



Associazione Italiana
Formatori



FOR

RIVISTA PER LA FORMAZIONE

NUMERO
11 | 2020
NOV-DIC

L'eredità culturale di Federico Butera

Luigi De Bernardis
**Le domande sul futuro
della socio-tecnica**

Patrizia Cinti
La formazione tecnica superiore

Marco Di Luzio
La gestione del rischio

FrancoAngeli

Editoriale



Beatrice Lomaglio

C'è una frase, nel bell'articolo che Dario Forti e Giuseppe Varchetta hanno scritto per questo numero dedicato al pensiero di Federico Butera,

che credo possa essere anche il punto di partenza di questo editoriale: «un vero matrimonio non si è mai realizzato tra lo sguardo razional-sociologico sull'organizzazione e quello emotivo-psicologico». Un rammarico, il loro, ma anche una sfida lanciata alle nuove generazioni, che sono invitate ad assumersi il compito di continuare a lavorare per costruire il ponte – un ponte che non sia solo un trattino – tra il socio e il tecnico.

Dallo scorso anno, cogliendo l'occasione dei 50 anni compiuti dall'associazione, abbiamo iniziato un percorso di dialogo con i maestri della formazione, i nostri maestri: un dialogo che passa per la lettura di testi, l'ascolto delle testimonianze, la discussione delle idee. Oggi quel percorso prosegue e si allarga con questo numero di FOR, che ripercorre l'eredità culturale di Federico Butera. Non solo la ricorda, ma la interroga sul presente, gra-

zie all'impegno di Luigi De Bernardis, che ha intervistato otto tra i suoi allievi e collaboratori e ha raccolto testimonianze che ci offrono punti di vista diversi, ma tutti connessi dalla matrice socio-tecnica. Sono voci diverse, ma convergono su un punto: l'approccio di Butera non è un capitolo chiuso di storia del pensiero organizzativo. È un metodo che continua a offrirci strumenti per leggere il presente — dal design che integra tecnologie e persone, alle ITS Academy, al-

FOR

RIVISTA PER LA FORMAZIONE

AIF | Associazione Italiana Formatori
Via Giovanni Pierluigi da Palestrina, 10
20124 Milano
Email: segreteria@associazioneitalianaformatori.it
Tel. (+39) 02.48013201 - Fax (+39) 02.48195756
www.associazioneitalianaformatori.it

Amministrazione e distribuzione
FrancoAngeli
V.le Monza 106, 20127 Milano
Tel. 02/2837141 - Casella Postale 17175
20100 Milano

Direttrice responsabile
Beatrice Lomaglio

Coordinamento scientifico
Luigi De Bernardis

Grafica
Luca Tei

Hanno collaborato alla realizzazione di questo numero:

Gianni Agnesa, Sebastiano Bagnara, Patrizia Cinti, Salvatore Cortesiana, Luigi De Bernardis, Marco Di Luzio, Dario Foti, Alessia Lo Bosco, Maurizio Mesenzani, Vivaldo Moscatelli, Maria Nigro, Anna Suozzi, Giuseppe Varchetta

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Italia (CC-BY-NC-ND 4.0 IT). L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/it/legalcode>.

Registrazione n. 531 del 13/10/1986
presso il Tribunale di Milano

Stampa
Litogi – Via Idro 50, 20132 Milano

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l.



la gestione del rischio nei contesti tecnologizzati, come mostrano i contributi di questo numero. La sua lezione più attuale, forse, è proprio questa: non esistono soluzioni tecnologiche “buone in sé”, esistono processi di adattamento organizzativo che vanno progettati, accompagnati, formati. E questo ci deve far riflettere soprattutto oggi, nell'epoca dell'intelligenza artificiale. Questo impegno a “ricomporre i frammenti” tra sapere tecnico e sapere umano trova un terreno concreto nell'azione che AIF porta avanti da anni nella Pubblica Amministrazione, a cui questo numero dedica ampio spazio nella sezione Vita Associativa. Il Convegno nazionale AIF dedicato alla PA, che si è tenuto a Udine sul tema “Formazione di frontiera”, ha ribadito come la formazione nella pubblica amministrazione sia in-

frastruttura di apprendimento collettivo, luogo di contaminazioni generative e strumento indispensabile per la crescita del Paese. E il Premio Filippo Basile, dedicato a progetti di formazione nella PA, continua a rappresentare — come racconta Salvatore Cortesiana ripercorrendone la storia — un osservatorio unico sulle pratiche formative delle nostre amministrazioni, oltre che il baricentro di una comunità che in AIF si confronta, mette in comune esperienze di successo, promuove lo scambio di buone pratiche. Iniziative che vogliono dare unitarietà a frammenti che chiedono di essere ricomposti: quelli tra azione amministrativa e valore pubblico, tra competenza tecnica e responsabilità professionale. È lungo questo filo — maestri che interroghiamo e che continuano a interrogarci, un approccio che re-

siste al tempo, un impegno associativo che si esprime in ambiti diversi — che ci prepariamo all'appuntamento del 12-13-14 novembre, quando ci ritroveremo a Roma per tre giorni densi di contenuti ed esperienze. Partiremo il 12 novembre con il Prologo *Abilitare il possibile*, durante il quale verrà presentato il libro “*Cinquant'anni di Associazione Italiana Formatori. Il contributo di AIF alla formazione in Italia dal 1975 al 2025*”, con gli interventi di Marco Montemaggi, uno dei maggiori esperti in Italia di heritage marketing, e Valentina Martino, responsabile scientifica della prima biblioteca universitaria specificatamente dedicata alla cultura d'impresa. Il 13 novembre ci traferiremo presso l'Aula Magna del Rettorato dell'Università Roma Tre, dove si terrà il XXXVIII Convegno Nazionale AIF dal titolo *La for-*

mazione tra performance e senso. Il valore dell'apprendere nell'era dell'IA., organizzato insieme al Dipartimento di Scienze della Formazione di Roma Tre e in partnership con il Politecnico di Milano. Infine, la mattina di sabato 14 novembre sarà dedicata alle attività laboratoriali, con proposte che ruoteranno intorno al tema del passaggio dalla Learning Organization alla Learning City, in relazione alla candidatura di Roma per entrare nel network mondiale delle learning cities UNESCO. Tre giorni intensi, nei quali rinsaldare legami e costruirne di nuovi. Vi aspettiamo!

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>

BANCA REALE. PERSONE, COME TE.

La banca che dà valore a ogni tua scelta.

Banca Reale è l'istituto bancario di Reale Group, nato per offrire un servizio unico e privilegiato agli Assicurati di Reale Mutua Assicurazioni e di Italiana Assicurazioni. Presente da oltre venticinque anni nel panorama bancario, rappresenta un punto di riferimento solido e affidabile.

Una realtà giovane, ma già forte di un'esperienza di quasi duecento anni che deriva dall'appartenenza al Gruppo Reale Mutua Assicurazioni. Banca Reale nasce con l'obiettivo di unire il mondo assicurativo e quello finanziario, coniugando tradizione e innovazione in un'unica filosofia: offrire qualità e valore concreto ai propri Clienti.

Questo approccio si traduce in un principio chiaro:

“Da sempre crediamo nella fiducia, nella vicinanza e nei rapporti umani che durano nel tempo. Per noi ogni persona è unica: per questo ascoltiamo, comprendiamo le esigenze e costruiamo soluzioni su misura.”

Una banca che affianca alla consulenza dedicata una gamma completa di prodotti e servizi bancari: prestiti personali, mutui e conti correnti pensati per ogni esigenza, integrati con le soluzioni assicurative e i servizi del Gruppo.

Una realtà che unisce innovazione e attenzione alle persone, mettendo la relazione al centro.

Per scoprire tutti i servizi è possibile rivolgersi alle filiali Banca Reale e alle agenzie di Reale Mutua Assicurazioni e di Italiana Assicurazioni.



Sommario

RUBRICA

Frantumi ancora da ricomporre

Dario Forti, Giuseppe (Pino) Varchetta

5

RICERCA e STUDI

L'eredità culturale di Federico Butera ***Otto domande sul futuro della socio-tecnica***

Luigi De Bernardis

8

Il design tra tecnologie e persone: dalla progettazione socio-tecnica allo *humanity-centered design*

Sebastiano Bagnara, Maurizio Mesenzani

22

ESPERIENZE e VISSUTI

Lo sviluppo di un sistema professionale come leva per agevolare l'efficacia della formazione e la mobilità dei manager in una Authority indipendente

Luigi De Bernardis

28

Le ITS Academy e la formazione tecnica superiore

Patrizia Cinti

31

Persone, tecnologie e organizzazione del lavoro nella gestione del rischio

Marco Di Luzio

34

VITA ASSOCIATIVA

Formazione di frontiera e capacità istituzionale

Salvatore Cortesiana, Gianni Agnesa

38

Il Premio Filippo Basile: storia, sviluppo e futuro della formazione nella Pubblica Amministrazione

Ventiquattro edizioni di un osservatorio nazionale sulle pratiche formative nelle pubbliche amministrazioni italiane

Salvatore Cortesiana

40

OpenFutures: una comunità per imparare a pensare i futuri

Vivaldo Moscatelli, Anna Suozzi

48

Progetto CANTIERE

Un'alleanza per costruire il futuro della formazione

Maria Nigro

50

Un confronto permanente tra istituzioni, imprese, stakeholder

Alessia Lo Bosco

Frantumi ancora da ricomporre

Dario Forti, Giuseppe (Pino) Varchetta

Era l'autunno del 1972 e il più anziano di noi due si trovava a confrontarsi allo stesso tempo con l'avvio dell'avventura della socioanalisi compiuta da Luigi Pagliarani con la fondazione del CIS – Centro Individuo Società, con la nascita dell'Ismo nel quale Vito Volpe trasferiva nell'attività di formazione manageriale le prospettive sul gruppo di Enzo Spaltro, con la gestio-

ne della formazione manageriale del Progetto Valletta della Fondazione Agnelli da parte dello Studio APS di Analisi PsicoSociologica fondato da Renzo Carli, Sergio Capranico e Franca Olivetti, in stretta collaborazione con l'ARIP parigina; avendo per giunta in mano due libri per certi aspetti lontani ma confluenti: il testo quadro di Chris Argyris *Lo sviluppo organizzativo e dei quadri direttivi* pubblicato da Ise-

di e *I frantumi ricomposti. Struttura e ideologia nel declino del taylorismo in America* di Federico Butera per Marsilio Editori.

Perché confluenti? Perché se Argyris proponeva lo sviluppo organizzativo nordamericano in stretta relazione con le neo-relazioni umane, peraltro fondandolo su un'analisi sistemica dell'organizzazione, *I frantumi ricomposti* di Butera ribaltavano il concetto di organizzazione

del lavoro tayloristica e, attraverso un'analisi serrata del crescente *turbolent environment*, proponevano la possibilità di cambiare il modello di organizzazione del lavoro ritenuto ancora allora come imm modificabile. Il sistema produttivo tayloristico, nel pensiero di Butera, veniva descritto e messo da parte sia a livello di struttura che di pensiero. Infatti, le conclusioni chiare della sua analisi erano che tale siste-



RUBRICA

FOR

ma, che prevedeva solo per un'élite professionalità, autonomia e potere tecnico e per tutti gli altri pura esecuzione e insignificanza umana, era entrato in crisi a causa di due fattori principali: la diffusione in tutto il mondo occidentale di una protesta dalla base lungo un flusso che dalle piazze del '68 era riuscito ad entrare in azienda, cui si aggiungeva la circostanza che l'ambiente turbolento alimentava le sfide aziendali di incertezza sia economica, che tecnologica e sociale.

Ripensare il lavoro diventava così, all'avvio degli anni '70, una problematica di interesse strategico per l'imprenditore, per l'azionista, per il management e per il sindacato. Nella convinzione che perseverare nel modello tayloristico, assillato dalla sindrome del controllo, non solo non era etico ma neanche razionale in quanto insistere con quel modello unico rendeva le organizzazioni sempre più inefficienti e per giunta inefficaci.

Tutto ciò ha rappresentato, per noi socioanalisti, una vera benedizione perché in questo modo abbiamo potuto impiantare la teoria delle ansie e delle difese individuali e istituzionali della psicoanalisi britannica sull'impianto solido dato dalla visione socio-tecnica dell'organizzazione.

Se poi, per un istante, allarghiamo lo sguardo sulla biografia di Federico Butera, non possiamo non rilevare

il fatto che nel 1967, a soli 27 anni, ha modo di partecipare in Italsider ad una ricerca sociologica voluta dal direttore centrale del personale Alessandro Fantoli che guidava un gruppo formato da B. Luft, G. Cattaneo, S. Del Lungo e G.A. Gilli.

Nell'anno in cui escono in edizione italiana *Sociologia dell'organizzazione* di Amitai Etzioni, *Breve corso di psicoanalisi* di Charles Brenner, *Sociologia dell'individuo e dell'azienda* di Ralph Dahrendorf, mentre Gianni Billia e Aldo Fabris pubblicano *L'organizzazione aziendale*.

Nel 1974, quando esce in Italia il fondamentale libro di F.E. Emery ed E. Trist su *La teoria dei sistemi*, in Olivetti, con Francesco Novara direttore del Centro di Psicologia, Federico Butera avvia la diffusione delle UMI, le Unità di Montaggio Integrate; nello stesso anno Butera fonda RSO con Stefano Mollica, Giuseppe (Beppe) Della Rocca e Adriano De Maio, mentre Giorgio Fardin, Nino Lo Bianco, Silvio Rubbia, Marco Raimondi e Piero Bontadini fondano Telos Management Consultants, mentre Mida nasce per iniziativa di Franco Guazzoni, Cino Sitia, Nuccio Urso, Renato Jazzearelli e Rodolfo Winternitz.

Questa onda potente di libri fondamentali, di start-up consulenziali e di interventi pionieristici nelle aziende accompagna i primi passi che il più giovane di noi (relativamente parlando)

compie all'interno di strutture di ricerca e formazione del sindacato, dove i paper sull'organizzazione del lavoro e le tracce operative, ad esempio per l'analisi delle varianze di processo, dell'Istituto RSO venivano studiati avidamente e circolavano come straordinarie chiavi di accesso ad un nuovo ruolo del sindacato, non più solo controparte negoziale ma anche possibile partner nella ricerca di nuove vie alle relazioni industriali.

Ripercorrendo questa lunga storia a partire dal ricordo della figura di Federico Butera, oltre al piacere intellettuale di riscoprire la ricchezza delle idee e delle pratiche che questi maestri e colleghi hanno saputo realizzare, si affaccia tuttavia un pensiero dolente, un rammarico per ciò che si è fatto solo parzialmente.

A cosa stiamo pensando? Al fatto che il pensiero organizzativo, almeno in Italia, non abbia saputo compiere – o non ne abbia avuto l'ardire – un passo ulteriore sulla via della ricomposizione e integrazione di quanto proposto dall'approccio socio-tecnico. Dove il trattino tra socio e tecnico è rimasto punto di connessione, ma non reale ponte di transito.

Da cosa ricaviamo questo sentimento che ci fa pensare, ancora oggi, che un vero matrimonio non si è mai realizzato tra lo sguardo razional-sociologico sull'organizzazione e quello emotivo-psicologico che pur i maestri del Tavi-

stock auspicavano? Ci pare che sia mancata una riflessione approfondita sulla difficoltà di un reale connubio transdisciplinare tra i poli del modello socio-tecnico, condannando gli operatori a privilegiare l'uno o l'altro corno del modello. Due corse parallele, sempre rispettatesi reciprocamente ma mai davvero contaminate. Nonostante il fatto che, negli anni, non è mancato l'impegno di attraversare quel piccolo ponte; noi, comunque, umilmente, intervenendo nelle organizzazioni, non sentivamo di rivestire solo uno dei due corni del discorso; e, d'altra parte, testimoniamo come rappresentanti prestigiosi dell'altro corno – un paio di nomi, Marco Raimondi e Adriano De Maio – hanno dimostrato più volte di volersi muoversi in quella terra di mezzo.

Che il pensiero riconoscente rivolto a Federico Butera possa rinnovare l'impegno a ricomporre anche questi frammenti.

Dario Forti

Formatore e consulente di sviluppo organizzativo, senior partner Modus Srl SB.

Giuseppe (Pino) Varchetta

Già responsabile dello Sviluppo Organizzativo, psicosocioanalista, cofondatore di Ariele, opera come consulente direzionale.

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>

A magnifying glass with a black frame and a silver handle is positioned diagonally across the frame. The lens is focused on a textured blue surface, which appears to be a piece of paper or fabric. In the background, a white geometric shape, possibly a triangle or a corner of a page, is visible. The overall color palette is dominated by various shades of blue and teal, with a strong contrast between the dark frame of the magnifying glass and the lighter background.

RICERCA e STUDI

RICERCA e STUDI

L'eredità culturale di Federico Butera

Otto domande sul futuro della socio-tecnica

Luigi De Bernardis



La “comunità professionale” costruita da Federico Butera non si è estinta con i cambiamenti societari e le acquisizioni che si sono succedute nel tempo¹. Possiamo dire che, sia pure in forma sparsa, essa permea le aziende e le amministrazioni del Pa-

ese grazie alle esperienze dei suoi allievi che conservano un forte “senso del NOI”. In questo articolo abbiamo rivolto loro alcune domande tese a capire quali aspetti degli strumenti e approcci socio-tecnici sono attuali, sia pure a volte con nomi diversi.

Il job design socio-tecnico è ancora attuale ai tempi dell'AI? L'abbiamo chiesto a Roberta Morici²

Ho lavorato con Federico Butera e sono stata la sua compagna di vita per 25

anni, affrontando le sfide professionali e intellettuali come parte integrante della nostra coppia.

La società di consulenza Butera e Partners, l'Istituto RSO, poi trasformato in Fondazione Irso, sono stati un bacino di sviluppo professionale e una fonte di insegnamenti preziosa per

¹ Nata come IRSO, poi RSO, poi Butera e Partners, poi Tesi.

² Head of Education Service, Cefriel-Politecnico di Milano.

Butera: una vita professionale dedicata alle organizzazioni

Federico Butera (Milano, 9/1/1940 – Milano, 10/2/2025) è stato un sociologo italiano. Studioso di organizzazione e architetto di organizzazioni complesse, contribuì al superamento dei modelli burocratici di organizzazione e delle forme taylor-fordiste del lavoro. Dal 2015 al 2025 fu Professore Emerito di Sociologia dell'organizzazione e Scienze dell'Organizzazione, essendo stato Ordinario presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca e prima all'Università degli Studi di Roma "La Sapienza". Dal 1999 fino alla sua morte diresse la rivista Studi Organizzativi. Dopo la laurea in giurisprudenza si preparò per il concorso della magistratura. Due mesi prima del concorso, tuttavia, accettò nell'ottobre del 1962 un'offerta di lavoro della Olivetti, con l'idea di imparare cosa fosse un'impresa produttiva onesta e di tornare dopo sei mesi in Sicilia a contribuire a sviluppare imprese e lavoro.

