Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

Apprendimento, formazione e lavoro. Un esercizio di backcasting

Beatrice Lomaglio

"May you live in interesting times" è un'espressione resa popolare da Robert F. Kennedy, che, rivolgendosi agli studenti dell'Università di Cape Town, intendeva sottolineare come tempi difficili racchiudano anche grandi opportunità.
Il riferimento era a un presunto detto cinese, in realtà un falso storico, che, nell'intento originario, più che un augurio doveva suonare come una maledizione.
Ma che ci piaccia o no, credo che sia fuor di dubbio che ci troviamo a vivere in tempi interessanti.
L'esperienza della pandemia prima, con la conseguente accelerazione dei processi di digitalizzazione e la diffusione delle tecnologie che utilizzano l'intelligenza artificiale poi, hanno diffuso la percezione di essere affacciati sull'orlo di terre inesplorate e ci fanno avvertire la vertigine dell'ignoto. Come Associazione Italiana Formatori, il nostro compito oggi è quello di non farci travolgere dalla paura generata da visioni distopiche, né dall'entusiasmo per ciò che è nuovo e sconosciuto, ma di fermarci a riflettere sulle scelte da compiere oggi per indirizzare il cambiamento in una direzione desiderabile, sostenibile e generativa di benessere e felicità per tutti gli esseri umani.

Il backcasting

Nell'ottica di promuovere una riflessione collettiva, AIF ha voluto proporre a una ventina di esperti la partecipazione a un laboratorio di futuro che, utilizzando la metodologia del backcasting, li sollecitasse a immaginare scenari a dieci anni sull'evoluzione del rapporto tra apprendimento, formazione e lavoro. Fermarsi a riflettere è una delle imprese più difficili del nostro tempo. Impegnati su molteplici fronti, pressati da scadenze ravvicinate, chiamati a rispondere a urgenze e imprevisti, trovare spazio nelle nostre agende per pensare, e ancora di più, pensare insieme ad altri, è davvero un lusso che non riusciamo a concederci troppo spesso. Per questo motivo, la risposta alla chiamata di AIF non era scontata e desidero ringraziare di cuore chi ha accettato il nostro invito[1], Susanna Sancassani che ha curato la direzione scientifica, Antonio Furlanetto di Skopia per la progettazione, Maurizio Mosca e Anna Suozzi che insieme con lui hanno gestito la facilitazione. Sull'approccio degli studi di futuro vi rimando all'esauriente articolo di Roberta Terzi, mentre vale forse la pena spendere due parole sulla metodologia del *backcasting*, un metodo qualitativo che, a differenza del forecasting tradizionale, non proietta il presente nel futuro, ma procede a ritroso per ricavare indicazioni sulle scelte da compiere oggi.
Si parte con un'esplicitazione di un futuro nella quale si definisce una visione (positiva o negativa) situata in un punto specifico nel tempo (nel nostro caso il 2037) per poi fare un percorso a ritroso, immaginando le tappe necessarie e le condizioni che devono verificarsi per arrivare a un futuro desiderabile, allontanandosi da quello distopico.

Le due visioni di partenza

Per l'esercizio sono stati definiti due scenari di partenza antitetici riguardanti "Competenze e formazione ai tempi della Intelligenza Artificiale Matura" nel 2037. Nella visione positiva (best-case Scenario) la formazione ha risolto in modo sistemico e a favore di tutti gli stakeholder la dicotomia tra prestazione (produttività, efficienza) e attribuzione di senso al lavoro.
Si lavora in modo più intelligente e con potenziamento cognitivo, contribuendo a una società coesa e inclusiva. Nella visione negativa (worst-case Scenario), la formazione non ha colmato in modo sistemico e a favore di tutti gli stakeholder il divario tra performance e senso. Il lavoro è fonte di stress, alienazione e impoverimento cognitivo, sono aumentate le differenze sociali in una società che si

1 L'elenco dei partecipanti si trova alla fine dell'articolo.

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org



presenta come frammentata e polarizzata.

