

2026

REPORT SULLE TENDENZE GLOBALI DELL'APPRENDIMENTO E DELLE COMPETENZE



TENDENZE CHIAVE



4 tendenze per affrontare il cambiamento trasformativo nell'era dell'IA e oltre



1

La padronanza dell'IA non è un obiettivo tecnico: è un nuovo sistema operativo

2

Nello sviluppo delle competenze, l'immersione è più efficace dell'istruzione:
l'IA si impara meglio integrandola nei flussi di lavoro

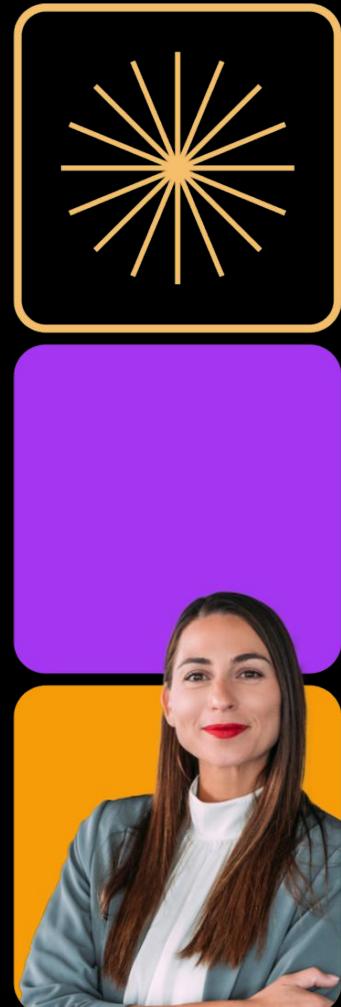
3

Le competenze non crescono da sole: servono anche leadership, etica e responsabilità

4

Se l'IA è il tuo traguardo finale, hai già perso la gara

La padronanza dell'IA
non è un obiettivo
tecnico: è un nuovo
sistema operativo



Per affrontare l'IA, occorre prima acquisirne piena padronanza

**La padronanza dell'IA è più
di:**

- Un aggiornamento delle competenze solo a livello tecnico.
- Una formazione su strumenti, codice o analisi dei dati.
- Un percorso una tantum.
- Un'altra implementazione tecnica plug-and-play.

**La padronanza dell'IA
richiede:**

- La riorganizzazione dell'azienda.
- La creazione di una nuova cultura, di un nuovo modello operativo e di nuovi sistemi.
- Lo sviluppo di una capacità condivisa, dinamica e diffusa in tutta l'organizzazione, da rinnovare continuamente.
- Competenze adattive, sensibilità etica e capacità di giudizio.

La crescente domanda mostra la necessità di una maggiore padronanza dell'IA

Su Udemy la richiesta di corsi sull'IA è aumentata vertiginosamente, parallelamente all'espansione dei contenuti disponibili per acquisire competenze in questo ambito.

Topic più seguito

in ambito IA
(già esistente)



ChatGPT

Topic più seguito

in ambito IA
(nuovo)

Agenti IA e IA agentica

L'IA si è affermata come l'area di apprendimento in più rapida crescita nella formazione aziendale e professionale

+3.400%

**Crescita annuale
nell'utilizzo di Microsoft
Copilot in ambito aziendale**

+13.534%

**Crescita annuale
nell'utilizzo di GitHub
Copilot in ambito tech**

Come le organizzazioni leader sviluppano la padronanza dell'IA

Focus sullo sviluppo di competenze multilivello



Competenze di base

Tutti i dipendenti devono acquisire familiarità con il linguaggio dell'IA, la sua logica, le implicazioni etiche e l'impatto sul proprio lavoro. Le competenze fondamentali sull'IA sono la nuova alfabetizzazione digitale. Tra queste rientrano: capire punti di forza e limiti della tecnologia, saper scrivere prompt efficaci, validare i risultati con spirito critico, sfruttarla per aumentare la produttività quotidiana e applicarla in modo responsabile. Queste abilità permettono a chiunque di collaborare con l'IA con fiducia e consapevolezza.