Visse per i successivi 13 anni a Ivrea lavorando alla direzione del personale con Nicola Tufarelli, Paolo Volponi e Giancarlo Lunati. Iniziò lavorando per sei mesi come operaio alla catena di montaggio e alle officine, dichiarando diverse volte negli anni successivi come questa fosse stata l'esperienza che maggiormente influenzò il suo percorso professionale. Quando Volponi lo mise a capo dell'Ufficio Ricerca e Selezione Laureati incontrò in tutta Italia 10.000 neolaureati e persone con esperienza e ne assunse 440. A seguito del trasferimento di Luciano Gallino, nel 1969 gli venne chiesto di sostituirlo come Direttore del Servizio di Ricerche Sociologiche e Studi sull'Organizzazione. Nel 1973 si dimise dalla Olivetti e nel 1974 fondò a Milano l'Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi: prima Istituto RSO, poi Istituto Irso, infine Fondazione Irso. Adottò il metodo della ricerca-intervento. Dall'Istituto nacquero società di consulenza (RSO spa, Main, Butera e Partners e altre) e Istituti Universitari. Fu autore di oltre 36 monografie e di oltre 200 saggi pubblicati in Italia e all'estero. Nell'arco di oltre 50 anni di attività scientifica e professionale "firmò" alcuni progetti che contribuirono ad innovare i modelli organizzativi di imprese e PA.

me e per tantissime persone. In 50 anni di attività, Federico ha pubblicato studi e realizzato progetti su una ampia gamma di temi, da lui stesso riassunti nella sua "biografia scientifica e professionale" *Organizzazione e Società* (Marsilio, 2022):

- il superamento del taylor fordismo;
- la ricerca intervento e il change management;
- il modello organico di organizzazione, il *joint design* di organizzazione, tecnologia e lavoro ;
- i ruoli aperti e le professioni a banda larga;
- l'impresa rete e le reti di impresa;
- *l'Italian way of doing in-*

dustry per lo sviluppo del Sistema produttivo italiano;

- il cambiamento e l'innovazione della Pubblica Amministrazione, in particolare della scuola, della formazione professionale e della giustizia;

Rispetto a questa immensa eredità intellettuale, voglio focalizzare la mia riflessione sul tema della professionalizzazione e della progettazione della professionalità, o anche *job design*.

Il pensiero di Federico sul tema della professionalizzazione si sviluppa sin dall'inizio della sua attività, con il volume *La divisione del lavoro in fabbrica* del 1980, in cui

criticava pesantemente i concetti di mansione e posizione. Nei lavori che seguirono, veniva data evidenza dell'emergere di nuovi mestieri e professioni dotati di ambiti di autonomia e venivano proposti al posto delle mansioni i concetti di ruolo agito (ossia il "copione" che viene agito dalle persone) e di professione a banda larga. Questi concetti nascevano per estendere la nozione di professione dalle professioni liberali alle professioni nelle organizzazioni, adottando questo come uno dei segni più significativi del superamento del taylor-fordismo, ossia la fine del "lavoro in frammenti". La progettazione del lavoro dei tecnici e dei pro-

fessionali verso "nuove professioni aziendali" e la creazione di sistemi professionali innovativi è stata poi una costante di molti progetti, ad esempio in Telecom Italia, Enel, IBM, Finisiel, e altre. Federico ha definito una professione non solo come un mestiere, ma come un servizio, una comunità, e una parte viva dell'identità personale. Diceva che 'il vero luogo di lavoro è dentro di noi', il "*workplace within*" originariamente definito da Hirschhorn, un concetto spinto fino alla "*Professionalization of Everyone*" che Wilensky aveva teorizzato nel 1964 e che Federico propone come possibile modalità di sviluppo di tutti coloro che operano

RICERCA e STUDI



nelle organizzazioni. Questo tema della progettazione della professionalità è oggi nuovamente molto rilevante, in un contesto in cui l'AI è entrata nel lavoro di tutti.

Si tratta di una tecnologia radicalmente diversa dalle precedenti: i software tradizionali che tipicamente le aziende adottano vengono imposti e diventano la guida, o talvolta purtroppo la gabbia, del processo di lavoro. L'AI generativa invece non è una tecnologia che ci impone come lavorare, al contrario ci può supportare a fare meglio quello che sappiamo fare bene, oppure aiutarci a fare quello che non sappiamo fare bene.

L'approccio socio-tecnico è quindi particolarmente attuale: l'adozione dell'AI ha

senso non partendo dallo strumento, ma partendo dal processo, dalle attività, dalle varianze come le chiama Federico, allo scopo di potenziare e arricchire il lavoro. Il vero potere dell'AI non è la tecnologia, ma il potere di ciascuno di noi di analizzare il lavoro e ridisegnarlo, ossia di fare *job design* o *redesign*. L'AI ci fornisce una occasione straordinaria per realizzare la professionalizzazione di tutti: proprio come un medico, un avvocato, quelli che chiamavamo le professioni ordinarie riescono a dare forma al proprio lavoro usando la tecnologia per servire meglio il proprio cliente, collega, utente, oggi tutti possono sfruttare questa tecnologia per diventare dei professionisti migliori.

La sfida che si pone davanti a noi è: possiamo insegnare alle persone a fare non “*AI adoption*”, ma *job design*? Possiamo insegnare ad analizzare il proprio lavoro, scomporlo nei suoi compiti, capire quali attività possono essere arricchite, rese più professionali, delegate all’AI, o innovate? E tutto questo non per ridurre il valore umano, ma al contrario per aumentare la professionalità di ciascuno e ridisegnare ruoli che abbiano più senso, autonomia e impatto. Così come ieri il *job design* socio-tecnico aveva l’obiettivo di superare il lavoro frammentato e alienante, dando autonomia, senso e responsabilità alle persone, oggi con l’AI il *job design* si deve focalizzare sulla progettazione di lavori

in cui la persona resti protagonista, arricchendo le proprie capacità attraverso decisioni complesse, interpretazione dei dati, scelte etiche, e così via.

L'AI, come un tempo le macchine industriali, può ridurre i ruoli a compiti marginali e di supervisione, oppure può arricchirli. La differenza la fa il *job design* socio-tecnico, ossia la progettazione integrata di tecnologia e professionalità.

Per chi come me si occupa di formazione, la responsabilità quindi è non tanto “insegnare ad usare l’AI”, ma abilitare le persone a ripensare il proprio lavoro attraverso l’AI. E aggiungo: dare alle persone non solo la capacità, ma anche il coraggio di farlo.

Perché ripensare il pro-

prio lavoro non è neutrale: significa mettere in discussione abitudini, ruoli, gerarchie. Significa dire “questa attività posso farla diversamente, questa posso delegarla all’AI, questa la voglio arricchire o innovare”. Serve competenza, ma anche legittimazione organizzativa e fiducia, un contesto sicuro per esprimere la libertà e il coraggio di ridisegnare il proprio lavoro.

Questa è una parte dell’eredità di Federico, che ha sempre visto l’approccio socio-tecnico non come una teoria ma come un modo di dare dignità e qualità al lavoro. È questa eredità

che io, come professionista della formazione, voglio raccogliere, rilanciare e portare avanti.

È possibile introdurre la tecnologia dal basso? L’abbiamo chiesto a Mina Distratis³

In questo momento storico di forti cambiamenti in cui il mercato chiede velocità e adattabilità continua è fondamentale introdurre la tecnologia adottando un approccio integrato che combini dimensione tecnologica, organizzativa e sociale in una visione uni-

taria e preveda la partecipazione di diverse figure, utilizzatori compresi, in ottica di co-progettazione. Il rischio, altrimenti, è di introdurre tecnologie “sopra” organizzazioni che restano invariate, generando attriti, inefficienze e resistenze. L’applicazione di un approccio integrato favorisce la nascita dal basso di nuove e più efficaci pratiche di lavoro nelle quali i lavoratori si riconoscono, ne apprezzano le potenzialità, ne diventano utilizzatori e promotori.

Seguendo l’approccio “ricerca-intervento”, di cui Butera è uno dei maggiori esponenti, il coinvolgi-

mento di diversi attori fin dalle prime fasi di progettazione è fondamentale. La co-costruzione diventa quindi un metodo progettuale fondato sul dialogo, sull’osservazione/ascolto, sulla rielaborazione e proposta condivisa.

Il risultato perseguibile con questo tipo di approccio è una organizzazione in grado di apprendere ed evolvere. Il focus quindi viene spostato da “introduciamo nuove tecnologie” a “co-costruiamo nuovi modi di lavorare”. E questo, in estrema sintesi, vuol dire lavorare con gruppi interdisciplinari che coinvolgono gli utilizzatori finali,

3 Professional Certified Coach, Design Thinking Facilitator, Sociologa delle organizzazioni.



RICERCA e STUDI

valorizzare il contributo dei “portatori di pratica”, integrare obiettivi di performance con obiettivi di qualità del lavoro e simulare i nuovi modi di lavorare attraverso prototipi e scenari. La diversità dei punti di vista genera pensiero sistemico, aiuta l'organizzazione a sviluppare una comprensione più profonda dei problemi e a individuare soluzioni più efficaci e durature. L'introduzione di nuove tecnologie che realmente affianchi e supporti le attività quotidiane in ottica evolutiva richiede un percorso che possiamo organizzare intorno a questi quattro punti:

- ascoltare la realtà lavorativa nel quotidiano;
- conoscere le potenzialità della tecnologia;
- prototipare scenari d'uso;
- Formare all'uso creando momenti “Play-Do”.

Prima di parlare di processi, strumenti o scenari di lavoro, occorre mettersi in ascolto attraverso interviste, momenti informali, osservazioni. Non per studiare le persone, ma per essere accompagnati nella realtà lavorativa quotidiana. Questa fase immersiva permette di costruire una consapevolezza condivisa su come il lavoro e i flussi di comunicazione si verificano evidenzian-

do gli strumenti utilizzati, le pratiche informali che spesso compensano i limiti dei processi ufficiali, le soluzioni di emergenza nate nel tempo, le abitudini personali e di gruppo che fanno la differenza tra ciò che funziona e ciò che invece si blocca, i flussi di lavoro quotidiani e le interazioni tra ruoli e funzioni ed i meccanismi di micro-decisione che guidano l'operatività. Come risultato tangibile della co-costruzione si ottiene la creazione di idee su come combinare le tecnologie messe a disposizione dall'azienda per migliorare l'attività quotidiana e migliorare la comunicazione/collaborazione ponendo contemporaneamente attenzione al benessere della persona. Diventa evidente che la digitalizzazione non arriva “dall'alto”, ma prende forma dalle mani di chi il lavoro lo conosce dall'interno. L'applicazione pratica degli scenari in situazioni reali ha come risultato, in ottica iterativa, la creazione di best practice facilmente utilizzabili e contestualizzate. Sono gli scenari, espressi sotto forma di best practice, a diventare l'oggetto di formazioni specifiche per tutta la popolazione aziendale: non ci si “forma sul tool” ma su “storie operative”.

Ogni scenario diventa un'occasione per creare

consapevolezza e sperimentare le tecnologie in contesti quotidiani, concreti, immediatamente riconoscibili. Non si tratta solo di far funzionare la tecnologia, ma di creare consapevolezza per poterla adottare in modo significativo, duraturo e partecipato. Il risultato di questo approccio è duplice: da un lato promuove la creazione di una soluzione funzionante (per i singoli e per i gruppi), dall'altro aumenta il senso di ownership riducendo la resistenza al cambiamento (il cambiamento non è subito, ma co-costruito).

Il cambiamento ha quindi la possibilità di manifestarsi contemporaneamente su tre livelli: individuale, di gruppo, aziendale.

Il cambiamento, in questa impostazione “dal basso”, diventa parte integrante della vita organizzativa.

Passando all' “Agile”: ha una matrice nella socio-tecnica? L'abbiamo chiesto alla Dottoressa Gaetana Ragusa⁴

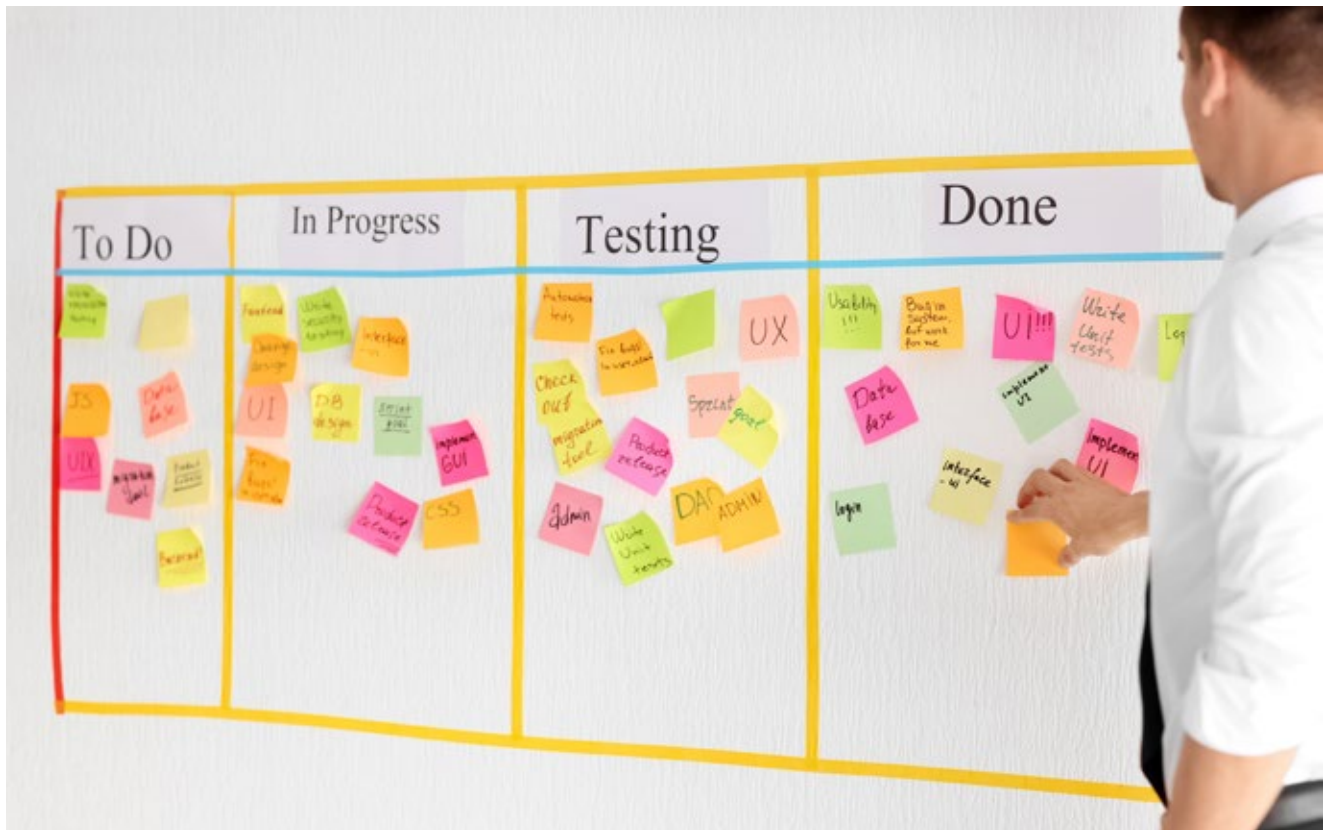
Negli anni in cui sono stata Agile Coach ho appreso e implementato framework metodologici e organizza-

tivi assimilabili ai modelli teorici che Federico ha proposto, i quali hanno tutti nella socio-tecnica la loro radice. In particolare, ho rintracciato evidenti analogie con il Modello delle 4C, in cui Butera ha espresso una visione straordinariamente moderna dell'organizzazione, che supera la logica gerarchica del lavoro per proporre una cultura basata sulla fiducia, sull'apprendimento e sulla responsabilità diffusa.

La filosofia Agile e i modelli sottostanti (Scrum, kanban, SAFe, Management 3.0 per citarne solo alcuni) si ispirano a strutture leggere, multidisciplinari e collaborative che puntano a creare valore in modo rapido e continuo. Le 4C fanno lo stesso.

La prima C è la **Cooperazione intrinseca**, cioè la capacità di lavorare insieme su obiettivi comuni, con regole in parte definite dai membri stessi dell'organizzazione e con una “partecipazione diretta nel definire perché, dove, come, cosa è necessario per realizzare gli obiettivi”. In Agile questo si traduce nel concetto di leadership distribuita. In particolare, ho lavorato con team Scrum, provando a “demolire” la rigidità della struttura gerarchica e proponendo uno stile di auto-organizzazione, in cui ognuno contribuisce al risultato, e dove ruoli diver-

4 Responsabile Recruitment & mobility, BNL BNP Paribas.



si – Product Owner, Scrum Master, Development Team – collaborano per massimizzare il valore. Tutti gli attori incarnano un sistema di leadership multipla e interdipendente, in cui la responsabilità è condivisa e il trust reciproco è la condizione per funzionare. La cooperazione, come nel modello di Butera, nasce dalla fiducia, non dal controllo. La seconda C, la **Comunicazione estesa**, descrive un flusso di informazioni a due vie, aperto, accessibile e significativo. Questo deve poggiare su “competenze, orientamento, meccanismi sociali per rendere aperta e significativa la comunicazione” e, aggiunge Federico, “aumentare il sensemaking

condiviso nel vedere obiettivi, processi e risultati”. Anche questo è il cuore dei metodi agili. Una delle maggiori sfide come Agile Coach è stata abituare i team a organizzare costantemente momenti ricorrenti di condivisione, dialogo e riflessione sulle attività (in Scrum detti eventi). Si legge nella guida Scrum “*Questi eventi sono specificamente progettati per apportare la trasparenza richiesta. La mancata messa in opera di qualsiasi evento come prescritto comporta la perdita di opportunità di ispezione e adattamento*”. Daily Scrum, Sprint Review e soprattutto le Retrospective nella mia esperienza hanno nel lungo periodo il valore di favori-

re trasparenza e apprendimento continuo. Non si tratta solo di aggiornarsi, ma di costruire insieme un linguaggio comune, proprio come Butera invitava a fare nelle organizzazioni “a rete sociale”.

La terza “C”, la **Conoscenza condivisa**, è forse quella in cui il modello di Butera traccia in modo più sorprendente la contiguità con i framework agile. Butera la descrive come un flusso “visibile, situato nei team e alimentato tanto dalla conoscenza tacita delle persone quanto dalla conoscenza oggettivata in testi, archivi, software, ecc.”. I framework agile fanno di questo principio una prassi quotidiana: uno degli skill

più importanti che l’agile coach deve trasferire alla squadra è la capacità di rendere visibile e condivisa la conoscenza attraverso strumenti trasparenti, solitamente strumenti di visual management (come in kanban), oppure repository di documentazione condivisa (come Miro o Jira). Essi supportano i cicli di lavoro cosiddetti di ispezione e adattamento che incoraggiano l’apprendimento continuo. In sintesi, sia il modello 4C sia i framework Agile rifiutano l’idea che il sapere risieda nella testa di pochi: è la sua oggettivazione e l’interazione che ne deriva a generare valore crescente.

Infine, la quarta C riguarda

RICERCA e STUDI

le **Comunità professionali**, concetto carissimo a Federico. La comunità - per come me l'ha insegnata lui - è un luogo in cui le persone condividono significati, valori e appartenenza.