I partecipanti al laboratorio sono stati divisi in tre gruppi. Un gruppo ha lavorato sul worst scenario, mentre due gruppi hanno lavorato sulla visione positiva, tracciando come prima cosa le principali caratteristiche dello scenario a 10 anni, per poi descrivere a ritroso lo scenario a 5 anni e, infine, individuare nel panorama attuale le condizioni abilitanti l'evoluzione descritta.

Worst-case scenario 2037

Nel worst-case scenario a 10 anni descritto dal primo gruppo, l'apprendimento non è più una priorità sociale e le masse sono addestrate a "fare" senza chiedersi il perché.

Esiste un'élite che controlla l'IA, mentre la maggioranza sperimenta un impoverimento cognitivo e vive una situazione di isolamento sociale.

La formazione è delegata ad algoritmi low-cost, i formatori professionisti sono quasi scomparsi e i pochi ancora esistenti sono a servizio delle élite dominanti oppure si presentano come guru che vendono sogni di riscatto. Le principali caratteristiche di questo scenario sono:

- *efficientamento estremo e delega totale:* l'IA viene utilizzata per aumentare la produttività;
- *crisi identitaria del lavoro:* l'occupazione non funge più da elemento strutturante dell'identità individuale;
- *impoverimento cognitivo diffuso:* il "pensiero lento" diventa un lusso riservato a pochissimi;
- *formazione di massa degradata:* l'apprendimento per la maggioranza è affidato ad algoritmi low-cost e non è considerato una priorità sociale;
- *scomparsa dei corpi intermedi:* le organizzazioni sociali e i sindacati hanno perso rilevanza, lasciando i cittadini privi di rappresentanza e agency sociale;
- *controllo politico e sociale:* i dati delle conversazioni e delle interazioni sono usati politicamente per scopi di controllo, supervisione e indottrinamento;
- *polarizzazione e conflittualità:* sono cresciute le disuguaglianze e si generano conflitti sociali tra estremisti tecnologici e neoluddisti.

Best-case scenario 2037

Lo scenario desiderabile è stato immaginato da due diversi gruppi, le cui visioni hanno aspetti in comune,

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

ma anche caratteristiche peculiari.

Nella prima visione l'intelligenza artificiale generale (AGI) è una realtà guidata da rigorosi principi etici condivisi a livello globale. In Italia il 10% del PIL è dedicato alla formazione, con una regia unica affidata a un solo ministero nazionale. Le professioni legate alla formazione sono apprezzate e legalmente riconosciuti, con percorsi di laurea e di specializzazione dedicati. Le principali caratteristiche di questo scenario si possono sintetizzare come segue:

- *settimana lavorativa ridotta e UBI:* si lavora meno di 4 giorni a settimana e il 40% della popolazione si dedica ad attività sociali remunerate dallo Universal Basic Income;
- *pubblica Amministrazione eccellente:* la PA è totalmente digitalizzata, talentuosa e guidata dalle giovani generazioni;
- *scomparsa del divario linguistico:* grazie alle tecnologie digitali, la lingua non rappresenta più una barriera;
- *welfare universale e inclusivo:* il sistema di welfare è esteso ai lavoratori autonomi e i servizi essenziali (sanità, trasporti) sono gratuiti e di alta qualità;
- *tutela delle unicità:* l'Italia adotta una solida strategia per valorizzare le differenze individuali, rendendo obsoleta la parola "inclusione".

Nella seconda visione sviluppata, l'IA è un compagno di banco che affianca l'individuo fin dall'infanzia, agendo come mentore o coach specializzato. L'identità delle persone non è più definita dalla professione ma dalla propria natura, preferenze e talenti. Si lavora poche ore al giorno, liberando tempo per l'arte, la scienza e il benessere. Il formatore è diventato un organizzatore di esperienze immersive. Questo scenario è caratterizzato da:

- *simbiosi tra scuola e azienda:* esiste un patto di collaborazione totale tra il mondo dell'istruzione e quello produttivo fin dalle scuole elementari;
- *mappatura costante delle competenze:* l'IA mappa le conoscenze "in the flow" e in tempo reale, permettendo un apprendimento adattivo e predittivo;



Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

- *apprendimento multidisciplinare e situazionale:* la formazione si concentra sulle "soft skills" e sulle metacompetenze;
- *rallentamento e senso del vivere:* la società ha rallentato i ritmi per riprendere il contatto con la conoscenza e ritrovare il senso profondo dell'esistenza.