Applicazioni in base ai ruoli

Ogni funzione e team deve imparare a integrare l'IA nei processi quotidiani, applicandola a casi d'uso concreti: ad esempio, utilizzare l'analisi predittiva nelle risorse umane per anticipare trend e bisogni, oppure sfruttarla nella cybersecurity per individuare minacce in tempo reale. I team di prodotto e di ingegneria possono invece incorporare l'IA lungo l'intero ciclo di sviluppo, accelerando la distribuzione, riducendo gli errori e prendendo decisioni di roadmap più rapide e informate.

Apprendimento trasversale

Poiché l'IA si intreccia in ogni settore, le organizzazioni devono abbattere i silos e incoraggiare l'apprendimento che attraversa i confini funzionali e le tecnologie tradizionali. Il risultato finale dovrebbe essere un ecosistema di apprendimento integrato che scala l'apprendimento, la sperimentazione e la costruzione di capacità a livello organizzativo.

Leadership come motore del cambiamento

Non basta la tecnologia a determinare la trasformazione: serve una leadership in grado di definire una visione chiara di come l'IA rivoluzionerà i modelli di business, i meccanismi di creazione del valore e la cultura organizzativa. I leader hanno la responsabilità di coinvolgere le persone, guiderle nell'adozione dell'IA e tradurre la visione in risultati concreti. Per riuscirci servono nuove competenze di leadership e una forte capacità di gestione del cambiamento, per accompagnare i team in un percorso di trasformazione condiviso e sostenibile.

I nostri clienti stanno riscrivendo il loro futuro con l'IA. Ecco come:



genpact

Genpact, una società di servizi professionali con 125.000 dipendenti, ha creato un programma formativo immersivo di 12 settimane per tutti i collaboratori, con l'obiettivo di sviluppare competenze complete in IA generativa e modelli linguistici di grandi dimensioni (LLM), dai fondamenti alle tecniche avanzate.

Dopo 8 settimane di corsi, i dipendenti hanno raggiunto un livello di padronanza dell'IA del 75% e hanno poi sviluppato competenze applicate attraverso progetti pilota di 4 settimane. Collaborando con Udemy Business per implementare il programma, **Genpact ha raggiunto il 100% dell'obiettivo di accelerazione della formazione e sviluppo.**

100%

Obiettivo di formazione e sviluppo per l'upskilling dei dipendenti in ambito IA

12 settimane

per lo sviluppo di competenze in ambito IA da parte dei dipendenti



devoteam

Devoteam ha definito un piano ambizioso per permettere ai suoi 11.000 dipendenti di "imparare al ritmo del cambiamento", formandoli sull'IA generativa. Ha progettato, lanciato e implementato il programma in soli tre mesi.

Con Udemy Business Pro e i percorsi introduttivi sull'IA, Devoteam ha garantito a tutti un apprendimento accelerato, implementando un programma globale di upskilling. Il risultato? Il **70% della forza lavoro ha acquisito nuove competenze in ambito IA in pochi mesi, riducendo del 4% il tasso di turnover dei dipendenti.**

70%

Dipendenti che hanno acquisito nuove competenze in ambito IA nei mesi successivi all'implementazione

4%

Tasso di riduzione del turnover dei dipendenti

Creare un piano di padronanza dell'IA in grado di produrre risultati concreti per l'azienda



Definisci il significato di padronanza dell'IA per la tua azienda.

Valuta il livello attuale di padronanza dell'IA nella tua organizzazione e sviluppa una strategia chiara per migliorarlo, completa di roadmap per raggiungere gli obiettivi. Vai alla sezione successiva per scoprire come.



Non limitarti alla formazione generica.

Dopo aver stabilito competenze fondamentali per tutti, definisci benchmark specifici per i team chiave, come finanza, marketing, ingegneria, sviluppo, operations e leadership.



Fornisci la tecnologia giusta.

Valuta, seleziona e implementa gli strumenti di IA più adatti alle esigenze dell'organizzazione, dei team funzionali e dei principali casi d'uso.



Considera gli aspetti legali fin dall'inizio.