La comunità è il presupposto per cui tutte le altre C si realizzano efficacemente, poiché si parte da un'intenzione profonda e intima delle persone. L'Agile vuole fondarsi anch'esso sulle credenze e le intenzioni che le persone hanno in comune. Non a caso questa filosofia nasce da un Manifesto Agile, scritto nel 2001 da 17 esperti e fondato su 4 valori e 12 principi che promuovono il lavoro in team, la comunicazione continua, il miglioramento costante e la capacità di adattarsi ai cambiamenti.

Questo approccio è la base culturale e valoriale da cui derivano tutti i framework agili che a loro volta - come nel caso di Spotify - hanno ideato "spazi" di pratica (le cosiddette Guild) che collegano le persone oltre i confini dei team, alimentando crescita e identità professionale. Butera avrebbe parlato di "piccole società" o "comunità di pratiche" capaci di sostenere performance e sviluppo umano. Certo, io non posso dire con certezza se i fondatori dell'agile negli anni 2000 si siano ispirati all'approccio socio-tecnico, ma intuisco con sicurezza che l'agile si

fonda su tutto quel filone di studi organizzativi che nel corso del 900 ha consolidato una convinzione: la vera trasformazione non è solo tecnologica, strutturale, o culturale, ma è l'insieme di essi. Entrambi rifiutano l'idea di controllo come motore del cambiamento, sostituendolo con fiducia, trasparenza e responsabilità diffusa. Ritrovare nel mio lavoro di oggi i principi che ho appreso nei primi anni al fianco di Federico è un'esperienza che chiude un cerchio. Mi ricorda che l'innovazione organizzativa non nasce mai dal nulla: cresce nel tempo, alimentata da chi ha saputo immaginare prima di noi un modo diverso di lavorare, più umano e più collettivo.

Cosa vuol dire essere "progettisti consapevoli"? L'abbiamo chiesto a Giordano Ferrari⁵

La mia carriera è iniziata in Butera & Partners. Entrare in quel contesto, giovane e curioso, significava essere esposto fin da subito a un modo radicalmente diverso di leggere e progettare le organizzazioni: come sistemi vivi, complessi, da comprendere e modificare con rispetto, metodo e visione. La

cultura sociotecnica non era per me un modello teorico, ma una pratica quotidiana: partecipazione, analisi sistemica, attenzione alla qualità del lavoro e centralità delle persone erano i criteri con cui affrontavamo ogni progetto. Quella esperienza ha lasciato una traccia profonda. Negli anni successivi, passando da ruoli organizzativi a responsabilità crescenti, fino ad avviare iniziative imprenditoriali, ho sempre portato con me quell'approccio.

La tensione tra compo-

nente tecnica e sociale, tra struttura e significato, è diventata la lente con cui leggere le organizzazioni e, soprattutto, trasformarle. Uno degli episodi più significativi è legato a un progetto che ho seguito nel mio primo incarico da dirigente in azienda. Si trattava di riorganizzare un'area operativa fortemente tecnologizzata, dove la direzione vedeva l'adozione di un nuovo sistema informatico come una "soluzione" ai problemi di efficienza. Ma l'ambiente era segnato da sfiducia, turno-



5 CEO Tor Vergata-Confapi ContaminAction Hub e General Manager Where Tech.



ver e bassa motivazione. Ho scelto, in controtendenza rispetto all'impostazione iniziale, di avviare un percorso di ascolto con gli operatori, i capi intermedi, i tecnici informatici.

Ne è nato un processo di co-progettazione dei flussi di lavoro, che ha permesso di adattare la tecnologia alle reali esigenze operative e non viceversa.

Il risultato non fu solo un miglioramento dei tempi, ma anche un forte miglioramento del clima interno, del senso di padronanza e dell'orgoglio professionale. Quella esperienza ha rafforzato la mia convin-

zione che non esiste innovazione sostenibile senza un disegno organizzativo coerente, e che la partecipazione non è un vezzo, ma una leva di efficacia. Con il tempo, questo modo di pensare si è trasformato in una forma mentis imprenditoriale.

Avviare un'attività propria, progettare nuovi servizi, costruire team, entrare in mercati incerti: tutto questo ha richiesto capacità di vedere l'organizzazione come un *sistema da progettare* e non solo da gestire.

Ho ritrovato spesso, nelle scelte più complesse, i

principi appresi nella mia formazione iniziale: la centralità del lavoro umano, la fiducia nell'intelligenza distribuita, la cura nel disegno delle interazioni tra ruoli, strumenti e cultura. In un'epoca dominata da narrazioni sulla tecnologia salvifica o distruttiva, credo che l'eredità più forte lasciata da Federico Butera sia l'invito a restare progettisti consapevoli, capaci di ascoltare, integrare, dare forma. Non tutto si può controllare, ma molto si può costruire — se si hanno strumenti, metodo e visione. Quella che ho ereditato da lui.

Bisogna ancora “sporcarsi le mani” in organizzazione? L'abbiamo chiesto a Eugenio Nunziata⁶

Non esistono soluzioni ottime, ma solo soluzioni appropriate.

Un principio che vale per ogni scelta manageriale, soprattutto nel complesso equilibrio tra strategia e organizzazione. Sul campo, come counselor, advisor, o formatori, in contesti aziendali e istituzionali, è necessario agire con pragmatismo.

6 Università Luiss Guido Carli, integra attività di advisory, ricerca intervento e didattica.

RICERCA e STUDI

Come affermava Federico Butera, occorre “sporcarsi le mani”, pur mantenendo “la consapevolezza di dover agire come vergini in un bordello”.

Il punto di partenza è sempre la chiarezza nella visione prospettica: diamoci una meta, individuiamo i fattori chiave di successo e le competenze distintive. Solo così è possibile trovare un nuovo equilibrio tra le diverse dimensioni organizzative — processi, tecnologie, ruoli, strutture, sistemi di gestione, sistemi sociali e cultura — capace di “muovere” le

persone lungo le direttrici strategiche desiderate, generando coinvolgimento e convergenza degli sforzi individuali, consapevoli che il percorso non sarà mai lineare.

Questo, in sintesi, è l’insegnamento di Butera sulla progettazione organizzativa, che si colloca nella tradizione sociotecnica sviluppata tra gli anni ’50 e ’70 dal Tavistock Institute, con Emery e Trist.

La *joint optimization* puntava a un allineamento tra tecnologia e contributo delle persone, facendo della qualità della vita lavora-

tiva un obiettivo esplicito della progettazione.

Ne derivarono principi oggi consolidati: gruppi di lavoro semi-autonomi, responsabilizzazione, riduzione della supervisione diretta, professionalizzazione e coinvolgimento attivo degli operatori nelle scelte strutturali e di processo. Gli assunti della progettazione socio-tecnica si integrarono con i contributi di Lawrence e Lorsch (1967), Galbraith (1973) e Mintzberg (1979) sulla coerenza tra strategia e struttura. Un’organizzazione efficace deve garantire co-

erenza e favorire, a tutti i livelli, la capacità di adattare continuamente la risposta operativa, tattica e strategica al mutare degli scenari.

Dalla stabilità del passato si è passati alla discontinuità e alla volatilità che caratterizzano il contesto esterno, sino all’attuale necessità di far fronte al succedersi di eventi imprevedibili — i “cigni neri” evocati da Nassim Nicholas Taleb. Storicamente, la continuità si fondava sulla possibilità di identificare i rischi sulla base dell’esperienza, stimandone probabili-



tà e frequenza. Oggi, però, la cosiddetta “permacrisi” presenta condizioni di sopravvivenza differenti: non può essere affrontata con reazioni emergenziali, intese come l'opposto della normalità, ma richiede strategie di adattamento continuo verso nuove e sempre diverse condizioni di normalità.

La sopravvivenza delle organizzazioni dipende da agilità, resilienza, riflessività, rapidità e adattività. Queste qualità non derivano da modelli strutturali, ma dal modo di agire delle persone. I sistemi capaci di apprendere dagli insuccessi e reagire dinamicamente hanno maggiori probabilità di sopravvivere: non i più forti, ma quelli più adatti al contesto.

Se un tempo si parlava di organizzazioni come istituzioni, oggi si parla di resilient & agile organizations. Sarebbe ormai anacronistico affrontare il cambiamento partendo da una riprogettazione strutturale. Oggi serve un'organizzazione capace di modellarsi costantemente, più che eseguire il tradizionale rituale di analisi, diagnosi, progettazione e cambiamento.

L'organizzazione formale ha così ceduto il passo all'agilità dei processi di lavoro. È nato un nuovo paradigma, la *new way of working* (NWOW), che va-

lorizza autoregolazione, cooperazione e uso consapevole delle tecnologie e dell'AI, fino a considerare gli Agenti AI come collaboratori da coordinare.

Ogni strategia implica la costruzione di un nuovo *habitus* organizzativo, radicato nella cultura dell'impresa.

Perché ciò avvenga, sono necessari due meccanismi: la pianificazione, come prefigurazione della meta, e il bricolage, come adattamento continuo a partire dalle risorse disponibili.

Tra strategia deliberata e azione, la capacità realizzativa resta la sfida più impegnativa del cambiamento. Questa è, in sintesi, la principale lezione appresa in anni di progetti di consulenza direzionale condotti al fianco di Federico Butera.

Il bricolage organizzativo ammette logiche euristiche basate su tentativi ed errori, finalizzate a comprendere le reazioni del sistema e a stimolare l'apprendimento individuale e collettivo.

Talvolta il management ha guardato troppo in alto o non ha misurato adeguatamente il contesto interno ed esterno nel quale intervenire, finendo per inciampare negli insuccessi. È stimolante studiare le esperienze delle cosiddette aziende eccellenti, tentan-

do di traslarne i modelli, ma è soprattutto dallo studio degli insuccessi che si apprende davvero. In essi emergono quei “dettagli del diavolo” — come li definiva Butera — che, come granelli di polvere, rischiano di inceppare i meccanismi organizzativi. Non esiste scienza organizzativa che prescinda dallo studio degli insuccessi, né trasformazione aziendale senza la capacità di apprendere dagli errori e trasformarli in leva per il cambiamento.

Questa è la logica della ricerca-intervento: un approccio che rifiuta la visione romantica della trasformazione calata dall'alto e coinvolge gli attori organizzativi come agenti di cambiamento.

Essi analizzano il contesto, maturano decisioni e strategie e contribuiscono all'adozione consapevole delle soluzioni tecnologiche e organizzative più appropriate.

La ricerca-intervento consente di osservare, comprendere, prefigurare e valutare le opzioni disponibili, soppesandole in termini di costi, opportunità, sostenibilità e probabilità di successo, per poi agire consapevolmente. Tutto ciò con l'intento — come dice Butera — di “far accadere le cose”.

Un principio che sintetizza la missione di ogni *advisor*

e *change manager*: tradurre l'intenzione strategica, racchiusa nella Vision e nel Piano, in un percorso governato con determinazione, capace di produrre risultati concreti e tangibili.

Se per ottenere un risultato fosse necessario passare sopra la dignità, l'autonomia o il rispetto delle persone, sarebbe la strada giusta per raggiungerlo? La risposta ha “solo” una valenza etica, o anche organizzativa? L'abbiamo chiesto a Davide Tassi⁷

Nel corso della mia vita professionale mi è capitato spesso di trovarmi di fronte a una domanda implicita, mai dichiarata apertamente ma sempre presente: fino a dove sei disposto a spingerti pur di raggiungere un risultato?

Nel mondo del lavoro questa domanda a volte si presenta come una richiesta urgente, altre come una scorciatoia apparentemente innocua, altre ancora come un compromesso “temporaneo” che pro-

⁷ Sustainability Director Enav Group, Board member Sustainability Makers.

RICERCA e STUDI

mette benefici immediati. In quei momenti si è tentati di pensare che tutto sia legittimo, purché funzioni. Per molto tempo ho osservato questo meccanismo all'opera nelle organizzazioni: obiettivi da centrare a ogni costo, relazioni piegate alla convenienza del momento, persone considerate più come risorse da utilizzare che come individui da rispettare.

È un clima che può sembrare normale, quasi inevitabile, soprattutto quando la pressione aumenta e il tempo stringe.

Proprio per questo, l'insegnamento più importante che ho ricevuto nella mia vita professionale è stato scoprire che un altro modo di lavorare non solo è possibile, ma è anche più solido nel tempo.

Questo insegnamento ha preso forma concreta negli anni trascorsi lavorando con Federico Butera, all'interno della società di consulenza Butera and Partners. Non è stato trasmesso attraverso dichiarazioni di principio, ma attraverso scelte quotidiane, spesso silenziose, a volte controcorrente.

La lezione era sempre la stessa, anche quando non veniva esplicitata: prima vengono le persone, poi il business.

Ricordo situazioni in cui sarebbe stato più sempli-

ce assecondare le richieste di un cliente, anche quando queste implicavano soluzioni organizzative discutibili o dannose per chi avrebbe dovuto subirle.

In quei casi, Federico preferiva fermarsi, discutere, argomentare, anche a costo di rallentare il lavoro o di mettere in discussione il rapporto professionale. Il messaggio era chiaro: se per ottenere un risultato devi passare sopra la dignità, l'autonomia o il rispetto delle persone, allora quello non è il risultato giusto, o non è la strada giusta per raggiungerlo. Col tempo ho compreso che questo approccio non aveva solo una valenza etica, ma anche profondamente organizzativa.

Mettere le persone al centro significa costruire le condizioni per la sostenibilità del business, intesa come durabilità nel tempo. Un'organizzazione che si fonda esclusivamente sul raggiungimento del risultato, senza curare le relazioni, la fiducia e il rispetto reciproco, può forse funzionare nel breve periodo, ma rimane fragile e instabile nel lungo periodo.

Basta una crisi, un errore, un cambiamento improvviso perché le sue crepe diventino evidenti e molto spesso irreparabili.

Al contrario, il rispetto delle persone, la coerenza

tra valori dichiarati e pratiche quotidiane, l'attenzione alla qualità delle relazioni creano organizzazioni più solide.

Organizzazioni capaci di restare unite anche quando le cose non vanno per il meglio, perché esiste un tessuto di fiducia che tiene insieme il lavoro comune. È questo tessuto che permette di affrontare i momenti difficili senza cercare capri espiatori, di reagire agli imprevisti con responsabilità condivisa, di trovare l'energia per ripartire. Questo insegnamento ha profondamente influenzato il mio modo di lavorare e non solo.

Ho imparato che l'etica non è un limite all'efficienza, ma una condizione per un business che duri, che sappia attraversare le difficoltà senza disgregarsi. In un mondo del lavoro che spesso premia la velocità e l'opportunismo, questa visione resta per me una bussola fondamentale.

È l'eredità più importante che porto con me dell'esperienza condivisa con Federico Butera: la convinzione che mettere le persone al centro non significhi rinunciare al business, ma renderlo più forte, più resistente e capace di futuro.

Che figura è quella del “manager di rete”? L'abbiamo chiesto a Roberto Panzarani⁸

Federico Butera, che ho avuto la fortuna di conoscere e di frequentare, è stato il primo intellettuale di impresa a parlare del rapporto organizzazione e rete.

In tempi non sospetti, il suo *Il castello e la rete* (Franco Angeli, 1990) ha anticipato in modo sorprendente tematiche che oggi, nell'era di internet, della globalizzazione e dell'AI, sono diventate cruciali per capire quale sarà l'evoluzione delle organizzazioni.

A questo riguardo, i social network, le community e le organizzazioni a rete aprono nuove prospettive per le aziende, nelle quali la leadership non è più vissuta soltanto come una funzione organizzativa che si basa su vecchie funzioni di “comando e controllo”, ma diventa un'occasione per costruire nuovi legami sociali fondati su meccanismi collettivi di reciprocità e di condivisione della conoscenza.

La leadership del mondo globale deve avere una matrice collaborativa, deve saper cogliere quelle che sono le opportunità sia all'interno che all'esterno

⁸ Presidente Studio Panzarani & Associates e docente di Innovation Management.



dell'azienda, cioè dai collaboratori, dai fornitori, dai clienti.

È finita l'azienda gerarchica, burocratica e funzionale, come tanti guru delle scienze organizzative ripetono ormai da anni.

Non è facile trovare leadership nuove che abbiano le conoscenze e le capacità per favorire questi cambiamenti.

Fasce significative di popolazione si sostituiscono a quelli che dovrebbero essere gli organismi di governance, organizzando iniziative concrete a

beneficio della popolazione stessa e combinando insieme, come direbbe Clay Shirky, nuove tecnologie e generosità umana.

Utilizzando le piattaforme di internet, i social network, ma anche quell'economia del dono che grandi economisti, come il nobel Muhammad Yunus, ci hanno fatto conoscere e apprezzare, si può riscoprire quel lato positivo che è poi insito in quel senso di comunità che le tecnologie hanno risvegliato in noi anche se in modalità virtuale. È, infatti, im-

portante sottolineare, che esiste una "osmosi" tra il reale e il virtuale per cui oggi molti fenomeni che nascono e si sviluppano in rete diventano spesso reali, suggerendo modalità concrete di risoluzione dei problemi.

Negli ultimi decenni, dunque, i cambiamenti interni strutturali e quelli dei contesti esterni hanno sia fatto evolvere le organizzazioni che fatto nascere una serie di problemi prima sconosciuti.

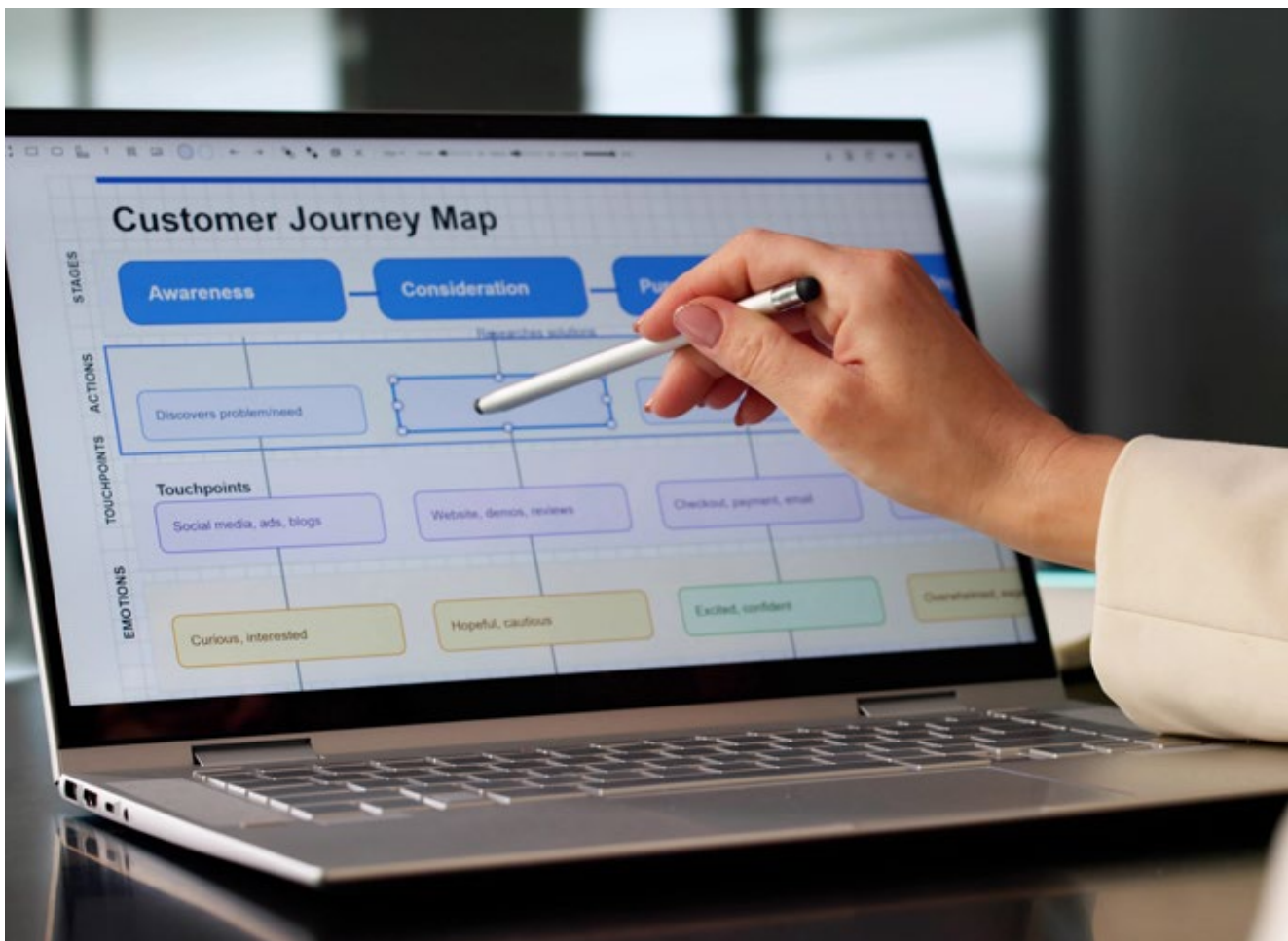
Per essere efficaci allora i manager e leader non pos-

sono limitarsi a prendere decisioni e a promulgare ordini solo sulla base della posizione che rivestono, ma devono perseguire invece la cooperazione e la partecipazione dei loro collaboratori.