Scenari intermedi a 5 anni

La domanda centrale del laboratorio riguarda l'impatto delle scelte fatte.

Partendo dalla visione a 10 anni i partecipanti si sono quindi voltati indietro, chiedendosi che cosa sia accaduto nel 2032 per produrre quel risultato.

A condurre verso il worst-case scenario è stata la creazione di monopoli oligarchici a livello mondiale relativi all'IA, alimentata da una grave crisi delle risorse, che ha favorito la concentrazione del potere nelle mani dei grandi colossi digitali.

I finanziamenti pubblici alla formazione hanno subito tagli drastici, privilegiando l'addestramento funzionale. Questo ha accresciuto la distanza tra i lavoratori con alte competenze e quelli meno qualificati, aumentando la precarietà. Inoltre, non vi sono investimenti sulla formazione delle generazioni più anziane. Le istituzioni e i sindacati hanno perso il loro ruolo di "cerniera", accettando passivamente logiche decisionali *top-down* che aumentano la frammentazione del mercato del lavoro.

Nei best-case scenario, fattori determinanti sono stati la realizzazione di una mappatura costante delle competenze "in the flow" grazie all'uso dell'IA e un aumento fino al 5,5% del PIL dedicato alla formazione. Si è attuato un patto di collaborazione tra istituzioni pubbliche e soggetti privati e un significativo ricambio generazionale nella pubblica amministrazione. È stato definito un percorso certificato per il formatore professionista con un albo professionale riconosciuto e si è iniziato a progettare l'accorpamento delle competenze su educazione e formazione sotto un unico ministero. La tassazione della forza produttiva robotica consente di finanziare i servizi per i cittadini. Il valore del lavoro è stato riparametrato in base al valore sociale erogato.

Le scelte di oggi

Procedendo dallo scenario 2037 a ritroso, i partecipanti ai diversi gruppi hanno cercato di individuare le scelte che, fatte oggi, condurrebbero agli scenari individuati.

Per ragioni di tempo, questa fase è stata sicuramente quella più compressa e meriterebbe un ulteriore approfondimento, che ci auguriamo possa trovare spazio nell'attività portata avanti dall'Associazione, a partire dalle riflessioni sviluppate in questo numero di FOR e nel corso del Convegno nazionale 2026. Ciò nonostante, gli spunti emersi sono significativi e meritano attenzione.

Partendo dal *worst-case* scenario, si sono evidenziate alcune condizioni che potrebbero avere un ruolo primario nel determinare l'andamento futuro: in particolare, un sistema formativo frammentato e la mancanza di riforme scolastiche realmente incisive. Anche il basso tasso di occupazione femminile è stato considerato un fattore da monitorare con attenzione.

Per quanto riguarda invece gli scenari desiderabili, si è ritenuto apprezzabile l'esistenza di partnership tra pubblico e privato, la nascita di *academy* aziendali e, soprattutto, l'esistenza di sperimentazioni nell'utilizzo dell'IA per valorizzare e capitalizzare i saperi tradizionali.

Suggestioni operative nel breve periodo

Come abbiamo ricordato, i laboratori di futuro non hanno l'obiettivo di fare previsioni, ma piuttosto quello di offrire strumenti di riflessioni che consentano di orientare preventivamente le decisioni in modo da governare la direzione del cambiamento, affinché esso generi trasformazioni positive per l'essere umano e per l'ecosistema in cui vive. Dal lavoro dei partecipanti, sono emerse alcune suggestioni relative ad iniziative che dovrebbero essere messe in atto nel breve e nel medio periodo per poter favorire il realizzarsi di scenari vicini alle migliori previsioni.