Collabora con il dipartimento legale per definire le linee guida essenziali e garantire la protezione dei dati, quindi comunica le regole a tutti i dipendenti.



Analizza le necessità per funzione.

Individua le aree aziendali che possono trarre maggior beneficio dall'IA. Esegui analisi mirate delle lacune nelle competenze per ogni funzione, assicurandoti che i dipendenti siano pronti a sfruttare al massimo gli strumenti di IA.



Promuovi una comprensione condivisa e trasversale.

Utilizza job rotation, progetti collaborativi, sessioni di condivisione delle best practice e community di lavoro per favorire l'apprendimento tra pari e superare i silos organizzativi. Crea un calendario di comunicazione per evidenziare i microsuccessi, consolidando un linguaggio vivo ed evolutivo attorno alla padronanza dell'IA.



Comunica che la padronanza dell'IA richiede pratica continua.

Integra la padronanza dell'IA negli obiettivi di performance, nelle iniziative intrafunzionali, nei colloqui di sviluppo e nei piani di successione. Considerala un'aspettativa continua, non un corso o un badge isolato.



Rendi l'apprendimento continuo, divertente e gratificante.

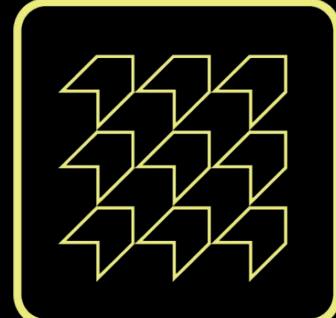
L'IA evolve rapidamente, quindi la formazione non può essere "una tantum". Promuovi l'apprendimento costante e l'engagement dei dipendenti attraverso gamification, condivisione social di nuovi casi d'uso e premi per l'innovazione.



Valuta regolarmente la cultura aziendale sull'IA.

Lancia check periodici di "prontezza all'IA" e sessioni di domande e risposte per far emergere nuovi casi d'uso, dubbi o ostacoli.

Nello sviluppo delle competenze, l'immersione è più efficace dell'istruzione: l'IA si impara meglio integrandola nei flussi di lavoro



Le competenze applicate sono competenze che rimangono

Il mito che l'apprendimento avvenga solo in aula o attraverso un singolo corso online è difficile da sfatare.

Gli ambienti di apprendimento immersivi, in cui i dipendenti "imparano facendo", aumentano sia la fiducia in se stessi sia il grado di competenza.

3 volte più efficace

Coloro che hanno messo in pratica le competenze acquisite, ricevendo un feedback immediato, hanno imparato tre volte più rapidamente rispetto a chi ha seguito solo lezioni teoriche.

[Carnegie Mellon](#)

Con Gioco di ruolo, i professionisti possono esercitarsi in contesti reali

Oltre 3.300

giochi di ruolo sono stati pubblicati nei corsi Udemy Business nei tre mesi successivi al lancio.

300

clienti aziendali hanno creato oltre 900 giochi ruolo su misura per i propri dipendenti.

Più di 38

nuovi giochi di ruolo vengono creati ogni giorno su Udemy Business.



Come le aziende leader rendono lo sviluppo di competenze in ambito IA parte delle attività quotidiane

Le organizzazioni più avanzate integrano l'apprendimento direttamente nelle attività lavorative, rendendolo:



Pratico e contestualizzato

I dipendenti possono esercitare le competenze in ambito IA direttamente nel loro contesto lavorativo. Possono provare competenze adattive chiave attraverso simulazioni con un avatar IA e approfondire le abilità tecniche tramite laboratori e valutazioni pratiche. L'IA viene applicata in team di progetto, iniziative con i clienti e ottimizzazione dei flussi di lavoro, non solo in teoria.

Continuo e integrato nella routine

Creare nuovi casi d'uso dell'IA non è un'attività sporadica di formazione trimestrale o annuale, ma una pratica continua inserita nei cicli di sprint, nelle routine quotidiane e nelle review dei team. I team sperimentano in modo graduale, valutano rapidamente i risultati e iterano, integrando subito gli apprendimenti nei processi, negli strumenti e negli indicatori di performance.