Per evitare il sorgere di conflitti e per assicurarsi una prestazione ottimale, i manager devono confidare sempre più sulla persuasione e sulla negoziazione e sempre meno sul comando e sulla comunicazione di direttive.

Lo scenario che viviamo è caratterizzato da una cre-

RICERCA e STUDI



scente competizione e da una necessità di potenziare le capacità di innovazione e di creare nuovi mercati, per questo il focus decisionale e operativo si sta spostando dalle singole imprese alle loro aggregazioni.

E l'istituzione del contratto di rete richiede la presenza di una nuova figura professionale: il manager di rete, che dovrà possedere molte abilità e competenze per supportare la rete dalla sua formazione,

alla sua maturazione e affermazione.

Una nuova figura professionale che permette alle reti di formarsi e di durare nel tempo, che all'interno coordina le attività operative e la comunicazione tra i partner, mentre all'esterno la rappresenta nei confronti del territorio e della *business community*.

Come stanno cambiando Clienti e Customer Journey? L'abbiamo chiesto a Maurizio Mesenziani⁹

Stiamo attraversando un periodo di trasformazione profonda: la digitalizzazione non rappresenta più solo un'opportunità, ma è una necessità per imprese e PA. Nel contesto attuale le macro-strutture e l'organizzazione formale perdono la

loro efficacia, a vantaggio di micro-strutture sempre più informali, temporanee e latenti come *communities*, *task force*, gruppi di progetto, *innovation team*: in questo contesto il punto di riferimento per orientare i comportamenti e agire le competenze è rappresentato dai processi, che diventano gli elementi di coordinamento tra unità organizzative e di controllo da parte del management, sempre più distribuito e delocalizzato. Di quali processi parliamo?

⁹ CEO BSDesign.

I processi tradizionali, spesso lenti e frammentati, stanno lasciando spazio a flussi digitali agili, trasparenti e orientati al valore.

Questa rivoluzione non è solo tecnologica, è innanzitutto culturale e organizzativa. La digitalizzazione ha trasformato il percorso del cliente in un ecosistema interattivo che integra marketing, vendite e servizi con un back-office automatizzato. Le aziende stanno ripensando le “*journey*” per permettere al cliente di interagire su molteplici canali integrati (informarsi, acquistare, ricevere assistenza e dare feedback).

Anche la PA si sta muovendo in questa direzione, con l'esempio di PagoPA, per semplificare l'interazione con cittadini e imprese. Il tradizionale modello di process management basato sulle tre macro-aree: business, direzione/controllo, supporto, mostra come i confini siano sempre meno marcati, e come stia cambiando il modo in cui si progetta la *Customer o Citizen Experience (CX)*. Grazie all'AI e all'analisi dei dati, è possibile anticipare bisogni e personalizzare offerte e servizi. La sfida è mantenere la centralità della persona: la tecnologia deve essere al servizio delle persone, non il contrario.

I clienti sono più digitali, più consapevoli e più informati. L'AI e l'utilizzo costante di dispositivi mobili, rendono possibile in ogni momento

ricercare informazioni e recensioni, fare confronti su prezzi e caratteristiche tecniche, si pensi all'utilizzo di Amazon, Google, Tripadvisor o Trustpilot in occasione di un acquisto, con recensioni che valorizzano le “*peer evaluation*”.

I clienti giudicano sempre più prodotti e servizi in base alla loro “esperienza”, integrando elementi cognitivi e razionali con quelli emotivi, sensoriali e relazionali. I clienti vogliono vivere esperienze fluide, sicure, personalizzate, memorabili, occorre quindi ripensare i processi, anche sfruttando le potenzialità dell'AI.

Quali sono gli impatti dell'AI sui processi?

1. Personalizzazione dell'esperienza. L'AI analizza masse di dati su comportamenti e preferenze, permettendo alle aziende di offrire contenuti e comunicazioni mirate.
2. Assistenza continua. I chatbot e gli assistenti virtuali alimentati da AI forniscono supporto 24/7, risolvendo problemi in tempo reale e guidando il cliente nelle sue scelte.
3. Anticipazione dei bisogni. Grazie a strumenti di analisi predittiva, l'AI può anticipare le esigenze, proponendo soluzioni prima ancora che emergano problemi o bisogni espliciti.
4. Ottimizzazione dei flussi di dati e informazioni. L'AI automatizza attività

ripetitive (come la classificazione delle richieste o l'inoltro), liberando risorse per attività a maggior valore aggiunto e rendendo il percorso del cliente più fluido.

5. Feedback e miglioramento continuo. L'AI analizza costantemente il sentiment dei clienti attraverso recensioni e valutazioni, permettendo alle aziende di intervenire rapidamente per migliorare processi, prodotti e servizi.

Con l'AI le aziende passano da modelli verticali a modelli orizzontali, agili e collaborativi, dove processi, dati e informazioni sono il vero “motore” e la struttura organizzativa si adatta di conseguenza.

L'AI sta trasformando il ruolo dei *process owner* e *process designer*, che devono saperla utilizzare per migliorare efficienza, qualità, sicurezza e soddisfazione del cliente. Con l'avanzamento di AI generativa e agentica, i *process owner* sono chiamati a comprendere opportunità e rischi per progettare l'impiego.

Questa evoluzione è paragonabile alla diffusione dei PC e dell'Office Automation, e l'AI agentica è in grado di eseguire compiti specifici, ripetitivi e ricorsivi all'interno dei processi.

Chi disegna processi deve lavorare su mappe che identificano i punti di interazione e la “staffetta”

tra interventi umani e tecnologici.

I *process designer* devono conoscere gli strumenti, non solo AI, ma anche blockchain, IoT, realtà aumentata/estesa, i dispositivi (*wearable* e non) usati da clienti e colleghi, devono conoscere gli *stakeholder* e saper costruire *personas* ed *empathy maps*.

È l'applicazione della *user research* nel percorso di *user centred design*, in cui i processi sono sequenze di interazioni uomo-macchina, che generano valore e soddisfazione per gli *stakeholder*, incidendo su indicatori quali CSI, NPS, CES. Le recenti esperienze di *Journey Mapping* con la rappresentazione multimediale ed interattiva (si veda ad esempio il caso dell'Università Bocconi e il premio iF Design di aprile 2025 nella categoria *Service Design*), mostrano come *process owner* e *process designer* siano di fronte ad un cambiamento radicale dei ruoli, degli strumenti di lavoro e delle modalità operative.

Luigi De Bernardis

Componente della Delegazione Lazio AIF, PhD, HR Senior Advisor in una Authority nazionale

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>

RICERCA e STUDI

Il design tra tecnologie e persone: dalla progettazione socio-tecnica allo *humanity-centered design*

Sebastiano Bagnara, Maurizio Mesenzani



La diffusione delle tecnologie, in particolare dell'intelligenza artificiale generativa e dei dispositivi *internet of things* e la loro disponibilità nei contesti di vita professionale e familiare, rende centrale il design delle interazioni e dei sistemi organizzativi complessi. Sensoristica

e digitalizzazione accompagnano le persone nelle loro attività professionali, sportive, di intrattenimento, grazie a dispositivi mobili e *wearables*, sempre connessi. Diventa sempre più difficile distinguere gli strumenti di lavoro da quelli di studio, intrattenimento, assistenza sociale e *lifestyle*, o separare tempi

e luoghi di lavoro da quelli personali. Ciò comporta la necessità di riscrittura delle regole e delle modalità di funzionamento degli organismi sociali, tenendo conto di una complessità crescente. Il cambiamento delle aziende e l'integrazione di aspetti sociali e tecnologici sono alla base dei contributi scientifici di Fe-

derico Butera e del gruppo di ricercatori e consulenti che hanno lavorato con lui negli anni, condividendo percorsi di trasformazione organizzativa, formazione, ridefinizione dei modelli di business delle più grandi aziende italiane ed internazionali, con un approccio multidisciplinare che ha messo al centro le persone,



nella loro integrità professionale e sociale.

Progettare per la complessità e nella complessità

Il contributo di ciascuno di noi in questo volume parte proprio dalle ricerche e dalle attività di consulenza svolte dalle diverse compagnie societarie che hanno fatto parte di questa storia: prima l'Istituto RSO, la BSD e la RSO spa, poi la Butera e Partners, la TesiGroup, e la Fondazione Irso, che ha raccolto le linee scientifiche della comunità professionale sviluppata negli anni. Un sistema aperto, nel quale molti professionisti

si sono avvicinati creando realtà imprenditoriali, entrando in aziende ed enti pubblici, in società di consulenza o in università, come docenti, ricercatori, cultori della materia. Un gruppo di esperti che continua ad alimentare la comunità scientifica con pubblicazioni, casi ed esperienze.

Il contributo alla formazione, sia nei contenuti della didattica, sia nelle sue modalità di erogazione, è rappresentato dai percorsi “blended” di laboratori integrati con lezioni frontali, outdoor, e-learning.

Il contributo agli studi organizzativi è rappresentato dalle ricerche svolte negli anni, dai lavoratori della conoscenza ai con-

tact center, alle evoluzioni dell'e-business, fino ai recenti contributi sulla diffusione dell'AI.

Seguendo le ricerche dei colleghi di BSDesign, con la pubblicazione sul design nel manufacturing (Di Massa, Mesenzani, Pollini - Design per l'industria manifatturiera, 2025) e tenendo conto degli insegnamenti di Federico Butera, occorre “progettare per la complessità” e “nella complessità”, avendo cura di presidiare le dimensioni della socio-tecnica e della quality of working life (Bagnara, *Il modello QWL*, 1994). Da un lato occorre integrare processi, strumenti e competenze delle persone, dall'altro occorre considerare gli

impatti delle tecnologie e delle richieste di performance sempre più sfidanti sulla qualità della vita fisica, cognitiva, sociale e riflessiva.

Tutto ciò che con l'automazione riduce rischi, fatica, attività ripetitive, standardizzate e prive di senso, diventa un plus, ma ciò che esclude l'essere umano dal “loop”, deve essere valutato con grande attenzione.

Il progettista di organizzazioni

Il ruolo del “progettista di organizzazioni” (figura professionale cara a Federico Butera) diventa sempre più determinante per portare in luce i temi rela-

RICERCA e STUDI

tivi a *User-Centered Design* e *Humanity-Centered Design* (Norman - *Design for a Better World*, 2023) e per definire come mantenere lo “human in the loop”.

Il progettista di organizzazioni diventa fondamentale anche per porre l'attenzione sugli aspetti etici relativi all'interazione tra persone, tecnologie e prestazioni tecniche, economiche e sociali.

Riprendendo Padre Benanti, teologo e docente di etica, e i suoi contributi sulla diffusione dell'IA, possiamo utilizzare la metafora dell'automobile: la potenza del motore non sarebbe mai stata utilizzata senza gli elementi di controllo, estetica, comfort, senza

una “*reason why*” sociale che determina le funzioni e gli usi tipici dell'auto e neppure senza un sistema di regole, di consuetudini, di pratiche, che consente di ridurre i rischi per autisti, passeggeri e pedoni (persone) e per l'ambiente circostante (emissioni, inquinamento, prevenzione distruzione fabbricati e opere architettoniche, prevenzione danni al verde, agli arredi urbani e agli oggetti di pubblica utilità). Allo stesso modo la diffusione dell'IA, che rappresenta un motore veloce e potente, per portare valore deve essere affiancata dalla progettazione di sistemi di controllo (es. *guard-rail*, *prompt modeling*), e da re-

gole che stabiliscono cosa può e non può essere fatto. La progettazione include un ripensamento dei sistemi educativi, che spieghino agli utenti il funzionamento della tecnologia: ciò vale per l'IA, per i dispositivi indossabili, per la domotica e per i social network. La progettazione include gli elementi di estetica e comfort: riprendendo la metafora dell'automobile, i designer più famosi (Giugiaro o Pininfarina ad esempio) hanno realizzato linee di impatto estetico e funzionale per il grande pubblico: la scelta di un veicolo è sempre più legata al comfort degli interni, ai quadri di comando e ai servizi connessi (finanzia-

menti, assicurazioni, manutenzione, pezzi di ricambio, integrazione dei dati con i dispositivi connessi, reportistica sulle prestazioni, controllo e riduzione dei consumi, ecc.): il *service design* diventa quindi una disciplina sempre più strategica, soprattutto in uno scenario di flussi ibridi in contesti *phygital*.

Humanity-centered design

La progettazione dei servizi richiede un focus sulle *user personas*: aspettative e bisogni, *skill* digitali, strumenti utilizzati, *touchpoint* preferiti. La tecnologia consente di erogare servizi sofisticati, ma occorre che al



centro della progettazione ci siano l'utente e tutte le persone coinvolte (gli *stakeholder*). Prendendo ad esempio le ricerche su XR del progetto *Horizon Proxima* (Università di Bologna, BSD, Protesa - Gruppo SACMI, 2024), la realtà estesa apre scenari di servizi evoluti, come la possibilità di co-gestire in presenza e da remoto interventi di manutenzione su apparati complessi, scenari simili sono possibili nei contesti domestici, si pensi a caldaie, frigoriferi, lavatrici, dispositivi elettronici. Ma la possibilità di erogare servizi basati su XR richiede connessione stabile, contenuti aggiornati e una diffusione capillare di dispositivi, che devono essere conosciuti e utilizzati. Le persone, quindi, devono avere skill di utilizzo dei dispositivi in autonomia, devono poter intervenire in caso di problemi, devono avere una modalità di gestione delle richieste di assistenza o di informazioni e devono avere contenuti aggiornati. Questa la principale differenza tra ciò che la tecnologia può fare e ciò che la tecnologia abilita all'interno di servizi progettati a partire dall'utente: è un tema di "*human-in-the-loop*" e di "*humanity-centered design*". Lo *humanity-centered design* di Norman sposta il focus dal soddisfare bisogni individuali all'impatto nel lungo termine su società e ambiente. Occorre quin-



di progettare "per e con" la comunità: nelle logiche del co-design, il designer non è più un creativo solitario, ma un facilitatore che collabora con i membri delle comunità. Deve avere obiettivi di sostenibilità, equità e benessere: accessibilità, *design for all*, inclusione sociale e lavorativa sono elementi chiave. I *designer* vedono i rischi connessi all'erogazione dei servizi: rischi relativi alle persone (errori, carichi cognitivi, interpretazione delle metafore, fragilità, esclusione), rischi relativi all'ambiente (consumi energetici, scarti, inquinamento), rischi relativi alla governance (mancanza di informazioni, mancanza di

responsabilità attribuibili in modo certo, difficoltà a capire dove e come intervenire nel "sistema", mancanza di trasparenza). L'evoluzione dell'ergonomia fisica e cognitiva e l'evoluzione del *design* devono tenere conto dei fattori ESG: quando le decisioni sono gestite da AI, chi è responsabile? Quando un servizio è disegnato in modo tale da generare sprechi, chi è responsabile? Quando un servizio è disegnato in modo tale da indurre l'utente a commettere errori, chi ne risponde? Gli errori di progettazione determinano inquinamento, emissioni, sprechi, infortuni, incidenti. Da qui la necessità che i *designer* siano sempre

più in grado di progettare tenendo conto della complessità sociale e tecnica e che sappiano identificare i rischi per le persone e per la società, disegnando soluzioni e adattando le tecnologie affinché siano in grado di supportare dei servizi centrati sull'utente *human* e sulla *humanity*.

Sebastiano Bagnara

Associato di ricerca presso Istituto di Scienze e Tecnologie del CNR, preside facoltà di psicologia di Uni-nettuno e Presidente di BSD srl.

Maurizio Mesenzani

CEO BSDesign.

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>

ROI GROUP Leadership Forum

29-30 Settembre
TEATRO DEGLI ARCIMBOLDI
MILANO E ONLINE

Yuval Noah Harari

Storico e filosofo, tra i più influenti
pensatori contemporanei

Amy Cuddy

Riferimento globale
nella psicologia sociale

Charles Conn

Presidente
del Board
di Patagonia

Giovanni Allevi

Compositore,
scrittore e filosofo

Fabiola Gianotti

Già direttrice
generale del CERN

Alex Osterwalder

Ideatore del Business
Model Canvas

Andrea Pontremoli

CEO
di Dallara

Non subire il cambiamento. Guidalo.

Il Leadership Forum è l'evento dove
migliaia di C-level, decision maker e imprenditori
si incontrano ogni anno per definire le strategie del futuro.

SCOPRI TUTTI I PROTAGONISTI

Scansiona il QR Code oppure vai su roigroup.it



Main Sponsor

Deloitte.