Nel breve periodo, sono apparse essenziali azioni di monitoraggio sulle partnership pubblico-privato, sui programmi per la formazione degli adulti, sull'alfabetizzazione digitale, sullo sviluppo delle *academy* e sui processi di ricambio nella PA. Ugualmente importante è stato ritenuto il sostegno alla natalità, l'attuazione di politiche di parità di genere in grado di favorire l'occupazione femminile e la pianificazione dei flussi migratori.

Per quanto riguarda, nello specifico, la formazione, si è evidenziata la necessità di ridurre il digital divide, di portare il *coaching* e il *mentoring* nelle scuole, di ripensare la formazione professionale, di promuovere un up-grade delle competenze dei dirigenti pubblici e di potenziare la ricerca su nuovi modelli di leadership. Ciò richiede anche un'evoluzione dei professionisti e delle professioniste della formazione, sempre più chiamati a diventare progettisti/e e or-

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

ganizzatori di esperienze.

Indicazioni di medio periodo

Nel medio periodo risulterà opportuno mettere in atto processi che consentano innanzitutto di presidiare i fattori di rischio dello scenario negativo, con particolare riferimento alla perdita di rilevanza dei corpi intermedi, al prevalere di logiche *top-down* e alla crisi dell'agency individuale e collettiva.

Sarà importante, inoltre, favorire una riflessione approfondita sull'uso del tempo che potrà essere liberato grazie alla diffusione di nuove tecnologie e valorizzare i giovani, promuovendo un ampio confronto intergenerazionale.

A livello di sistema Paese, è considerata fortemente auspicabile un'attività di lobbying per l'aumento della quota del PIL dedicata alla formazione, per il raggruppamento sotto un unico ministero delle competenze relative a educazione e formazione e per una riforma radicale della scuola.

Per quanto riguarda il settore della formazione, si ritiene indispensabile partire dal presidio di una mappatura dinamica delle (nuove) competenze.

Si sottolinea, inoltre, la necessità di trovare un nuovo equilibrio tra formazione digitale (in remoto) e in presenza per garantire efficacia e qualità, di promuovere programmi di formazione sulle competenze digitali e di IA che siano universali e accessibili e di creare le condizioni per una maggiore integrazione tra il mondo della scuola e il mondo del lavoro.

Un'indicazione centrale riguarda l'impegno a portare a sistema e a maturazione i percorsi di certificazione del formatore professionista.

Le implicazioni per AIF

Il laboratorio dell'8 maggio ha inteso ampliare lo spazio delle possibilità future, mettendo in discussione alcuni assunti che tendiamo a dare per acquisiti e interrogandoci sulle conseguenze delle scelte che compiamo oggi. Gli scenari costruiti ci ricordano che il futuro della formazione non dipenderà soltanto dall'evoluzione delle tecnologie, ma dal modo in cui sapremo integrarle nei nostri processi di apprendimento e di lavoro per produrre un benessere che non sia per pochi. Da una parte, si delinea un modello nel quale l'efficienza diventa il criterio dominante, la delega alle macchine produce impoverimento cognitivo e la formazione si riduce ad addestramento funzionale; dall'altra, vi è la possibilità di utilizzare il progresso tecnologico per liberare tempo, valorizzare le differenze e restituire alle persone maggiore capacità di scelta e di azione. La responsabilità della scelta rimane in capo all'essere umano, non come individuo, ma come collettività. Qui, secondo i partecipanti, AIF può assumere un ruolo significativo, ponendosi per la sua natura associativa come luogo in grado di mettere in relazione ricerca e pratica professionale, creando occasioni di confronto tra saperi e punti di vista diversi e rappresentando un riferimento autorevole per l'evoluzione delle competenze degli specialisti e delle specialiste della formazione.