Basato su feedback e collaborazione tra pari

Per padroneggiare le abilità servono sperimentazione, feedback trasparenti e riflessione condivisa, strumenti essenziali per accelerare l'apprendimento sul campo. Meccanismi formali come coaching tra pari, sessioni di revisione e playbook condivisi garantiscono che le conoscenze vengano catturate, standardizzate e diffuse tra i team.

Personalizzato e allineato al business

Lo sviluppo delle competenze è parte integrante del percorso professionale di ciascun dipendente ed è collegato a sfide aziendali reali, valori organizzativi e priorità strategiche. I percorsi di apprendimento sono personalizzati in base alle competenze richieste dal ruolo e collegati a obiettivi concreti (KPI), così che i dipendenti possano vedere come l'adozione di nuove capacità legate all'IA influisca direttamente sulla loro crescita professionale.

I nostri clienti offrono l'apprendimento nel flusso di lavoro. Ecco come:

Prodapt.

Prodapt ha utilizzato l'IA per creare percorsi di apprendimento personalizzati e integrare la formazione direttamente nelle attività quotidiane, permettendo ai dipendenti di imparare passo dopo passo, senza interrompere il lavoro. Oggi, il 90% dei dipendenti conosce i principi fondamentali della GenAI.

Per costruire un ambiente di apprendimento scalabile e personalizzato, Prodapt ha adottato un approccio variegato allo sviluppo delle competenze. Grazie alla collaborazione con Udemy Business e all'integrazione di strumenti avanzati di IA, i dipendenti hanno accesso a risorse di apprendimento autonome e flessibili, e l'azienda può creare rapidamente nuovi percorsi formativi adattati alle esigenze del momento.

90%

Dipendenti che hanno sviluppato nuove competenze in ambito IA grazie all'apprendimento integrato nel flusso del lavoro.

Come sostenere lo sviluppo delle competenze nel flusso del lavoro



Integrare l'apprendimento basato sull'IA nel flusso del lavoro.

Assegna le attività di apprendimento e la sperimentazione come parte integrante degli obiettivi aziendali, delle tappe di progetto e delle verifiche operative.



Utilizzare strumenti IA concreti per favorire l'aggiornamento continuo, ricevere feedback immediati e valutare le abilità.

Rendi i percorsi formativi flessibili e sempre aggiornati in base alle nuove esigenze dell'organizzazione. Le tecnologie di apprendimento basate sull'IA devono proporre sfide contestuali basate su scenari reali con feedback immediati e percorsi che si evolvono insieme all'impresa.



Creare ambienti di sperimentazione iterativi e sicuri.

Offri spazi protetti in cui testare approcci IA, sperimentare cambiamenti nei processi e condividere ciò che si è imparato.



Collegare lo sviluppo delle competenze a progetti reali e al loro impatto sul business.

Affida ai team la risoluzione di sfide aziendali tramite strumenti IA, misurando l'impatto in termini di valore, velocità, ricavi o soddisfazione dei clienti: un ciclo chiuso tra apprendimento e performance.

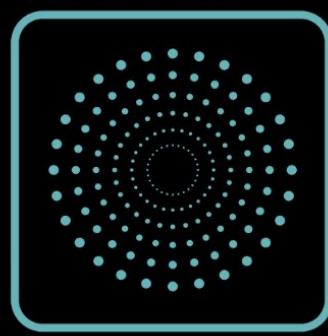


Promuovere la diversificazione delle competenze e la mobilità come leve di crescita.

Incentiva i dipendenti a sperimentare ruoli diversi e a partecipare a iniziative legate all'IA anche al di fuori del proprio ambito.



Le competenze non
crescono da sole:
servono anche leadership,
etica e responsabilità



In un mondo guidato dall'IA, servono fiducia, autonomia ed etica



Nel panorama competitivo di domani non vincerà chi avrà l'IA più avanzata, ma chi saprà contare su leader pronti a guidare il cambiamento e a valorizzare i dipendenti nell'uso efficace dell'IA.