BOSCH

EDISON NEXT

Sponsor

Adecco

vianova
simply your digital transformation

Official Airline

DELTA

Supporting Partner

acfmt
FORNITORE UFFICIALE COME.TE

i&G MANAGEMENT

Academic Partner

ESCP
EUROPEAN SCHOOL

Communications Partner

TEAM LEWIS

Official Green Carrier

TRENITALIA
GRUPPO RIFORME DELLO STATO ITALIANO

Official Hotel

MELIA HOTELS INTERNATIONAL

Official Bag

TUCANO
MILANO 1985

Official Coffee

Caffè Macchiato 16832

Main Media Partner

FORTUNE | ITALIA

Official Lounge

Chateau d'Aix
MILANO 1988

ESPERIENZE e VISSUTI



ESPERIENZE e VISSUTI

Lo sviluppo di un sistema professionale come leva per agevolare l'efficacia della formazione e la mobilità dei manager in una Authority indipendente

Luigi De Bernardis

In un tempo in cui alle aziende sembra sempre di avere poco tempo per fare le cose e poche risorse per realizzarle, lo sviluppo di un sistema professionale sul modello elaborato da Federico Butera - basato, quindi, sul disegno di ruoli incasellati in più ampie famiglie professionali - potrebbe sembrare una soluzione incompatibile con l'evoluzione dei mercati. Invece, come scrive Butera: *“Presentiamo una diversa concettualizzazione del lavoro sviluppata nell'evoluzione organizzativa, recepita da alcune recenti modifiche normative e da alcuni contratti collettivi fra cui il recente CCNL del pubblico impiego: il passaggio da un insieme di mansioni definite da compiti prescritti di minore o maggiore complessità e da procedure definite dal datore di lavoro verso ruoli e mestieri /professioni di servizio in evoluzione che vengono promosse dal datore di lavoro attraverso il job design e la formazione e che vengono agite dal lavoratore in base alla propria com-*

petenza, abilità, maestria. Questa è la base di un sistema professionale nelle Pubbliche Amministrazioni.” Infatti, in particolare nel settore pubblico dove si sta avviando una adozione della rotazione dei manager in periodi di circa 4/5 anni diventa centrale la possibilità di avere una mappatura delle competenze dei collaboratori dei manager che si trovano a ruotare nelle responsabilità di unità organizzativa.

Il disegno di profili professionali

In questo senso, l'esperienza di un'authority in tempi recenti appare un esempio di come un'articolazione che potrebbe sembrare pesante per un'organizzazione moderna diventa in realtà strategica. Un'authority indipendente per sua natura rappresenta una raccolta di competenze e professionali molto evolute che rappresentano il vero asset su cui investire e da sviluppare, in quanto l'indipendenza stessa delle authority



sta nel fatto che le soluzioni scelte non sono di natura politica, bensì di natura tecnica individuando possibilmente la migliore soluzione tra le opzioni disponibili.

Il disegno di profili professionali non collocati in modo esclusivo dentro una unità organizzativa consente di procedere verso il disegno di ruoli più ampi, meno confinati nell'ambito di mansioni prescritte e più orientate a conseguire dei risultati. La collocazione di questi ruoli più ampi dentro famiglie professionali laddove alcune delle competenze dei singoli profili siano coincidenti, consente di

pianificare una job rotation anche per i collaboratori. Questa rotazione tra diversi profili che condividano però alcune competenze di base può essere la base per costruire dei progetti professionali pluriennali che consentano ai collaboratori di sentire che l'amministrazione considera il loro apporto come qualcosa di strategico su cui investire.

Gap analysis e formazione

Uno dei benefici di questo approccio è quello di trasferire un messaggio che il percorso professionale non

è esclusivamente verticale e legato alle logiche di carriera così come tradizionalmente definite (avanzamenti, inquadramento,...) bensì può essere “orizzontale”, andando a far sperimentare diversi modi di far produrre risultati in relazione al proprio bagaglio di competenze. Dal punto di vista della formazione, un impianto di questo tipo può consentire di incrementare in modo significativo l'efficacia degli interventi formativi. Infatti, definendo le competenze ed il relativo livello target per ognuno dei profili sarà possibile confrontarlo con il livello posseduto da ogni persona assegnata a quel determinato profilo e realizzare una *gap analysis*, a partire dalla quale progettare interventi formativi. In tal modo sarà possibile superare una visione della formazione che nell'ambito della pubblica amministrazione è ancora spesso considerata come un benefit per il dipendente - benefit slegato dalla reale necessità lavorativa - oppure come un'iniziativa individuale della persona che individua un corso di proprio interesse in una modalità però priva di una visione organizzativa complessiva.

I vantaggi

I vantaggi di una soluzione di questo tipo - che comunque impegna l'autorità nella manutenzione e aggiornamento di un dizionario delle competenze e di una mappa dei profili professionali e delle relative competenze - sono diversi



per i primi livelli di riporto gerarchico al direttore generale, per i capi-ufficio e per i collaboratori. In particolare, per i primi livelli di riporto alla direzione generale (che vengono nominati su base fiduciaria e non sono soggetti a regole stringenti in termini di rotazione) il vantaggio principale è quello di poter attenuare l'inevitabile disagio derivante dalla rotazione dei capi ufficio, che a questi primi livelli rispondono. Infatti, la rotazione dei responsabili ogni quattro anni tra diversi uffici può compromettere, almeno nella fase iniziale, la capacità dei dirigenti di mantenere il livello di performance raggiunto dai processi gestiti.

Tuttavia, nel medio periodo, questa esperienza diversificata dovrebbe garantire una maggiore flessibilità dei dirigenti stessi. Per questo motivo i “*primi livelli*” potrebbero trovare un van-

taggio da questo sistema: infatti, i neo capi ufficio che si alternano nelle Unità Organizzative che riportano ad un “*primo livello*” avrebbero nella mappatura una base informativa sempre aggiornata relativamente alle competenze dei collaboratori.

Dal punto di vista dei collaboratori il vantaggio è evidente in quanto invece di una gestione basata esclusivamente su avanzamenti di carriera ed economici viene proposto un piano di sviluppo professionale individualizzato alla persona che consente soprattutto in contesti come quelli delle authority - dove l'aspetto meramente economico, grazie a contratti collettivi generosi, è meno rilevante rispetto ad altri contesti della pubblica amministrazione - di agire su eventi che nella scala di Maslow sarebbero al livello superiore rispetto a mero incentivo eco-

nomico, come ad esempio l'autorealizzazione. Inoltre, l'avvio di questa modalità di gestione delle competenze nell'autorità analizzata ha quasi forzato un'analisi micro organizzativa interna agli uffici, nel senso che la rilevazione delle competenze e dei profili presenti ha evidenziato una serie di elementi organizzativi da rivedere. Questa analisi, effettuata in modo sistematico, ha consentito di stimolare da parte dei dirigenti una riflessione organizzativa su come la micro organizzazione interna al proprio ufficio era strutturata e su quali fossero le aree di miglioramento possibili.

In questo senso è stato possibile attivare nei dirigenti la motivazione a porsi quella che Federico Butera chiamava la “solita vecchia domanda”, vale a dire “quali delle performance dei processi che gestisco non mi soddisfa e come posso inter-

ESPERIENZE e VISSUTI

venire per migliorare queste performance agendo sulle persone oppure agendo sulle tecnologie oppure agendo sulla micro organizzazione del lavoro?”. La serie di workshop organizzati con i capi ufficio ha quindi consentito di svolgere delle brevi analisi organizzative nell’ambito delle quali è emerso anche il tema di come utilizzare l’intelligenza artificiale nell’ambito dell’organizzazione. Questa lettura dei ruoli e dei processi ha consentito ai dirigenti di comprendere come la vera domanda da porsi in questi tempi sia non tanto come posso utilizzare l’intelligenza artificiale, quanto quali sono le performance dei miei processi che voglio migliorare e solo nel caso in cui tra le tre leve persone organizzazione e tecnologie quest’ultima appaia essere la più indicata intraprendere un approfondimento per capire se gli strumenti possono effettivamente avere un risultato in termini di performance del processo.

Risultati del progetto

La formazione beneficerà di questo impianto gestionale anche in termini di una valutazione più completa. Infatti, sarà possibile, facendo riferimento alla nota piramide di Kirkpatrick, misurare non solo la soddisfazione dei discenti e l’apprendimento dei concetti illustrati, ma anche quali benefici potrà avere l’organizzazione dai nuovi comportamenti adotta-

ti e quali risultati concreti di miglioramento dei processi saranno ottenibili. Infatti, sarà possibile agire su tre direttrici a valle del confronto avviato nel corso del progetto con i dirigenti. Da un primo punto di vista, è stato possibile riflettere sulla corretta allocazione e descrizione dei profili professionali ipotizzando, ad esempio, il disegno di ruoli più ampi. In secondo luogo, è stato possibile fare una valutazione dei gap formativi rilevati e portare, grazie alla formazione, le competenze al livello auspicato. Infine, è stato possibile individuare come le nuove tecnologie possono alleggerire le persone da alcuni compiti più routinari e consentire loro di dedicarsi ad attività a maggior valore aggiunto. Un ulteriore elemento positivo è legato alla mappatura dei profili legati ad attività assegnate ad *outsourcer* esterni. Questa rilevazione consente di poter effettuare in modo più rapido le analisi di “make or buy” e “leggere” l’organizzazione non più come un “castello” chiuso bensì come una “rete” di relazioni, alcune regolate dalla gerarchia, altre dai contratti. Un aspetto da sottolineare è quello del sistema professionale impostato non sulla base di profili intesi come posizioni organizzative che detagliano la “casella” organizzativa dell’Ufficio bensì come “mestieri” trasversali che sono indipendenti dalla collocazione in organigramma. Questo approccio enfatizza nelle persone l’aspetto della professionalità:

essere del mestiere come si dice anche nel senso comune. Condividere con i colleghi di mestiere strumenti, codici, tecniche e deontologia professionale.

L’articolazione del profilo su tre dimensioni (mestiere, Divisione e Ufficio) garantisce da un lato questa enfasi del mestiere, dall’altro non perde il dettaglio organizzativo più riconoscibile ai capi. Occorrerà lavorare affinché le persone a cui è assegnato un mestiere lo “sentano proprio” e sappiano di poterlo “esercitare” in diversi “luoghi” organizzativi. La mappatura delle competenze, che è anche oggetto del Progetto RIVA avviato dal Dipartimento della Funzione Pubblica in tutte le amministrazioni locali e centrali, diventa ancora più centrale con l’accelerazione della obsolescenza delle competenze.

Se pensiamo ad ambiti quali l’intelligenza artificiale generativa o anche la sostenibilità è del tutto evidente che un dirigente che lavora da anni in un’amministrazione non potrà disporre delle competenze che in pochi anni (e a ritmo crescente) si sono ingigantite e modificate alla stessa stregua di giovani laureati e laureate che entrano nella struttura come suoi collaboratori e collaboratrici. Pertanto, da un lato i dirigenti ruotano in periodi di circa 4 anni, dall’altro le competenze sono possedute dai collaboratori più che dal “capo” direttamente. La mappatura è perciò lo strumento che consente al capo assegnato ad un nuovo incarico

co di avere subito un quadro chiaro dei profili delle persone che collaborano nell’ufficio e delle relative competenze possedute.

Andare oltre i confini

L’insegnamento di Federico Butera è stato sempre legato a vedere gli strumenti come parte di un “tutto”: una visione diversa dell’impresa, dei fornitori, del lavoro delle persone. Il sistema professionale tende a creare all’interno dell’organizzazione comunità di persone che svolgendo lo stesso “mestiere” sono chiamate a condividere strumenti, etica professionale, aggiornamento e regole. È la condizione per una reale applicazione del lavoro per obiettivi come fa un lavoratore delle “professioni liberali”. L’inquadramento nel lavoro indipendente diventa per così dire “secondario”, allo stesso modo di come per i fornitori essere “fuori del castello” non significa non essere parte dei processi aziendali. Questo andare oltre i confini – del castello verso la rete e del senso dell’inquadramento come dipendenti verso un contributo sostanzialmente professionale – è un altro insegnamento di Federico Butera.

Luigi De Bernardis

Componente della Delegazione Lazio AIF, PhD, HR Senior Advisor in una Authority nazionale

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>

Le ITS Academy e la formazione tecnica superiore

Patrizia Cinti

Negli ultimi anni il tema della formazione tecnica superiore è tornato al centro del dibattito sulle politiche educative e industriali italiane. In particolare, le ITS Academy rappresentano oggi uno dei principali tentativi di rafforzare il collegamento tra sistema formativo e sistema produttivo. Questo contributo propone una riflessione sul ruolo delle ITS Academy alla luce del pensiero e delle attività di Federico Butera, che ha dedicato gran parte della propria ricerca alla relazione tra organizzazione del lavoro, innovazione tecnologica e formazione delle competenze professionali. L'ipotesi di fondo è che le ITS Academy possano essere interpretate non semplicemente come un segmento della formazione terziaria, ma come una componente strategica per lo sviluppo dei sistemi produttivi e per la valorizzazione del Made in Italy¹. Ripercorrere le attività realizzate da Federico Butera e i suoi collaboratori della Fondazione IRSO nel mondo dell'istruzione è una impresa non semplice, anche per chi vi ha lavorato fin dagli inizi. Butera ha sempre avuto uno sguardo attento, critico e lungimirante

per quella che considerava l'istituzione e organizzazione strategica per realizzare l'innovazione del sistema paese, al pari dello sviluppo delle imprese e del superamento dei modelli burocratici tradizionali nella pubblica amministrazione. Molti sono i libri, i saggi, i documenti di ricerca dedicati al sistema dell'istruzione. In essi si trovano idee che hanno accompagnato l'innovazione degli istituti scolastici, lo sviluppo delle professioni dei *knowledge worker* che vi lavorano, i sistemi per la condivisione delle conoscenze e delle esperienze, l'accompagnamento alla realizzazione di reti scolastiche, e poi la nascita e lo sviluppo degli ITS Academy. È proprio nel variegato mondo delle ITS Academy che ho potuto realizzare con Federico Butera l'ultimo lavoro insieme, ed è di questo che tratto in questo breve saggio.

Perché le ITS Academy

Chi osserva da vicino il funzionamento delle imprese italiane, in particolare quelle manifatturiere di media dimensione, si imbatte spesso in una contraddizione piuttosto evidente: da una



parte le aziende segnalano una crescente difficoltà nel reperire tecnici qualificati; dall'altra il sistema educativo forma laureati e diplomati che faticano a trovare una collocazione coerente con il proprio percorso di studi. Questo squilibrio non è un fenomeno recente, ma negli ultimi anni è diventato più visibile. La digitalizzazione dei processi produttivi, lo sviluppo dell'intelligenza artificiale e la crescente integrazione tra produzione e gestione dei dati hanno trasformato molte professioni tecniche. In fabbrica, nella logistica, nel settore agroalimentare o nella moda ma

anche nelle pubbliche amministrazioni che adottano sistemi professionali basati sulle competenze, il lavoro richiede sempre più spesso competenze che combinano conoscenze tecniche, capacità di interpretazione dei dati e abilità di collaborazione all'interno di gruppi di lavoro interdisciplinare complessi. E flessibilità e disponibilità al cambiamento e alla formazione continua. Il sistema formativo italiano, tradizionalmente diviso tra istruzione tecnica secondaria e università, ha faticato a rispondere in modo rapido a questi cambiamenti. In questo scenario le ITS Academy

1 Ministero dell'Istruzione e del Merito, *Sistema ITS Academy: monitoraggio nazionale e sviluppo*, ultimi rapporti disponibili.

ESPERIENZE e VISSUTI



sono state pensate come una possibile risposta istituzionale a tale problema. Con la riforma del 2022 esse sono state riconosciute come istituzioni di formazione terziaria professionalizzante e sono state dotate di strumenti organizzativi più strutturati².

Le ITS Academy rappresentano oggi uno degli esperimenti più interessanti nel panorama della formazione italiana. Pur con differenze tra territori e settori produttivi, esse stanno contribuendo a costruire un sistema di formazione tecnica superiore più vicino alle esigenze delle imprese. I lavori di Federico Butera hanno offerto teorie, metodologie e strumenti utili per progettare queste istituzioni formative come sistemi sociotecnici. Le sue ricerche hanno mostrato come pro-

cessi di lavoro, innovazione tecnologica, organizzazione del lavoro e sviluppo delle competenze siano dimensioni strettamente interconnesse. Per comprendere meglio il significato di questa evoluzione può essere utile richiamare il contributo teorico e di ricerca di Federico Butera, fino al progetto triennale del MIM denominato FORTES³.

Il contributo di Butera

Federico Butera è noto soprattutto per i suoi studi sulla sociologia delle organizzazioni e sulla trasformazione del lavoro nelle economie avanzate. Fin dagli anni Settanta le sue ricerche e la sua attività, avviata nella Olivetti di Adriano Olivetti, hanno cercato di comprendere in che modo le imprese cambiano

quando si trovano di fronte a innovazioni tecnologiche significative⁴.

Con il suo approccio sociotecnico ha creato il forte legame tra ricerca teorica e osservazione empirica, la ricerca intervento. Molte delle sue analisi nascono infatti da studi condotti direttamente all'interno delle imprese e delle pubbliche amministrazioni. Questo gli ha permesso di osservare, proprio come architetto sociotecnico, come le trasformazioni tecnologiche non producano effetti automatici sulle modalità di lavoro, ma richiedano sempre processi di adattamento organizzativo e professionale. Secondo Butera, l'innovazione non consiste soltanto nell'introduzione di nuove macchine o software, neanche ora con la AI. L'innova-

zione, infatti, implica anche la creazione di nuove competenze professionali e di nuove forme di cooperazione tra lavoratori, già individuate e perseguite con i gruppi autoregolati dell'Olivetti. Per questo motivo la formazione assume un ruolo centrale: senza un adeguato sviluppo delle competenze, le tecnologie rischiano di rimanere sottoutilizzate o di generare inefficienze organizzative. Un altro punto chiave della sua riflessione riguarda il superamento della tradizionale separazione tra sapere teorico e sapere pratico.

Le economie basate sulla conoscenza richiedono figure professionali capaci di integrare competenze diverse: progettazione, gestione dei processi, utilizzo delle tecnologie e capacità di lavoro collaborativo⁵.

Diventa evidente l'importanza di istituzioni formative capaci di operare creando sinergia tra sistema educativo e sistema produttivo.

Le ITS Academy come modello

Le ITS Academy rappresentano un tentativo concreto di costruire questo tipo di istituzioni che creano sinergia, un volano per l'innovazione e lo sviluppo dei territori e dei settori produttivi. La loro caratteri-

2 Legge 15 luglio 2022, n. 99, *Istituzione del Sistema terziario di istruzione tecnologica superiore (ITS Academy)*.

3 Ministero dell'Istruzione e del Merito, Progetto FORTES (Formazione Tecnica Superiore), documentazione ufficiale di progetto.

4 F. Butera, *Il cambiamento organizzativo: analisi e progettazione*, Laterza, 2009.

5 F. Butera, *Lavoro e organizzazione nella società della conoscenza*, Marsilio, 2020.

stica principale è il modello organizzativo basato su fondazioni che riuniscono diversi attori: scuole, università, imprese, enti locali e centri di ricerca.

Questo assetto non è semplicemente una soluzione giuridica e amministrativa. L'obiettivo è creare un contesto in cui i percorsi formativi possano essere progettati tenendo conto dei fabbisogni reali delle filiere produttive presenti sul territorio, che partecipano in modo attivo alla formazione degli studenti e delle studentesse.

Le imprese partecipano fin dalla progettazione dei corsi e della didattica.

Una parte consistente dei docenti proviene dal mondo produttivo e porta in aula esperienze concrete di lavoro. Inoltre, una quota significativa del percorso formativo si svolge attraverso stage e tirocini in azienda. Dal punto di vista pedagogico questo modello presenta alcuni elementi interessanti.

L'apprendimento non avviene soltanto attraverso lezioni teoriche, ma anche attraverso attività laboratoriali ed esperienze dirette in contesti produttivi.