Hanno partecipato al laboratorio

FRANCO AMICUCCI
Sociologo, formatore, editore multimediale e coach, tra i pionieri del digital learning in Italia. Nel 2000 fonda Skilla (oggi gestita dalla nuova generazione). Autore di numerose pubblicazioni, ricerche e articoli su quotidiani nazionali e testate online sui temi dell'apprendimento, delle tecnologie della comunicazione e dell'evoluzione del lavoro.

ROBERTO ANGOTTI
Primo ricercatore INAPP. In qualità di Responsabile del Gruppo di Ricerca «Formazione Continua e Apprendimento degli Adulti» guida un ampio programma di ricerca sui fenomeni e sulle politiche formative. National Coordinator di «REFERNET Italy» e curatore del «Rapporto al Parlamento sulla Formazione Continua in Italia», realizzato per conto del Ministero del Lavoro. Autore di numerose pubblicazioni e saggi.

DOMENICO BARRICELLI
Sociologo del lavoro e delle organizzazioni, counselor formatore-supervisore (CNCP), docente presso l'Università di Roma Tor Vergata e ricercatore senior INAPP. Autore di numerose pubblicazioni sui temi dell'apprendimento, della formazione e del lavoro.

CHIARA BOLASCO
Responsabile Formazione e Sviluppo in Groupama Assicurazioni, dove guida la corporate academy coordinando iniziative di formazione tecnica e manageriale, change management, sostenibilità e DEI. Si occupa anche di talent management, contribuendo allo sviluppo delle competenze e alla trasformazione della cultura organizzativa.

LAYLA CANNIZZARO
Learning & Development Leader Italia, guida un team di 25 collaboratori in Italia, e con questa squadra gestisce la formazione e lo sviluppo per i 10.000 dipendenti di EY Italia. Si occupa di progettazione e governance di iniziative di apprendimento e sviluppo a supporto della trasformazione delle competenze, con un focus su innovazione, digital e intelligenza artificiale.

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org



PAOLO DI RIENZO
Professore ordinario di Pedagogia generale e sociale all'Università degli Studi Roma Tre, dove è titolare della cattedra di Educazione degli adulti e Apprendimento permanente. Presiede il comitato scientifico per la certificazione delle competenze ed è responsabile del Centro di Metodologie Qualitative nella Formazione degli Adulti, oltre a dirigere il Master HR Specialist. La sua ultima monografia è *Educazione e Apprendimento degli Adulti* (Carocci, 2024).

ANNA ELISA FERSINI
Vicepresidente APCO – Associazione Professionale Italiana Consulenti di Management, componente Commissione Finanza agevolata ODCEC Roma, Change & Transformation Management Consultant CMC®, Temporary Manager (Strategy, Finance, Innovation, Sustainability), Formatrice.

LISA LANCORAI
Da oltre 5 anni alla guida di Seac Cefor, società di formazione impegnata nello sviluppo di progetti formativi che rispondono alle esigenze di un mercato in costante evoluzione. Negli anni, la sua esperienza professionale l'ha portata a coltivare un forte interesse per l'apprendimento, la crescita delle competenze e lo sviluppo delle capacità personali.

BEATRICE LOMAGLIO
Presidente di AIF-Associazione Nazionale Formatori. Ha fondato l'ente di formazione Fabricamente. Formatrice, business coach, esperta di facilitazione e di design thinking. Autrice di numerose pubblicazioni, articoli e saggi, dal 2023 è direttrice responsabile di FOR-Rivista per la formazione edita da FrancoAngeli.

PINO MERCURI
Head of Group HR operations di Teamsystem. Unilever, Vodafone, Artsana, Ariston Thermo, Microsoft e Agos sono alcune delle aziende in cui ha realizzato moderne ed efficaci stra-

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

tegie HR. Speaker nazionale ed internazionale sui temi quali HR digital innovation, diversity, leadership, personal branding e change management. È autore del bestseller *Il futuro del lavoro spiegato a mia figlia* (Licosia, 2018) e di *Autentici*tà (Franco Angeli, 2024).

