si presentano anche nella gestione della contrattualistica richiedendo sempre una previsione upfront. Sicuramente la parte di economics stenta a riscuotere nelle aziende un adattamento. Per questo ci adattiamo noi per progettare in maniera intelligente prevedendo una variabilità, non solo sui costi, ma anche sulla interscambiabilità dei moduli formativi. Questo appesantisce il lavoro di progettazione ma almeno fronteggia

le resistenze dei partner con cui vogliamo fluidificare il più possibile i rapporti evitando attriti di qualsiasi tipo. Quando poi i clienti percepiscono il valore di quanto è importante una concezione Agile del progetto sin dalle prime fasi, le resistenze crollano anche sulla negoziazione e contrattualistica.

Quali sono altri ambiti di crescita del 2022?

Questo ambito sta andando così veloce che facciamo fatica a spostare il focus oltre l'hic et nunc. Negli ultimi due anni il progetto forma.lms, quindi non solo il software, ha raggiunto i livelli di maturità che ci eravamo preposti: processi editoriali, di sviluppo e comunicazione sono così cambiati che siamo arrivati a muoverci come una grande azienda strutturata restando di fondo una semplice associazione con a cuore la tutela e crescita del progetto. Quanto vediamo nel futuro è incentivare la partecipazione al progetto alle altre realtà di contributor.

Tutte le richieste delle aziende che utilizzano il prodotto devono tradursi in una partecipazione alla sua evoluzione perché siamo convinti che l'adozione non deve derivare da azioni di marketing ma dalla cooperazione delle aziende che lavorano con il software. L'associazione ha poi il compito di validare la fattibilità delle richieste e l'organizzazione delle loro implementazione e la qualità complessiva del progetto facilitando la collaborazione tra i membri della community. Vorremmo far crescere azioni dove i prodotti vengono finanziati dalla community per essere poi messi a disposizione gratuitamente al suo interno, generando un circolo virtuoso di alimentazione del prodotto e dell'indotto per le aziende contributrici.

Altro aspetto che vorremmo incentivare è la nascita di aziende figlie di forma.lms come è successo per forma.cloud. Questa si occupa principalmente dell'erogazione di servizi cloud per le aziende utilizzatrici del software OpenSource che hanno bisogno di non internalizzare i costi Capex per mantenerne l'infrastruttura. Inoltre non c'è nessun tipo di vincolo per l'azienda che resta proprietaria sia del codice sorgente che dei contenuti presenti. Forma.cloud inoltre, essendo partner di forma.lms, contribuisce anche lei attivamente agli sviluppi del prodotto. Vorremmo nel 2022 vedere nascere ulteriori simbiosi di questo tipo, sostenibili per le aziende e per il prodotto e soprattutto per la community di utilizzatori.