In questo modo gli studenti e le studentesse hanno l'opportunità di confrontarsi con problemi reali e

di sviluppare competenze operative. Proprio questa integrazione tra formazione e lavoro rappresenta uno degli aspetti più coerenti con la prospettiva teorica di Butera, secondo cui l'innovazione organizzativa richiede sempre processi di apprendimento situati nei contesti di lavoro⁶. Scrive Butera: "Come è noto, gli Istituti Tecnici Superiori (ITS) assicurano l'85% di occupabilità dopo un anno e creano competenze essenziali per l'innovazione delle imprese e delle organizzazioni. Gli ITS in Italia oggi contano circa 18.000 allievi contro i corrispondenti 900.000 della Germania.

Il Piano Next Generation EU prevede un investimento fino a un miliardo e mezzo di euro con due requisiti a) generare un aumento esponenziale degli allievi, arrivando a un incremento di 18.000 l'anno, outcome che sarà monitorato dagli organi comunitari; b) avviare una riforma del sistema ITS, svolta in rapporto sia ai sistemi di formazione e istruzione tecnica secondaria e sia alla formazione terziaria universitaria"⁷. Proprio per le ITS Academy Butera ha lavorato come direttore scientifico nel Progetto FORTES, realizzato con altre società di consulenza e voluto dal Ministe-

ro dell'Istruzione. In questo progetto la Fondazione IRSO e i suoi collaboratori hanno condiviso e utilizzato le teorie, metodologie e la propria strumentazione originale: la *check list* per le organizzazioni 4C, i processi del *Change Management Strutturale*, la descrizione del sistema socio-tecnico, l'analisi e diagnosi dei processi, la descrizione dei ruoli agiti e delle competenze professionali, la comunicazione estesa, la rete governata.

In particolare, il *Change Management Strutturale* consiste in tre classi di attività interrelate fra loro in una spirale ricorsiva sia di eventi di cambiamento strutturale sia di processi di apprendimento che si rafforzano a vicenda.

In una parola, cambiare insieme competenze e struttura, con la partecipazione di soggetti coinvolti, attraverso: a) un piano di cambiamento del sistema, come in questo caso il sistema ITS Academy, in particolare per le dimensioni organizzative e di *governance*; b) lo sviluppo di progetti sperimentali; c) il supporto al miglioramento continuo, attraverso la ricerca intervento e la formazione tecnica, digitale e relazionale⁸.

In questa prospettiva la formazione tecnica superiore

non è più considerata un ambito marginale del sistema educativo.

Al contrario, essa costituisce una delle infrastrutture fondamentali per la competitività dei sistemi produttivi e per la qualità del lavoro.

Bibliografia

F. Butera, *Il cambiamento organizzativo: analisi e progettazione*, Laterza, 2009.

F. Butera, *Organizzazione e società della conoscenza*, Marsilio, 2011.

F. Butera, *Lavoro e organizzazione nella società della conoscenza*, Marsilio, 2020.

F. Butera, *Organizzazione e società. Innovazione, partecipazione e sviluppo*, FrancoAngeli, 2021.

F. Butera, G. De Michelis, *L'Italia che compete*, FrancoAngeli, 2011.

F. Butera, G. De Michelis, *Intelligenza artificiale e lavoro, una rivoluzione governabile*, Marsilio, 2024.

Fondazione IRSO, documentazione sul progetto FORTES.

Ministero dell'Istruzione e del Merito, Legge n. 99/2022 – ITS Academy, 2022.

Patrizia Cinti

Sociologa dell'organizzazione PhD, Eduviva, Università Cattolica del Sacro Cuore di Roma.

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>

6 C. Argyris, D. Schön, *Organizational Learning*, Addison-Wesley, 1978 (per il concetto di apprendimento nei contesti organizzativi).

7 F. Butera, *Istituti tecnici superiori, la nuova legge e la sua realizzazione. L'analisi del prof. Butera*, in Formiche.net, 2021.

F. Butera, documenti e interventi su ITS Academy e occupabilità, Fondazione IRSO materiali progettuali.

8 F. Butera, *Organizzazione e società. Innovazione, partecipazione e sviluppo*, FrancoAngeli, 2021.

ESPERIENZE e VISSUTI

Persone, tecnologie e organizzazione del lavoro nella gestione del rischio

Marco Di Luzio

Il Sistema Socio-Tecnico, nelle scienze dell'organizzazione e in sociologia, è un modo di vedere le organizzazioni come insiemi integrati di "parte sociale" (persone, gruppi, cultura, processi organizzativi) e "parte tecnica" (tecnologie, strutture formali) che devono essere progettate insieme per funzionare in modo efficiente. Questo approccio nasce negli anni '50 con gli studi del Tavistock Institute (Trist ed Emery), dove emerge che cambiare solo la tecnologia senza ripensare ruoli, gruppi di lavoro e relazioni genera inefficienze organizzative rispetto agli obiettivi prefissati.

Nella scienza dell'organizzazione il Sistema Socio-Tecnico è quindi un principio di progettazione: non esiste una "migliore" struttura valida per tutte le imprese, ma occorre trovare ogni volta il giusto accoppiamento tra variabili sociali (competenze, motivazioni, cultura, leadership) e variabili tecniche (macchine, procedure, layout) in rapporto all'ambiente esterno. In sociologia del lavoro e delle organizzazioni, lo stesso concetto viene usato per analizzare come le tecnologie influenzano

relazioni di potere, identità professionali e forme di cooperazione o conflitto, e come le scelte sociali possono orientare l'uso delle tecnologie verso esiti più collaborativi ed efficaci.

Inquadrare il rischio cyber

Il concetto di Sistema Socio-Tecnico, storicamente adottato nelle scienze dell'organizzazione aziendale, emerge oggi con rinnovata rilevanza nel contesto della gestione del rischio cyber. Tale ambito, inizialmente caratterizzato da un approccio prevalentemente tecnologico, evidenzia sempre più la necessità di una prospettiva integrata che consideri congiuntamente dimensioni organizzative, umane e tecnologiche.

La cybersecurity nasce negli anni '80-'90 come estensione della sicurezza informatica e di rete, in un contesto in cui le minacce erano prevalentemente tecniche, gli ambienti più chiusi e controllabili e gli incidenti considerati eventi eccezionali. In questo contesto, la mitigazione del rischio cyber è stata inizialmente concepita come *un problema tecnico da risolvere con contromisure tecniche*.

Per molti anni ha dominato un modello implicito basato sul paradigma: "più tecnologia uguale più sicurezza.

L'idea sottostante era che l'implementazione di un numero sufficiente di tecnologie di sicurezza fosse in grado di prevenire o eliminare il rischio cyber. Questo ha portato ad una forte focalizzazione su tool e infrastrutture, prestando una limitata attenzione a processi organizzativi e comportamenti umani, e circoscrivendo la tematica ad una responsabilità esclusiva dell'IT.

Il tempo ha dimostrato come questo approccio esclusivamente *technology driven*, non fosse il modo più efficace per contrastare le minacce sempre nuove, sempre più insidiose, con impatti sempre più estesi a cui le organizzazioni sono esposte. Infatti, nonostante l'allocazione di budget su progetti IT sempre più rilevanti, per l'implementazione di tecnologie volte a contrastare il rischio cyber, continuavano e continuano a verificarsi con sempre maggiore frequenza incidenti cyber relativi a:

- incidenti causati da errori di configurazione, non da mancanza di tecnologie;

- attacchi di phishing e social engineering, che bypassano le difese tecniche;
- mancanza di processi di incident response strutturati;
- scarsa consapevolezza degli utenti;
- assenza di governance e accountability.

Incidenti gravi di cybersecurity si sono verificati e continuano a verificarsi con una numerosità sempre crescente, proprio per queste cause, nonostante la presenza di tecnologie avanzate.

Questo evidenzia che la tecnologia in sé, non rappresenta una risposta efficace alle sempre maggiori minacce a cui le organizzazioni e le aziende sono esposte.

Definire il perimetro cyber

Alla luce di questi risultati non soddisfacenti l'approccio alla gestione del rischio cyber si estende ad altre dimensioni dell'organizzazione aziendale, ponendo al centro delle strategie di cybersecurity aspetti quali: i processi organizzativi, la definizione di ruoli e strutture organizzative ben identificate, le persone, con le

Tabella comparativa: ISO 22301  NIS2  DORA  NIST CSF su dimensioni Sistema Socio-Tecnico.

DIMENSIONE SOCIO-TECNICA	NIS2 Totale Controlli 116	NIST CSF Totale Controlli 106	ISO 22301 Totale Controlli ~40-45 (stima)	DORA Totale Controlli ~40-50 (stima)
Persone	- Ruoli e responsabilità chiaramente definiti - Formazione e awareness obbligatorie - Coinvolgimento del management nella gestione dei rischi	- Awareness e formazione del personale - Ruoli e responsabilità per gestione rischi e incidenti - Coinvolgimento del management nella strategia di cybersecurity	- Leadership e governance (Clausola 5) - Competenze, formazione, awareness (Cl. 7) - Cultura della continuità - Ruoli e responsabilità per il miglioramento e la risposta agli incidenti	- Governance e supervisione del board e management - Competenze e formazione continua - Cultura della resilienza digitale - Ruoli e responsabilità per incident response e gestione fornitori critici
n. controlli / (%)	~20-30 (~17-26%)	~25-30 (~24-28%)	~8-10 (~20-25%)	~12-17 (~30-35%)
Processi	- Risk management e governance (Art. 7-15) - Incident response e reporting (Art. 18-21) - Supervisione fornitori, audit e controllo interni	- Funzioni Identify, Protect, Detect, Respond, Recover - Policy, processi e procedure di gestione del rischio - Incident response, valutazione e miglioramento continuo	- Contesto organizzativo, pianificazione BCMS (Cl. 4-6) - Piani di continuità, BIA, Risk Assessment (Cl. 8) - Monitoraggio, audit, miglioramento (Cl. 9-10)	- Risk management ICT - Gestione incidenti ICT ed escalation - Supervisione fornitori ICT critici - Pianificazione resilienza digitale e test di stress
n. controlli / (%)	~50-60 (~43-52%)	~50-60 (~47-57%)	~25-30 (~60-65%)	~20-27 (~45-55%)
Tecnologie	- Controlli tecnici obbligatori (firewall, IDS, logging) - Sistemi di monitoraggio e rilevamento incidenti	- Implementazione di controlli tecnici (IDS, SIEM, endpoint protection) - Soluzioni ICT per protezione, rilevamento e risposta agli incidenti	- Supporto dei sistemi ICT per piani di continuità - Backup, disaster recovery, strumenti di monitoraggio (Cl. 7-8)	- Sistemi resilienti e sicuri - Monitoraggio e logging ICT - Backup e disaster recovery - Strumenti per resilienza operativa digitale
n. controlli / (%)	~25-35 (~22-30%)	~20-25 (~19-24%)	~25-35 (~22-30%)	~6-10 (~15-20%)

loro competenze e cultura organizzativa. Queste indicazioni sono perfettamente sovrapponibili alle dimensioni organizzative identificate proprio dal Sistema Socio-Tecnico.

Nel linguaggio della sicurezza informatica il “perimetro cyber” è l’insieme dei confini, degli asset e dei punti di accesso che delimitano ciò che deve essere protetto dai rischi digitali (reti, sistemi, dati, servizi e infrastrutture critiche di un’organizzazione o di un Paese). Include sia componenti tecniche sia aspetti organizzativi e fisici. Le persone sono a pieno

titolo una componente del perimetro cyber, anche se in modo diverso rispetto agli asset tecnici. Ogni utente può diventare un punto di ingresso per attacchi.

Per questo, quando si definisce il perimetro cyber, si includono anche identità digitali, ruoli, comportamenti e livello di consapevolezza del personale, non solo reti, server e applicazioni.

Questo implica che le misure di sicurezza devono quindi coprire formazione, policy d’uso accettabile, gestione degli accessi e delle autorizzazioni, separazione dei compiti, procedure disciplinari.

Nella prospettiva “persone-processitecnologie”, il perimetro cyber maturo considera le persone come risorsa di difesa (sensibilizzazione, segnalazione di incidenti) oltre che come possibile vulnerabilità. Questo orientamento nuovo nella gestione del rischio cyber è attestato dalle recenti normative e standard di certificazione che integrano queste dimensioni nelle prescrizioni definite dalle Regulation Authority. Se prendiamo in considerazione la recente normativa NIS 2¹ a cui organizzazioni e aziende classificate come “Essenziali” o “Importanti”

ed analizziamo i 116 punti di controllo previsti dalla norma vediamo come in realtà i requisiti a cui le organizzazioni devono rispondere ricalcano le tre dimensioni del Sistema Socio-Tecnico: Tecnologia, Persone Processi. In particolare, se vediamo le percentuali dei controlli per tipologia sul totale dei controlli previsti dalla norma, si evidenzia una particolare attenzione alla dimensione Processi e una rilevanza analoga alle dimensioni Persone e Tecnologie².

1 Decreto legislativo 4 settembre 2024, n. 138, <https://www.acn.gov.it/portale/nis/la-normativa>.

2 Si veda Tabella comparativa di sintesi riportata a fine documento. In questa tabella sono classificati i controlli/requisiti previsti dalla regolamentazione in oggetto rispetto alle dimensioni del Sistema Socio-Tecnico. Parliamo di stime perché in alcuni casi i controlli/requisiti fanno riferimento a uno o più dimensioni. Queste stime sono indicative e servono a confrontare l’approccio del Sistema Socio-Tecnico tra i diversi quadri normativi/framework: NIS2 ha un totale ufficiale di circa 116 controlli/requisiti (livello soggetto essenziale). NIST CSF 2.0 conta circa 106 sottocategorie nel suo core (fonte NIST). ISO 22301 non ha “controlli numerati” come standard tecnico di sicurezza, ma possiamo stimare una mappatura equivalente di 40-45 requisiti/aree di controllo basata sulle clausole. DORA non fornisce un elenco numerico esplicito di controlli: la stima di 40-50 requisiti è derivata dalla struttura normativa (articoli e categorie).

ESPERIENZE e VISSUTI

FOR

Framework e normative

Anche standard internazionali come il NIST Cybersecurity Framework3 (NIST CSF) che è ad oggi uno dei modelli più utilizzati a livello internazionale per strutturare, valutare e migliorare la postura di sicurezza cyber delle organizzazioni pubbliche e private, prevede che la tecnologia sia sempre inserita in un contesto organizzativo e di governance.

In questo caso le percentuali dei requisiti definiti dallo standard danno una rilevanza percentuale maggiore alle dimensioni Persone e Processi rispetto alla dimensione Tecnologie. Allo stesso modo lo standard ISO 22301 (Business Continuity Management System – BCMS)4 definisce dei requisiti fortemente orientati ai processi e alla governance, e si fonda su un equilibrio socio-tecnico tra processi, persone e tecnologie, con una enfasi maggiore rispetto alle altre norme sui requisiti relativi alla dimensione Processi.

Per completezza, anche se dedicata in modo specifico al settore finanziario, citiamo la normativa DORA – Digital Operational Resilience Act5. Questa normativa definisce i requisiti a cui devono

rispondere le istituzioni finanziarie affinché possano resistere, rilevare, rispondere e riprendersi da eventi ICT (cyberattacchi, guasti sistemi, interruzioni servizi digitali). DORA, come NIS2 e ISO 22301, segue un approccio socio-tecnico integrato, con i processi come nucleo centrale, le persone responsabili della governance e delle decisioni, e le tecnologie come strumenti abilitanti della resilienza digitale.

Tutti i framework e normative convergono più o meno consapevolmente sui principi organizzativi definiti a suo tempo dal modello del Sistema Socio-Tecnico: le tecnologie servono, ma la resilienza si costruisce con processi chiari e persone preparate. L'analisi comparativa dei requisiti/controlli delle norme ISO 22301, NIS2, DORA e NIST CSF conferma l'attualità e la centralità del Sistema Socio-Tecnico nell'organizzazione aziendale, anche in contesti di forte innovazione tecnologica e digitale.

Pur in presenza di strumenti avanzati, sistemi automatizzati e soluzioni ICT sofisticate, la resilienza, la sicurezza e la continuità operativa non possono essere garantite esclusivamente dalla tecnologia. Le componenti persone e processi emergono come fat-

tori strategici: la leadership, i ruoli chiari, le competenze specifiche, la formazione continua, la cultura della sicurezza e della resilienza rappresentano leve fondamentali per la gestione dei rischi e per l'efficacia delle soluzioni tecnologiche.

Allo stesso modo, i processi strutturati di governance, pianificazione, gestione degli incidenti e dei fornitori, insieme a procedure chiare e continuamente aggiornate, assicurano che le tecnologie possano essere utilizzate in modo efficace e sicuro.

In un futuro caratterizzato da trasformazioni digitali rapide, cyber threat sempre più sofisticate e interconnessione globale, il Sistema Socio-Tecnico diventa non solo un modello teorico di riferimento, ma una strategia imprescindibile.

La sua capacità di integrare persone, processi e tecnologie sarà determinante per costruire organizzazioni resilienti, capaci di adattarsi, innovare e garantire continuità anche in scenari complessi e in continua evoluzione.

Possiamo dire che quelli che erano principi inediti identificati da Trist ed Emery ormai 75 anni fa con la definizione del Sistema Socio-Tecnico, risultano essere oggi non

solo confermati, ma anche introiettati nella cultura organizzativa ormai largamente diffusa.

Abbiamo visto come Fonti normative differenti, con provenienze, obiettivi e regulation authority distinte, seguono gli indirizzi provenienti proprio dall'eredità ormai diffusa e condivisa che questi autori con i loro studi ci hanno messo a disposizione.

Marco Di Luzio
CIO | CISO Tinexta Cyber.

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>

3 NIST Cybersecurity Framework (NIST CSF) è un framework di riferimento volontario per la gestione del rischio di cybersecurity, sviluppato dal National Institute of Standards and Technology (NIST) degli Stati Uniti. <https://www.nist.gov/cyberframework>.

4 L'obiettivo della ISO 22301 è garantire la continuità operativa dell'organizzazione, riducendo al minimo l'impatto di eventi disruptivi e assicurando che i servizi e i processi critici possano continuare o essere ripristinati entro tempi accettabili. <https://www.iso.org/standard/75106.html>.

5 Regolamento UE 2022/2554 ha l'obiettivo di rafforzare la resilienza operativa digitale delle istituzioni finanziarie nell'Unione Europea. In altre parole, punta a garantire che banche, assicurazioni, gestori di fondi e altri enti finanziari possano continuare a operare anche in presenza di eventi informatici o tecnologici disruptivi, riducendo rischi per il sistema finanziario e per i clienti. <https://www.bancaitalia.it/media/approfondimenti/2024/regolamento-dora/index.html?dotcache=refresh>.

A close-up of a silver microphone with a blue mesh grille, positioned in the center-right of the frame. The background is a blurred crowd of people, with warm, golden light bokeh effects from stage lights or the sun, creating a sense of a large gathering or event.