– Stephen Bailey
CEO e Co-Founder di [ExecOnline](#)

La richiesta di competenze di leadership adattiva cresce rapidamente



#6

La leadership di base è stata la sesta competenza di business più seguita su Udemy Business.

+98%

Crescita nelle competenze in etica e governance dell'IA

È stato il **sesto topic più seguito sull'IA** su Udemy Business.

Le organizzazioni più lungimiranti formano i leader e creano le condizioni perché i professionisti siano pronti a sfruttare appieno le potenzialità dell'IA

Investire nelle persone per una trasformazione sostenibile dell'IA



Leadership e fiducia, ripensate per l'era dell'IA

Le aziende all'avanguardia stanno ridefinendo la leadership, sostituendo al vecchio modello di comando e controllo una guida basata su visione, flessibilità e integrità etica. I leader di oggi sono coach, ispiratori e modelli di sperimentazione coraggiosa, capaci di creare un ambiente in cui i dipendenti possano sviluppare fiducia nell'uso degli strumenti IA.

Autonomia decisionale come leva di trasformazione

Le organizzazioni innovative non accentuano il potere, ma distribuiscono autonomia: lasciano ai team la libertà di sperimentare, adattare i processi e guidare in prima persona l'integrazione dell'IA.

Etica come fattore competitivo

Le aziende che guardano al futuro stabiliscono regole chiare e forniscono ai dipendenti il discernimento necessario per usare l'IA con responsabilità. Fiducia, trasparenza e impatto duraturo diventano così i pilastri della trasformazione. In un contesto in cui l'IA influisce sempre più sulle decisioni, la capacità di interagirvi in modo etico sarà importante quanto la competenza tecnica.

Responsabilità e sicurezza psicologica

La trasformazione corre alla velocità della fiducia. Per questo le organizzazioni efficaci praticano una comunicazione sincera sugli effetti dell'IA e costruiscono spazi sicuri, dove dipendenti e leader possano riconoscere i propri limiti, sperimentare nuovi strumenti e mettere in discussione le certezze senza timore, imparando insieme anche dagli errori.

I nostri clienti stanno rafforzando la leadership per aumentare l'autonomia e la resilienza dei team:



PEPSICO

Per rafforzare l'eccellenza operativa, PepsiCo ha scelto di affidarsi a Udemy Business Leadership Academy. L'obiettivo era costruire una funzione acquisti più agile e integrata, capace di anticipare le disruption, gestirle con prontezza e introdurre efficienze in ogni processo. In questo modo, l'azienda punta a rendere i propri team di procurement più agili, resilienti e competitivi.

Oggi il programma è stato replicato 35 volte, coinvolgendo oltre 1.200 dipendenti, con tassi di completamento che raggiungono il 98%. I dipendenti che hanno completato il programma hanno ottenuto promozioni a un ritmo più che raddoppiato.

+2x

Tasso di promozioni tra i dipendenti che hanno seguito il Procurement Leadership Program.

Come i leader costruiscono fiducia, autonomia ed etica in un mondo guidato dall'IA



Guidare con l'esempio e gestire il cambiamento.

I leader, inclusi i team esecutivi e la dirigenza senior, devono guidare con l'esempio e in modo trasparente, utilizzando l'IA in prima persona e dimostrando che la sua adozione è essenziale per tutti i dipendenti. È fondamentale che comunichino con costanza la strategia sull'IA, le aspettative e i cambiamenti che essa comporta, affinché restino sempre al centro dell'attenzione di tutta l'organizzazione.



Dare autonomia ai dipendenti.

I leader devono creare spazi per l'innovazione dal basso nella progettazione dei flussi di lavoro basati sull'IA e nello sviluppo di nuovi casi d'uso. È importante che incoraggino i team a mettere in discussione e migliorare le soluzioni già adottate.



Formare leader capaci di essere coach e creare fiducia.

È essenziale potenziare le competenze dei manager in empatia, gestione del cambiamento, comunicazione del rischio e decisioni etiche.



Stabilire valori e regole chiare per l'IA.