SANDRO MIDDEI
Opera da oltre 25 anni nel campo della formazione finanziata ed è responsabile dell'area progettazione di SAIP Formazione. In qualità di professionista abilitato nel sistema regionale Lazio IVC, partecipa a tavoli di lavoro finalizzati all'implementazione settoriale dei processi di convalida degli apprendimenti e alla loro divulgazione e sperimentazione nell'ambito delle politiche attive del lavoro.

VIVALDO MOSCATELLI
Lavora alla Scuola di formazione della Banca d'Italia. Consigliere scientifico per lo Human Economic Forum, è responsabile di #OpenAIF, il programma di divulgazione sull'IA di AIF. Ha fondato l'Osservatorio sui megatrend della FIRST CISL BI. Ha pubblicato con Apogeo il volume *Formare con l'intelligenza artificiale generativa. Progettare l'apprendimento tra innovazione, complessità e accessibilità*.

MARIA NIGRO
Presidente della delegazione AIF Lazio. Formatrice, storyteller e facilitatrice certificata in Design Thinking Mindset, con oltre vent'anni di esperienza nella formazione e nella comunicazione. Progetta e conduce percorsi formativi per formatori, università e organizzazioni.

ROBERTO PANZARANI
Presidente dello Studio Panzarani & Associates. Ha insegnato e insegna Innovation Management in alcune delle principali Università nazionali e internazionali e accompagna le aziende italiane nei principali luoghi dell'innovazione, dalla Silicon alla Bangalore Valley, dai parchi scientifici e tecnologici europei ai Paesi del Brics. Autore di molteplici pubblicazioni, *Innovation City. Il futuro delle città tra sostenibilità e intelligenza artificiale*. (Palinsesto edizioni, 2026)

ALESSANDRO RIMASSA
Imprenditore e investitore, esperto di future of work, education e digital transformation, ha fondato RADICAL HR, oggi parte di Future of Work Group di cui è CEO, e prima Talent Garden Innovation School. Ha co-fondato HAPPY2C, holding di investimento in startup innovative. È membro dei consigli di amministrazione di Save the Children Italia e ViviSalute. Ha scritto otto libri, tra cui il best seller *Generazione Mille Euro* e il nuovo *Le 5 lenti dell'HR*.

EMILIANE RUBAT DU MÉRAC
Professoressa Associata in Pedagogia Sperimentale alla Sapienza Università di Roma. È referente per il Service-Learning presso il Teaching and Learning Center di Sapienza e WP leader sulla formazione continua per la CIVIS European University Alliance.

SUSANNA SANCASSANI
Responsabile del Centro METID, il servizio di Metodi e Tecnologie Innovative per la Didattica, del Politecnico di Milano. Membro del comitato scientifico della SieL (Società scientifica italiana per l'e-learning) e coordinatrice del tavolo "Ecosistemi digitali per l'innovazione didattica" della CRUI. Autrice di numerose pubblicazioni, nel 2026 ha pubblicato con Daniela Casiraghi *Il potere di imparare. Perché l'apprendimento è il fattore strategico nell'era dell'intelligenza artificiale* per Mondatori.

MARCO CRISTIAN VITIELLO
Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni e Psicoterapeuta. Vicepresidente SIPLO. Consigliere presso l'Ordine degli Psicologi del Lazio. Professore incaricato Università "Sapienza" Roma, in Organizzazione Aziendale. Professore a contratto Universitas Mercatorum, in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni e in LUMSA in Intelligenza Artificiale applicata alla Psicologia del Lavoro. Autore di testi per Key Editore.

OLIVIERO VITTORI
Pioniere dell'e-learning in Italia, ha iniziato la sua esperienza già alla fine degli anni Ottanta con le prime iniziative FAD. Nel corso degli anni è stato socio fondatore e manager in numerose società specializzate nell'offerta di servizi di formazione e-learning, sia in Italia sia all'estero. Dal 2016 dirige Piazza Copernico, uno dei principali player del settore Digital Learning in Italia.

Beatrice Lomaglio
Presidente nazionale AIF.

Copyright © FrancoAngeli
This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:
http://creativecommons.org