VITA ASSOCIATIVA

VITA ASSOCIATIVA

Formazione di frontiera e capacità istituzionale

Salvatore Cortesiana, Gianni Agnesa

La qualità delle istituzioni pubbliche dipende, in gran parte, dalle persone che vi lavorano e dalle competenze che riescono a sviluppare nel tempo. Per questo la formazione nella Pubblica Amministrazione non è soltanto un'attività di aggiornamento professionale, ma una componente essenziale della capacità delle amministrazioni di progettare politiche efficaci, attuare decisioni pubbliche e rispondere ai bisogni dei cittadini. In una fase storica segnata da trasformazioni rapide – ricerca di una maggiore sostenibilità ambientale, digitalizzazione, ricambio generazionale, nuove aspettative sociali e crescente complessità dei servizi – la formazione diventa una leva strategica per sostenere la qualità dell'azione amministrativa e la fiducia nelle istituzioni. Costruire competenze, diffondere metodologie aggiornate e creare reti tra amministrazioni significa rafforzare quella che gli studiosi definiscono capacità istituzionale: la possibilità concreta per le organizzazioni pubbliche di apprendere, adattarsi, innovare nel tempo ed essere credibili, istituzionalmente autorevoli.

È dentro questo scenario che si colloca il XXII Convegno Nazionale AIF della Formazione nella Pubblica Amministrazione, che si è tenuto a Udine dal 21 al 23 maggio 2026. Da oltre vent'anni questo appuntamento rappresenta molto più di un evento professionale: è un luogo di incontro tra formatori, dirigenti e professionisti della PA, uno spazio nel quale esperienze diverse entrano in dialogo e diventano patrimonio condiviso. Dietro questa esperienza c'è il lavoro dell'Associazione Italiana Formatori (AIF), che da decenni promuove la crescita professionale dei formatori e delle formatrici e contribuisce a rafforzare la consapevolezza del loro ruolo nella società e nelle organizzazioni. Attraverso le sue comunità professionali diffuse nei territori, AIF rappresenta oggi un interlocutore autorevole per le istituzioni: un punto di connessione tra esperienze locali, culture organizzative differenti e contesti economici e sociali diversi. In questa prospettiva l'Associazione non si limita a promuovere la formazione come pratica professionale, ma contribuisce anche ad accompagnare le istituzioni nei processi di innovazione e di governance delle politiche pubbliche. Il tema scelto per l'edizione 2026 – *“Formazione di frontiera. Connettere saperi, competenze e territori per una PA che innova”* – invita proprio a guardare alla formazione

come a uno spazio di connessione tra mondi diversi. Le frontiere, in questo caso, non sono barriere ma luoghi di incontro: spazi nei quali si intrecciano bisogni emergenti, tecnologie in evoluzione, territori che cambiano e professionalità che si trasformano. Il Friuli-Venezia Giulia, terra storicamente segnata da confini e attraversamenti, offre un contesto particolarmente significativo per sviluppare questa riflessione. Qui la frontiera non è soltanto un limite geografico, ma una soglia simbolica: un luogo dove identità, competenze e visioni differenti possono incontrarsi e generare nuove possibilità. Applicata alla formazione pubblica, l'idea di frontiera aiuta a leggere alcune delle tensioni che attraversano oggi le amministrazioni: la



Il Ministro Zangrillo con la presidente AIF Lomaglio e il responsabile del convegno Cortesiana.

come a uno spazio di connessione tra mondi diversi. Le frontiere, in questo caso, non sono barriere ma luoghi di incontro: spazi nei quali si intrecciano bisogni emergenti, tecnologie in evoluzione, territori che cambiano e professionalità che si trasformano. Il Friuli-Venezia Giulia, terra storicamente segnata da confini e attraversamenti, offre un contesto particolarmente significativo per sviluppare questa riflessione. Qui la frontiera non è soltanto un limite geografico, ma una soglia simbolica: un luogo dove identità, competenze e visioni differenti possono incontrarsi e generare nuove possibilità.

Applicata alla formazione pubblica, l'idea di frontiera aiuta a leggere alcune delle tensioni che attraversano oggi le amministrazioni: la

distanza tra formazione e lavoro reale, la frammentazione delle iniziative, la necessità di integrare competenze umane e tecnologie digitali, la costruzione di reti territoriali stabili tra istituzioni. Il Convegno di Udine ha provato a trasformare queste tensioni in opportunità di apprendimento. La prima giornata, ospitata presso il Museo Friulano di Storia Naturale, è stata dedicata al tema delle soglie e al significato di “abitare la frontiera”. Il dialogo tra Giacomo Prati e l'antropologo Gianpaolo Gri ha introdotto la riflessione sul valore dei territori di confine come luoghi di cooperazione e innovazione sociale. Sono seguiti tre laboratori tematici dedicati ad alcune delle frontiere più rilevanti per la formazione pubblica: il rap-



L'apertura del convegno nell'Auditorium Comelli della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia.

porto tra analisi dei bisogni e progettazione formativa; il dialogo tra intelligenza umana e intelligenza artificiale nei processi di apprendimento; le nuove forme di collaborazione tra pubblico e privato nella costruzione di valore pubblico.

La seconda giornata, presso l'Auditorium Antonio Comelli della Regione Friuli-Venezia Giulia, è stata dedicata al confronto sulle grandi sfide che attraversano oggi la Pubblica Amministrazione. Dopo gli

interventi di apertura della presidente nazionale AIF Lomaglio, del magnifico rettore dell'Università di Udine Montanari e dell'assessore alle autonomie locali, funzione pubblica sicurezza e immigrazione della Regione autonoma FVG, una prima tavola rotonda si è focalizzata sul rapporto tra eredità e futuro, mentre un secondo momento di confronto ha posto al centro della discussione le frontiere dell'apprendimento. L'intervento del Ministro

della Funzione Pubblica Paolo Zangrillo ha toccato alcuni punti di fondamentale importanza: il ricambio generazionale e l'attrattività per i giovani - a cui è necessario trasferire non solo competenze, ma anche memoria organizzativa, cultura del servizio pubblico e conoscenza dei contesti -, la necessità di una semplificazione che non rimanga solo sulla carta ma sia percepibile nella vita quotidiana delle persone, la centralità delle comunità di pratica per un apprendimento che nasca dal confronto tra pari. Temi successivamente ripresi e approfonditi dal direttore generale dell'Ufficio per l'innovazione amministrativa, la formazione e lo sviluppo delle competenze Sauro Angeletti.

Il pomeriggio del 22 maggio è stato dedicato alla XXIV edizione del Premio Nazionale AIF Filippo Basile, uno dei momenti più significativi dell'intero Convegno. La terza giornata, a Gorizia, è stata infine pensata come momento di formazione outdoor, con un percorso esperienziale ispirato al tema dei riti di passaggio. Come nelle trasformazioni individuali, anche i cambiamenti organizzativi richiedono spazi di transizione nei quali identità e pratiche professionali possano evolvere. La formazione può diventare proprio questo spazio: un luogo protetto di riflessione, sperimentazione e apprendimento condiviso. Guardato nel suo insieme, il Convegno AIF PA può essere interpretato come una vera e propria infrastruttura di apprendimento collettivo. Non solo un momento

di aggiornamento, ma uno spazio nel quale le amministrazioni pubbliche possono confrontarsi, scambiare esperienze e costruire conoscenza comune. È in questi spazi di incontro che la formazione diventa davvero una frontiera generativa: un luogo dove discipline diverse, esperienze organizzative e culture professionali si incontrano, dando vita a nuove modalità di apprendimento e a nuove forme di cooperazione tra istituzioni. Se la qualità della Pubblica Amministrazione dipende dalle competenze delle persone che vi lavorano, allora la formazione continua non è semplicemente un investimento organizzativo. È una scelta di futuro. E iniziative come il Convegno AIF PA e il Premio Filippo Basile contribuiscono, anno dopo anno, a costruire quella comunità professionale che rende possibile una Pubblica Amministrazione più competente, più consapevole e più vicina ai cittadini.

Salvatore Cortesiana

Formatore e funzionario del Comune di Siracusa. È stato responsabile nazionale del Premio Filippo Basile per la Formazione nella Pubblica Amministrazione.

Gianni Agnesa

Gruppo PA 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>



Il saluto del sindaco di Udine De Toni, che ha aperto i lavori del pomeriggio insieme ad Angeletti, Cortesiana e Spada.

VITA ASSOCIATIVA

Il Premio Filippo Basile: storia, sviluppo e futuro della formazione nella Pubblica Amministrazione

Ventiquattro edizioni di un osservatorio nazionale sulle pratiche formative nelle pubbliche amministrazioni italiane

Salvatore Cortesiana

Il Premio Nazionale Filippo Basile per la Formazione nella Pubblica Amministrazione, istituito dall'Associazione Italiana Formatori nel 2002, costituisce oggi uno dei dispositivi di valorizzazione della knowledge pubblica di più lunga durata nel panorama italiano. Quando nel 2002 l'Associazione Italiana Formatori istituì il Premio Filippo Basile, la formazione nella Pubblica Amministrazione viveva una stagione di transizione. I grandi piani formativi degli anni Novanta – finanziati dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel quadro delle riforme Bassanini e progressivamente rielaborati dal FormezPA e dalla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione – si stavano esaurendo, mentre la stagione della digitalizzazione e della managerializzazione delle amministrazioni non aveva



Premio speciale amministrazioni socie Aif - Inail Sardegna.

ancora trovato un linguaggio comune. Era appena stata emanata, nell'ottobre 2001, la Direttiva del Ministro per la Funzione Pubblica Franco Frattini sulla formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni: il primo atto organico che poneva la formazione al centro del processo di riforma della PA, definendone obiettivi, metodi e responsabilità istituzionali con un respiro sistematico che i provvedimenti precedenti non avevano avuto.

Quella Direttiva aveva dato, per la prima volta, un codice condiviso alla formazione pubblica italiana – un riferimento normativo e culturale intorno al quale si sarebbe costruito, negli anni successivi, gran parte del dibattito professionale e associativo del settore.

I fondi destinati alla formazione pubblica cominciarono

tuttavia la lunga contrazione che avrebbe caratterizzato i due decenni successivi, e che ancora oggi non può dirsi pienamente invertita.

La figura di Filippo Basile

In questo scenario, il Premio nacque come gesto etico prima ancora che come iniziativa professionale.

La memoria di Filippo Basile – dirigente dell'Assessorato Agricoltura e Foreste della Regione Siciliana, assassinato il 5 luglio 1999 per il suo impegno nella legalità – divenne il punto di avvio di un percorso che avrebbe progressivamente trasformato un riconoscimento simbolico in qualcosa di assai più articolato. Il bando dell'edizione inaugurale esplicitava già una finalità che oggi, con il linguaggio delle politiche internazionali, chiameremmo di capacity building: valorizzare le esperienze che migliorano la qualità dei servizi, rafforzano le competenze delle persone e contribuiscono alla costruzione di valore pubblico.

Vale la pena soffermarsi su questo punto. In un tempo in cui il tema della capacità istituzionale non era ancora entrato nel lessico corrente delle politiche pubbliche italiane – vi sarebbe entrato solo con la stagione dei fondi strutturali europei e, in forma più incisiva, con il PNRR – il Premio Basile aveva intuito che la formazione non è adempimento ma leva

strategica. Che un'Amministrazione che apprende è un'amministrazione che migliora. Che rendere visibili le pratiche eccellenti è già, di per sé, un atto di politica formativa.

La scelta del nome non era retorica. Filippo Basile era un funzionario pubblico che aveva pagato con la vita la fedeltà alla propria professione e alla legalità.

Attribuire il suo nome a un premio per l'eccellenza nella formazione significava – e significa ancora oggi – ricordare che il lavoro pubblico non si esaurisce nell'efficienza tecnica. Esso vive di valori, di responsabilità civile, di scelte quotidiane che riguardano il rapporto tra istituzioni e cittadini.

Questa radice etica non è ornamentale: è la cornice entro cui ogni candidatura viene giudicata.

Un dispositivo di apprendimento collettivo

Nel corso di ventiquattro edizioni, il Premio ha progressivamente assunto una funzione sistemica: osservatorio sulle pratiche formative, laboratorio di innovazione metodologica, luogo di convergenza tra amministrazioni, scuole di formazione, università e professionisti. Da semplice riconoscimento, si è trasformato in un dispositivo di apprendimento collettivo. La struttura del Modello di Candidatura – articolato in sezioni che rilevano dati



Premio speciale del Dipartimento della Funzione Pubblica - Comune di Rovereto.

organizzativi, caratteristiche dei progetti, metodologie, costi, impatti attesi e modalità di trasferibilità – ha permesso di costruire nel tempo un patrimonio informativo che non ha equivalenti nel panorama italiano.

I dati storici documentano questa traiettoria con precisione. Dall'edizione 2004 – la prima in cui si registrò una partecipazione significativa, con 65 candidature – il Premio ha raccolto, nelle

ventiquattro edizioni, 1.267 candidature in totale.

Il picco fu raggiunto tra il 2010 e il 2012, con valori superiori al centinaio di candidature per edizione; la contrazione che seguì riflette fedelmente i tagli alla formazione pubblica imposti dalla stagione dell'austerità.

La ripresa, progressiva ma costante, a partire dall'edizione 2021, coincide con la stagione del PNRR e del rinnovato interesse istituzionale

VITA ASSOCIATIVA



Premio speciale Olivieri - Comune di Trieste.

per lo sviluppo delle competenze nella PA.

La distribuzione geografica delle candidature è essa stessa un indicatore. Le regioni del Centro-Nord – Emilia-Romagna, Toscana, Lombardia, Veneto, Piemonte – hanno storicamente contribuito il maggior numero di progetti. Il Friuli-Venezia Giulia, non a caso sede dell'edizione 2026, è progressivamente cresciuto fino a rappresentare, nell'ultima edizione, uno dei territori più attivi, con sette candidature.

Il Trentino-Alto Adige ha manifestato negli ultimi anni una presenza stabile e di qualità elevata. Il Mezzogiorno rimane invece sottorappresentato rispetto al peso demografico e amministrativo: nella XXIV edizione, la Sicilia ha contribuito con tre candidature, la Sardegna con quattro, mentre Campania, Calabria, Puglia e Basilicata insieme hanno espresso appena otto progetti. Come ha osservato Gianni Agnesa, membro del Comitato Scientifico, questa asimmetria geografica

è un segnale di persistenti difficoltà nello sviluppo di formazione pubblica avanzata nel Mezzogiorno, difficoltà che il Premio da solo non può risolvere ma che può contribuire a rendere più visibili.

La ripartizione tra le due sezioni del Premio – Reti e Sistemi Formativi da un lato, Processi e Progetti Formativi dall'altro – ha mostrato nel tempo un'evoluzione significativa.

La progressiva crescita della sezione A (Reti e Sistemi),

passata da valori assai ridotti nelle prime edizioni a una presenza stabile attorno al 35% del totale, registra un fenomeno reale: le Amministrazioni hanno imparato a pensare la formazione non come evento isolato ma come sistema, come infrastruttura, come rete.

Tendenze evidenziate nell'edizione 2026

La premiazione del 22 maggio 2026, svoltasi a Udine

nell'ambito del XXII Convegno Nazionale AIF PA, ha rappresentato il momento culminante di un'edizione che si era distinta fin dalle prime fasi per la qualità e la varietà delle proposte ricevute.

Quaranta progetti da trentatré amministrazioni in dodici regioni: questi i numeri dell'edizione 2026. Quattordici candidature nella sezione A (Reti e Sistemi), ventisei nella sezione B (Processi e Progetti). Il Comitato Scientifico ha identificato alcune tendenze ricorrenti che meritano una lettura analitica. La prima riguarda la leadership, intesa non come competenza individuale dei vertici ma come capacità diffusa di guidare processi di innovazione, sostenere il cambiamento culturale e costruire contesti organizzativi generativi. È stata rilevata una «diffusa attenzione al rafforzamento delle competenze manageriali e allo sviluppo dei gruppi direzionali, sempre più chiamati a guidare processi di innovazione organizzativa, trasformazione digitale e cambiamento culturale all'interno delle amministrazioni».

Non è una coincidenza: si tratta di una risposta diretta alle sfide del ricambio generazionale che sta attraversando la PA italiana, con migliaia di nuovi ingressi e altrettante uscite cariche di memoria organizzativa. La seconda tendenza riguarda la cura.

Si è parlato esplicitamente

di «welfare relazionale»: la formazione come spazio di benessere organizzativo, di prevenzione del burnout, di ricostruzione del senso di appartenenza. Esperienze come il «Benessere dinamico» del Comune di Piacenza, l'attenzione al ciclo di vita del dipendente del Comune di Udine, il contrasto al tecnostress dell'INAIL Sardegna o il recupero del senso di appartenenza tramite le arti dell'ISTAT indicano che il welfare interno e l'ascolto empatico sono diventati pilastri strategici, non accessori opzionali, per il funzionamento degli enti.

La terza tendenza riguarda la comunità. Quasi tutti i progetti di eccellenza hanno abbandonato la logica formativa «a silos» – l'aula chiusa e isolata, il corso come evento episodico – per abbracciare modelli basati su *community of practice*, *mentoring* e reti collaborative. Il percorso di mobilità e *job shadowing* inter-universitari dell'Università di Torino, la rete tra comuni della Scuola Umbra, i Bootcamp di IFEL, la costituzione di «Change Agents» per governare l'intelligenza artificiale come fatto da Ca' Foscari e dalla Presidenza del Consiglio: sono tutti esempi della stessa transizione.

La conoscenza, nel 2026, si crea e si scambia in rete.

La quarta tendenza riguarda l'intelligenza artificiale. Rispetto alle edizioni precedenti, è cresciuta significativamente la presenza di progetti che non si limitano

a introdurre strumenti di IA nei processi formativi, ma che affrontano la questione della sua governance: come sviluppare competenze per valutare criticamente, adottare responsabilmente e monitorare gli impatti dell'IA nelle organizzazioni pubbliche.

Il progetto di TSM e Provincia Autonoma di Trento, premiato con il secondo posto nella sezione A, si iscrive pienamente in questa direzione.

Il Comitato Scientifico ha anche segnalato un nodo ancora irrisolto: la valutazione dell'impatto: «rimane tuttavia ancora debole l'attenzione a una valutazione concreta dei risultati dei processi formativi e, ancor più, degli impatti effettivamente generati nei contesti organizzativi». È un limite strutturale che attraversa il settore nel suo complesso, e che non può essere addebitato alle singole amministrazioni: ri-



Sez A Primo Premio - Scuola di formazione del Comparto Unico del Friuli Venezia Giulia e centro di competenza - Comparto Friuli Venezia Giulia.

VITA ASSOCIATIVA



Sez A Secondo Premio - TSM - Trentino School of Management e Provincia Autonoma di Trento.

chiede investimenti in strumenti, competenze e cultura della valutazione che ancora mancano in molti contesti.

I progetti premiati

I progetti premiati nella XXIV edizione restituiscono, nel loro insieme, un quadro coerente con le tendenze descritte. Nella sezione A – Reti e Sistemi Formativi, il primo premio è stato assegnato a COMPA FVG per il «Sistema Pedagogico Integrato Zero-

sei Friuli Venezia Giulia»: un modello regionale di rete formativa multilivello che connette servizi educativi per la fascia 0-6 anni attraverso comunità professionali interistituzionali. È un esempio emblematico di formazione come infrastruttura del territorio: non un corso, non un percorso, ma un ecosistema che genera connessioni tra persone, istituzioni e saperi. Il secondo premio è andato a TSM e Provincia Autonoma di Trento per «Governare l'intelligenza artificiale nella

PA», progetto che costruisce un sistema multidisciplinare di competenze per la gestione responsabile dell'IA nelle amministrazioni – un tema che nei prossimi anni diventerà sempre più centrale.