Ogni organizzazione dovrebbe dotarsi di un vero e proprio codice di condotta sull'IA. Non un documento rigido, ma linee guida vive, collegate ai valori aziendali. In parallelo, i team vanno preparati a riconoscere i possibili bias negli output dell'IA, a difendere la privacy degli utenti e a comprendere come funzionano i meccanismi decisionali.



Creare circuiti di ascolto e feedback.

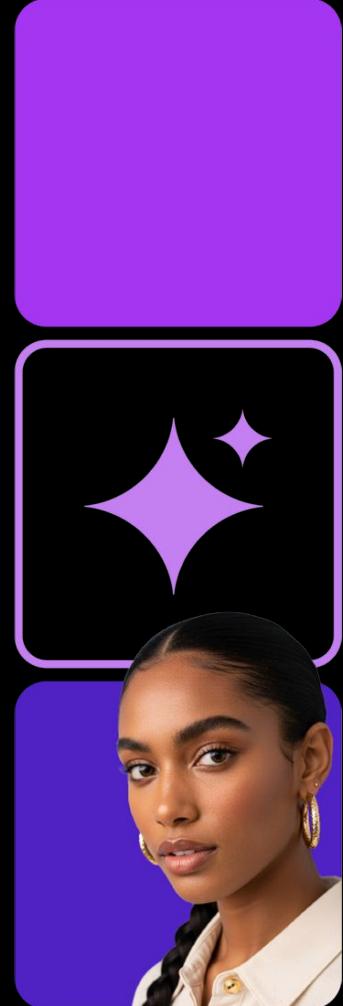
I leader a ogni livello devono abituarsi a fare domande, raccogliere i feedback, riflettere e adattare di conseguenza la strategia.



Un'organizzazione sana investe anche nella resilienza e nella sicurezza psicologica.

Quando l'IA genera ansia o incertezza, i manager devono saper rispondere con empatia, fornendo indicazioni pratiche e celebrando i momenti di apprendimento tanto quanto i risultati.

Se l'IA è il tuo traguardo finale, hai già perso la gara



Il vero vantaggio competitivo: l'adattabilità supera qualsiasi tecnologia

L'ultima illusione da superare è pensare che la trasformazione guidata dall'IA rappresenti il traguardo finale. Le competenze adattive permettono alle persone di essere pronte a qualsiasi cosa arrivi dopo l'IA.

+38%

Tasso di crescita nell'apprendimento di **competenze decisionali** nell'ultimo anno

+37%

Tasso di crescita nell'apprendimento di **competenze di pensiero critico** nell'ultimo anno



Competenze adattive

Queste competenze trasferibili e fondamentali permettono alle persone di rimanere agili e reattive in un mondo in costante cambiamento guidato dall'IA.

- ★ Pensiero critico
- ★ Resilienza emotiva
- ★ Capacità di navigare nell'ambiguità

Come le organizzazioni leader si stanno preparando a ciò che verrà dopo l'IA

Puntare sullo sviluppo delle competenze adattive



Pensiero critico e capacità di giudizio

Con l'IA che gestisce le attività di routine, il ruolo umano diventa pianificare, stabilire le priorità, mettere in discussione e verificare i risultati. Sono competenze che, nell'era dell'automazione, diventano ancora più preziose. Ogni dipendente ha bisogno di un solido giudizio contestuale, capacità analitiche e comprensione etica per convalidare e migliorare i risultati prodotti dall'IA.

Agilità nell'apprendimento

Le organizzazioni (e i singoli dipendenti) che prosperano sono quelle in grado di adattarsi rapidamente, disimparare ciò che non serve più e apprendere nuove competenze, indipendentemente da quale tecnologia sia al centro dell'attenzione in quel momento. Curiosità, sperimentazione e cicli rapidi di feedback accelerano lo sviluppo delle competenze e rafforzano il vantaggio competitivo.

Resilienza e gestione dell'ambiguità

La resilienza psicologica e la capacità di operare in situazioni di incertezza sono ormai competenze fondamentali per le aziende. I team che riescono a normalizzare l'ambiguità ottengono migliori risultati, adattandosi rapidamente e mantenendo uno slancio produttivo costante.