Il terzo premio alla Regione Sardegna – DG Lavoro per «Una sfida valoriale» completa un podio che racconta di territori capaci di progettare formazione con un respiro sistemico.

Nella sezione B – Processi e Progetti Formativi, il primo premio è andato alla Provincia Autonoma di Bolzano per «Rafforzare le competenze per una PA senza barriere: leadership inclusiva, accessibilità digitale e sicurezza equa e comprensibile».

Il progetto unisce tre dimensioni che raramente si incontrano nello stesso percorso: l'inclusione come cultura organizzativa, il digitale come diritto e non come obbligo, e la sicurezza come linguaggio condiviso. Il secondo premio è stato attribuito ex aequo a INPS Veneto per «INCONTRI 4.0» e all'Università di Torino per il progetto di mobilità e *job shadowing*, due esperienze che dimostrano come la formazione possa costruire relazioni oltre i confini della singola organizzazione. Il terzo premio alla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica per «Essere PA: Accademia del Valore» ha un valore simbolico non trascurabile: il principale soggetto istituzionale della formazione pubblica nazionale è anche

tra i vincitori del principale riconoscimento del settore. Il Premio Speciale del Dipartimento della Funzione Pubblica – attribuito per la prima volta nell'ambito del Premio Basile, a seguito dell'accordo tra AIF e Dipartimento – è stato assegnato al Comune di Rovereto per «Oltre l'aula: progettare competenze per il futuro».

La decisione del Comitato Scientifico di indicare questo progetto – che costruisce il Piano della Formazione come visione strategica dell'ente – è coerente con gli orientamenti ministeriali che individuano nella programmazione della formazione un asse prioritario della riforma della PA.

Il Premio Speciale «Viviana Olivieri» al Comune di Trieste per «Semi di inclusione», e il Premio Speciale AIF all'IT-NAIL Sardegna per «SMART T», completano un quadro di riconoscimenti che toccano dimensioni diverse ma convergenti: inclusione lavorativa, benessere organizzativo, gestione dei rischi.

L'edizione 2026 si è svolta in un contesto istituzionale che offre al Premio Basile opportunità di crescita e radicamento più significative di quelle disponibili in molte edizioni precedenti.

Il protocollo di collaborazione tra AIF e DFP

Il Ministro per la Pubblica Amministrazione Paolo Zangrillo – presente al Convegno di Udine il 22 mag-

gio con un intervento nella sessione mattutina – ha più volte ribadito, nelle direttive e negli atti pubblici del suo mandato, l'importanza di rafforzare la funzione formazione nelle amministrazioni, di costruire percorsi di apprendimento continuo e di superare la logica del corso obbligatorio per approdare a quella dello sviluppo delle competenze come leva strategica di innovazione. Questa posizione ministeriale non è distante dalla filosofia che ha animato il Premio Basile sin dalla sua prima edizione: la convergenza tra indirizzo politico e

prassi associativa costituisce una condizione favorevole che va coltivata con cura. Il protocollo di collaborazione tra AIF e Dipartimento della Funzione Pubblica, presentato formalmente nel settembre 2024 e che ha trovato la sua prima applicazione pratica proprio nell'istituzione del Premio Speciale del Dipartimento, apre prospettive concrete. Le tre proposte contenute nel documento di collaborazione – un'indagine nazionale sulla formazione nella PA, percorsi formativi base e avanzati per gli esperti di formazione, una rete tra le

scuole regionali di pubblica amministrazione – possono trovare nel Premio Basile un alleato naturale.

L'Analisi Sintetica dei Risultati del Premio costituisce già, nei fatti, un contributo alla conoscenza dello stato della formazione pubblica nel Paese: un contributo parziale e non rappresentativo dell'universo delle PA, ma documentato e metodologicamente rigoroso.

È opportuno ricordare che fino al 2016 il Dipartimento della Funzione Pubblica promuoveva un Rapporto annuale sulla formazione nella Pubblica Amministrazione, coordinato dalla SNA e realizzato con FormezPA, le Regioni e l'Istituto Guglielmo Tagliacarne.

La sua interruzione ha lasciato un vuoto conoscitivo che solo in tempi recenti si è cercato di colmare. Il Premio Basile non ha né la struttura né le risorse per sostituire quel Rapporto, ma può contribuire – insieme all'indagine proposta nel protocollo AIF-Dipartimento – a riempire parzialmente quella lacuna. Un'altra dimensione rilevante è quella della community Syllabus, la piattaforma del Dipartimento della Funzione Pubblica che aggrega decine di migliaia di dipendenti pubblici impegnati nello sviluppo delle competenze digitali. I progetti premiati, nella misura in cui affrontano la transizione digitale come oggetto di formazione, sono materiali preziosi per una comunità di apprendi-

mento di questa scala.

La disseminazione delle buone pratiche del Premio Basile attraverso i canali di Syllabus rappresenta una direzione di sviluppo concreta, che non richiede investimenti straordinari ma soltanto una cooperazione organizzativa che il protocollo AIF-Dipartimento rende possibile.

Sviluppi futuri

Guardando alle edizioni che verranno, tre direzioni di sviluppo appaiono particolarmente rilevanti alla luce di quanto emerso nell'edizione 2026. La prima riguarda la valutazione dell'impatto. Il limite che il Comitato Scientifico ha segnalato con puntualità – la debolezza della valutazione degli effetti organizzativi della formazione – non è una critica alle singole amministrazioni: è una sfida sistemica che riguarda l'intero settore.

Il Premio Basile potrebbe contribuire ad affrontarla in due modi. Il primo è di natura metodologica: rafforzare, nel Modello di Candidatura, i criteri e gli indicatori relativi alla valutazione dell'impatto, premiando esplicitamente i progetti che documentano non solo l'apprendimento individuale ma il cambiamento organizzativo.

Il secondo è di natura divulgativa: rendere le esperienze di valutazione più robuste oggetto di sessioni dedicate nel Convegno, contribuendo a costruire un linguaggio con-



Sez B Primo Posto - Provincia Autonoma di Bolzano, Ufficio Sviluppo Personale.

VITA ASSOCIATIVA



Sez B Secondo Posto - Inps - Direzione Regione Veneto - Ufficio Formazione.

diviso e standard progressivamente condivisi.

La seconda direzione riguarda la dimensione geografica. La sottorappresentazione del Mezzogiorno non è accidentale: riflette difficoltà strutturali nella dotazione di risorse, nella professionalità degli uffici formazione, nella capacità di progettare e documentare esperienze di qualità. Il Premio può contribuire ad affrontarle attraverso le Delegazioni territoriali AIF e gli eventi territoriali previsti dal Regolamento, ma anche attraverso un'azione più intenzionale di accom-

pagnamento delle amministrazioni meridionali nella costruzione e presentazione delle candidature.

Il modello già sperimentato in alcune edizioni – tavoli di lavoro preparatori, tutoring nella compilazione del Modello di Candidatura – potrebbe essere sistematizzato. La terza direzione riguarda la proiezione internazionale. Il tema del Convegno di Udine – “Formazione di frontiera” – ha evocato le frontiere non solo geografiche ma simboliche: la frontiera tra pubblico e privato, tra umano e artificiale, tra eredità e

futuro. In questo quadro, la formazione pubblica italiana dialoga sempre più con le esperienze europee, con le reti transfrontaliere, con i modelli di *capacity building* promossi dalle istituzioni comunitarie.

Il Premio Basile, che ha avuto in alcune edizioni candidate da amministrazioni estere, potrebbe sviluppare una dimensione comparativa più

strutturata, valorizzando i collegamenti con le reti europee di formazione pubblica e con i progetti finanziati dai fondi strutturali.

A ventiquattro anni dalla sua istituzione, il Premio Filippo Basile non è solo sopravvissuto ai cicli di contrazione della formazione pubblica, ai cambi di governo, alle riforme organizzative delle amministrazioni, alla pandemia.



Sez B Secondo Posto Exaequo - Università degli Studi di Torino.



Sez B Terzo Posto - Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica.

È cresciuto. Non sempre in termini di candidature – le 1.267 raccolte in ventiquattro edizioni distribuiscono picchi e valli che rispecchiano la storia del settore – ma in termini di profondità, di radicamento istituzionale, di riconoscimento professionale.

Il fatto che il Dipartimento della Funzione Pubblica abbia scelto, nel 2026, di istituire un proprio Premio Speciale nell'ambito del Basile non è un dettaglio cerimoniale.

È il riconoscimento che questo strumento ha raggiunto una maturità tale da poter essere considerato un interlocutore credibile nella costruzione delle politiche nazionali di formazione pubblica.

Una responsabilità non piccola, che la comunità professionale che ha animato il Premio è chiamata ad assumere con piena consapevolezza. Rimane aperta la questione della sostenibilità.

Il Premio funziona grazie al lavoro volontario di formatori professionisti che dedicano tempo, competenze e risorse personali a un'impresa

collettiva. Questa generosità non può essere data per scontata indefinitamente.

La costruzione di un modello organizzativo e finanziario che garantisca al Premio una continuità strutturale – e non solo la continuità delle singole persone che lo animano – è un tema che la governance dell'AIF è chiamata ad affrontare con la stessa serietà con cui le amministrazioni candidate affrontano la sostenibilità dei loro progetti formativi.

Salvatore Cortesiana

Formatore e funzionario del Comune di Siracusa. È stato responsabile nazionale del Premio Filippo Basile per la Formazione nella Pubblica Amministrazione.

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>

Nota dell'autore

Questa è l'ultima edizione del Premio Basile di cui mi sono occupato in qualità di responsabile. Dopo quasi quindici anni, è il momento di passare il compito ad altre mani. Non è un distacco: è la conseguenza logica di chi ha ricevuto un testimone, lo ha portato per quindici anni e ora lo consegna ad altre mani, sapendo che ciò che si trasmette è più importante di chi lo trasmette. Ringrazio tutte le persone che hanno collaborato in questi anni – i membri del Comitato Scientifico, la Segreteria nazionale dell'AIF, i Presidenti nazionali che si sono succeduti – e tutte le Amministrazioni che hanno scelto di partecipare, portando in questo spazio il meglio del loro lavoro. La storia del Premio appartiene a loro, non a chi l'ha coordinato. Infine, un ringraziamento speciale alla prof.ssa Maria Rita Bongiorno, all'ing. Giovanni Agnesa e alla dott.ssa Luana Spada.

VITA ASSOCIATIVA

OpenFutures: una comunità per imparare a pensare i futuri

Vivaldo Moscatelli, Anna Suozzi



Un modello già sperimentato

Quando è stato avviato #OpenAIF, l'obiettivo andava oltre la diffusione di conoscenze sull'intelligenza artificiale.

Serviva creare le condizioni perché un tema emergente e cruciale come l'IA potesse entrare, in modo competente e con spirito critico, nel lavoro quotidiano di chi si occupa di formazione.

Gli incontri con persone esperte sono stati accompagnati da una community e da uno spazio digitale dedicato nel quale raccogliere materiali, continuare il confronto e dare vita a nuovi progetti. OpenFutures riparte da quell'esperienza e la porta nel campo degli studi di futuro. Anche in questo caso è un'operazione culturale: costruire un substrato condiviso, avvicinando i formatori a concetti e metodi poco diffusi nella formazione italiana e preparando la strada verso il Convegno nazionale AIF di novembre.

Il Convegno è una tappa importante di un percorso che sarà alimentato dal lavoro della comunità, pensato per dare continuità, produrre confronto e consolidare nel tempo competenze e pratiche.

Allenarsi a pensare in avanti

Parlare di futuro espone subito a un equivoco. Gli studi di futuro non promettono di anticipare ciò che accadrà, né cercano una previsione più accurata di altre. Lavorano, invece, sui futuri al plurale, sulle possibilità che possono aprirsi e sulle immagini del domani che, spesso senza rendercene conto, orientano le decisioni già nel presente.

In questa prospettiva si colloca anche la *Future Literacy* - promossa dall'UNESCO - quale capacità di utilizzare il futuro per comprendere meglio il presente, ampliare le possibilità di scelta e sviluppare nuovi modi di pensare e agire. La missione di OpenFutures è portare questa capacità dentro la formazione e non solo. Significa allenare uno sguardo in grado di leggere segnali ancora deboli, riconoscere le discontinuità e mettere alla prova le ipotesi con cui interpretiamo il cambiamento.

È un esercizio utile per chi accompagna persone e organizzazioni nei processi di cambiamento perché consente di porsi le domande giuste prima che le risposte diventino obbligate.

Il progetto vive attraverso incontri pubblici, materiali condivisi e occasioni di lavoro comune.

Lo spazio digitale permette di non disperdere ciò che emerge durante gli eventi e

di trasformare il pubblico in una comunità che contribuisce attivamente.

A sostenere questo sviluppo sono Skopia, il Complexity Education Project, Entropy Knowledge Network e CESMAL, che portano competenze maturate negli studi di futuro, nell'approccio alla complessità e nell'apprendimento organizzativo.

Dal confronto al laboratorio

La prima fase di OpenFutures è dedicata ad ampliare la consapevolezza e a creare un lessico condiviso, anche attraverso momenti formativi e occasioni di confronto.

Il passaggio successivo riguarderà lo sviluppo professionale di chi dovrà integrare questi approcci nel proprio lavoro.

È già in cantiere l'idea di un CompleXFutures LAB che, sul modello di quello che rappresenta il CompleXAI LAB per l'intelligenza artificiale, offrirà a formatrici e formatori e, in generale, a chi ha necessità di sviluppare il pensiero anticipante, un percorso strutturato e di qualità.

Il laboratorio unirà i fondamenti dei Futures Studies alla sperimentazione di metodi per esplorare futuri possibili e alla progettazione di attività formative. L'ambizione è concreta: fare del pensiero anticipante

una competenza professionale, utile per abitare l'incertezza senza subirla e per restituire alla formazione una delle sue responsabilità più importanti: aiutare le persone a immaginare possibilità che il presente, da solo, non rende ancora visibili.

Vivaldo Moscatelli
Anna Suozzi

Soci AIF responsabili del progetto..

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>

VITA ASSOCIATIVA

Progetto Cantiere

Un'alleanza per costruire il futuro della formazione

Maria Nigro

Le associazioni professionali possono essere molto più di luoghi di rappresentanza: possono diventare laboratori di innovazione sociale, capaci di mettere in connessione competenze, intercettare bisogni emergenti e contribuire alla definizione di politiche pubbliche più efficaci.

Con questa visione AIF Lazio ha organizzato il convegno *Formazione in Rete. Visioni e alleanze per il territorio*, organizzato nell'ambito delle celebrazioni per il cinquantesimo anniversario dell'Associazione Italiana Formatori.

Il tema centrale è stato quello della "rete", intesa non come semplice dichiarazione di intenti, ma come metodo concreto di lavoro.

Il confronto tra istituzioni, enti di formazione, scuole, università, imprese e professionisti ha evidenziato un'urgenza condivisa: superare la frammentazione degli interventi attraverso relazioni stabili, capaci di trasformare il patrimonio di competenze presenti sul territorio in progettualità comuni. La collaborazione, infatti, non nasce sponta-



neamente, ma richiede spazi di confronto, tempi dedicati e una regia in grado di valorizzare il contributo di tutti gli attori coinvolti.

Da questa considerazione ha preso vita il progetto CANTIERE, sviluppato da AIF Lazio insieme alla Città Metropolitana di Roma Capitale. Più che un progetto, un'infrastruttura collaborativa che mette in relazione orientamento, formazione, riconoscimento delle competenze e transizione al lavoro. L'obiettivo è costruire un luogo permanente di dialogo in cui esperienze, dati e proposte possano tradursi in strumenti utili a orientare le politiche for-

mative e sostenere lo sviluppo del territorio.

L'esperienza dimostra che una rete produce valore quando genera processi condivisi e responsabilità comuni. È questa la sfida che AIF intende raccogliere: promuovere alleanze capaci di trasformare il confronto in azioni concrete, favorendo una formazione sempre più vicina ai bisogni delle persone, delle organizzazioni e del mercato del lavoro. Il nome CANTIERE richiama il valore dell'apprendimento esperienziale e prende ispirazione dall'Urban Centre Metropolitano di Roma, spazio che ha ospitato i principali

appuntamenti della prima fase del progetto.

Riconosciuto come Progetto Meritevole al Forum PA 2026, partecipa il 21 settembre 2026 alla Rome Future Week, durante la quale prenderà il via la seconda fase con la presentazione del primo report annuale e delle nuove linee di sviluppo.

Maria Nigro
Presidente di AIF Lazio.

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>

Un confronto permanente tra istituzioni, imprese, stakeholder

Alessia Lo Bosco

La Città Metropolitana di Roma Capitale, cui la Regione Lazio ha delegato la gestione della formazione professionale, sta portando avanti un importante percorso di rilancio del sistema formativo attraverso la riqualificazione dei Centri di Formazione Professionale, l'innovazione dei percorsi didattici e un'offerta sempre più orientata alle competenze digitali, ambientali e ai fabbisogni delle

imprese. In questa prospettiva sono stati avviati accordi con aziende, fondazioni e istituzioni, oltre alla costituzione del Polo Pubblico della Formazione e all'adesione European Alliance for Apprenticeships (EAFA), per rafforzare il collegamento tra formazione e occupazione. In questo quadro si inserisce perfettamente il progetto CANTIERE, proposto da AIF Lazio, che diventa uno strumento di confronto permanente tra istituzioni,

imprese e stakeholder del settore.

Attraverso una manifestazione di interesse che ha coinvolto circa cinquanta soggetti del territorio, è stato avviato il percorso per la costituzione di un Osservatorio dedicato ad analizzare l'impatto delle politiche formative sul mercato del lavoro, con l'obiettivo di fornire dati, indirizzi e strumenti utili a rendere la formazione sempre più efficace e coerente con le esi-

genze di sviluppo del territorio.

Alessia Lo Bosco

Dirigente del Servizio "Servizi per la Formazione Professionale" (Hub 3 – Dipartimento VII) della Città Metropolitana di Roma Capitale.

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>





Learning School

PERCORSO FORMAZIONE FORMATORI



- Formula blended
- Laboratori
- Project work

COMPLEXAILAB

- Primo modulo gratuito
- Repository didattico



Per info:
[segreteria nazionale@
associazioneitalianaformatori.it](mailto:segreteria nazionale@associazioneitalianaformatori.it)



12 NOVEMBRE 2026

PROLOGO | Abilitare il possibile

12

13

14

**nov
ROMA**

13 NOVEMBRE 2026

**La formazione tra
performance e senso**

Il valore dell'apprendere nell'era dell'IA

XXXVIII CONVEGNO NAZIONALE AIF

Organizzato con: In partnership con:



14 NOVEMBRE 2026

LABORATORI

Dalla Learning Organization alla Learning City

Con il patrocinio di:



Città metropolitana
di Roma Capitale

ROMA



Sponsor:



IQC - Pomiager