Innovazione e incremento della creatività

Pensare fuori dagli schemi è una competenza chiave per sviluppare strategie di crescita innovative. Se i modelli di linguaggio di grandi dimensioni (LLM) sono in grado di sintetizzare enormi quantità di dati, ciò che non possono fare come gli esseri umani è creare nuovi modi di pensare e agire.

I nostri clienti stanno sviluppando competenze adattive insieme a quelle in ambito IA. Ecco come:

integrand

Integrand ha raggiunto quasi il 100% di adozione dell'IA grazie alle sue iniziative di formazione. Per assicurarsi che i dipendenti non sviluppassero solo le competenze necessarie per l'IA, ma anche quelle adattive fondamentali per affrontare la prossima trasformazione, l'azienda ha introdotto una matrice di apprendimento. La matrice è stata progettata per adattarsi a diversi livelli di competenza, sia nell'ambito dell'IA sia nelle altre abilità tecniche e adattive, fornendo un metodo sistematico per sviluppare e consolidare le competenze nel tempo.

Integrand ha individuato le abilità chiave per ogni ruolo, selezionato i programmi di formazione Udemy più adatti a colmare eventuali lacune e introdotto valutazioni periodiche per monitorare costantemente i progressi. Questo strumento è diventato un pilastro strategico a supporto della visione di agilità organizzativa dell'azienda, permettendo di rispondere rapidamente ai cambiamenti di un mercato dinamico.

100%

Tasso di adozione dell'IA a seguito dei programmi di upskilling

50%

Riduzione delle lacune nelle competenze chiave entro sei mesi



Grazie a questa strategia, l'organizzazione è oggi pronta a rimanere agile, competitiva e resiliente, affrontando con sicurezza le continue evoluzioni del mondo del lavoro."

Peter Amir

Learning and Development Lead di [Integrand](#)

Prepararsi a ciò che verrà dopo l'IA



Fare dell'adattabilità e dell'apprendimento continuo la propria stella polare operativa.

Progetta percorsi di apprendimento che sviluppano non solo competenze tecniche, ma anche la capacità di crescere e adattarsi rapidamente ai cambiamenti. Stabilisci indicatori chiave di performance (KPI) e schede di valutazione per i manager che misurino questi aspetti.



Integrare il pensiero critico e la gestione dell'ambiguità in ogni fase della formazione.

Supera i test di conoscenza tradizionali: utilizza scenari reali e simulazioni per allenare le abilità pratiche. Garantisce feedback concreti che aiutino i dipendenti a pensare criticamente e a prendere decisioni efficaci quando la strada giusta non è evidente.



Coinvolgere i leader nello sviluppo delle competenze.

I leader devono rendere upskilling e reskilling parte integrante del lavoro quotidiano e delle conversazioni di coaching, non solo un tema affrontato occasionalmente nelle valutazioni delle performance o nello sviluppo di carriera.



Premiare la versatilità.

Riconosci e celebra i dipendenti capaci di adattarsi rapidamente, sviluppare nuove competenze e prosperare nel cambiamento.



Rendere i sistemi di apprendimento agili come l'azienda.

Aggiorna costantemente contenuti, metodi e cultura formativa per rispondere alle priorità emergenti e rimanere sempre allineati al mercato.



Prepararsi a ciò che verrà dopo l'IA.

Integra il monitoraggio delle tendenze, la pianificazione di scenari e la capacità di reinventarsi all'interno della strategia di formazione e della pianificazione della forza lavoro, per anticipare e guidare il futuro.



CONCLUSIONE



Adattarsi alla discontinuità dell'IA per prepararsi alla prossima trasformazione

Il futuro si sta scrivendo in tempo reale. L'IA non è più una promessa lontana né una minaccia, ma il motore della crescita e il linguaggio stesso dell'impresa moderna.

Le organizzazioni pronte saranno quelle capaci di affrontare l'incertezza del cambiamento, vedendo ogni stravolgimento come un'opportunità di allenamento per quello successivo.

Come
prepararsi
al futuro?



ûdemy business