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

AIF
Associazione Italiana Formatori

FOR
RIVISTA PER LA FORMAZIONE

NUMERO 3/2020
SET - DIC

Tra performance e senso



Beatrice Lomaglio
Laboratorio di futuro AIF

Susanna Sancassani
Progettare una nuova ecologia cognitiva

Paolo Di Rienzo
La formazione come infrastruttura democratica

FrancoAngeli

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

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

Editoriale



Beatrice Lomaglio

Recentemente ho terminato di leggere "Tempo. Il sogno di uccidere Chronos" di Guido Tonelli, un libro che attraverso fisica, mitologia, filosofia e arte ci conduce in un viaggio alla scoperta dei segreti del tempo. Come fisico delle particelle, Tonelli ci spiega che la nostra concezione intuitiva di un tempo assoluto, regolare e uguale per tutti è stata definitivamente messa in discussione dagli studi sull'infinitamente piccolo e sull'infinitamente grande.

In altre parole, la nostra esperienza quotidiana rappresenta soltanto una particolare prospettiva rispetto a una realtà estremamente complessa, che sfugge alle rappresentazioni mentali umane. Ma non siamo solo noi, individualmente, a rimanere imprigionati in una visione del tempo parziale e limitata. Se la fisica ci invita ad abbandonare una rappresentazione univoca del tempo, possiamo prendere in prestito questa suggestione per interrogarci sul modo in cui viviamo il tempo all'interno delle organizzazioni, dove a volte sembra prevalere una sola dimensione, quella dell'urgenza, dell'efficienza e del risultato immediato. E se oggi l'intelligenza artificiale ci offre strumenti potenti per automatizzare attività ripetitive, ottimizzare processi, produrre velocemente risultati, dall'altra emerge il bisogno di trovare spazi per un pensiero lento, non banale e forse nemmeno necessariamente produttivo. Queste diverse tensioni sono al centro della riflessione che faremo nel corso del nostro XXXVIII Convegno nazionale, dal titolo *Tra performance e senso. Il valore dell'apprendere alla luce dell'IA*. Per arrivarci, quest'anno, siamo partiti da lontano e, più precisamente, da un percorso di ricerca che si è strutturato in una survey e in un laboratorio di futuro. La survey, condotta dal Gruppo Ricerca

FOR
RIVISTA PER LA FORMAZIONE

AIF | Associazione Italiana Formatori
Via Giovanni Pierluigi da Palestrina, 10
20124 Milano
Email: segreterianazionale@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
Beatrice Lomaglio

Grafica
Luca Tei

Hanno collaborato alla realizzazione di questo numero:
Franco Amicucci, Adriana Apuzzo, Ilaria Basile, Layla Cannizzaro, Anna Codazzi, Ferruccio Conti, Matteo Costa, Paolo Di Rienzo, Priscilla Dusi, Dario Forti, Beatrice Lomaglio, Simona Manna, Francesco Naviglio, Silvia Ortolani, Alessandro Rimassa, Maurizio Rocca, Susanna Sancassani, Roberta Terzi, Alessandro Trevisan, Emanuela Truzzi, Giuseppe Varchetta, Oliviero Vittori

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
Litogì – Via Idro 50, 20132 Milano

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l.

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

di AIF, ha esplorato le convinzioni dei soci AIF, stimolandoli a un confronto tra ciò che pensano dovrebbe accadere e ciò che realisticamente prevedono che accadrà, come illustrato nell'articolo a pagina 44.
Il laboratorio di futuro, invece, ha coinvolto esperti provenienti da mondi esterni ad AIF – istituzioni, università, enti di ricerca, enti di formazione – chiamati a interrogarsi sull'evoluzione del rapporto tra apprendimento, formazione e lavoro in un arco temporale di dieci anni. L'obiettivo non era quello di fare previsioni, come ci spiega Roberta Terzi nel suo articolo a pagina 8, ma quello di rendere visibili traiettorie differenti – alcune distopiche, altre desiderabili - e, a partire da esse, interrogarci sulle scelte da compiere oggi. Infatti, attraverso un esercizio di backcasting, i partecipanti hanno compiuto un percorso a ritroso dagli scenari immaginati al presente, cercando di individuare quali condizioni e quali scelte potessero condurre verso le diverse direzioni ipotizzate. Il futuro è diventato così uno strumento per pensare il presente.

AIF come spazio di ricerca

Questo numero offre una prima restituzione dei risultati del laboratorio, dando spazio a letture diverse, talvolta complementari, talvolta portatrici di differenti sottolineature, di una questione che accompagnerà a lungo il nostro lavoro: quale significato assumeranno apprendimento e formazione in una società nella quale l'intelligenza artificiale sarà sempre più profondamente incorporata nei processi produttivi, decisionali e cognitivi? Non volendo anticipare quelle che saranno alcune delle tematiche affrontate nei successivi articoli, né tantomeno trarre conclusioni che potranno più vantaggiosamente essere il risultato del confronto in sede di convegno, vorrei qui richiamare brevemente tre questioni trasversali.
La prima riguarda il rischio che l'apprendimento diventi un nuovo fattore di disuguaglianza, alimentando una polarizzazione tra chi avrà accesso a opportunità di sviluppo delle proprie capacità cognitive, critiche e creative e chi sarà destinatario di una formazione ridotta a mero addestramento funzionale.
La seconda riguarda il rapporto tra tempo liberato e benessere. Il tempo liberato dalle tecnologie non produce di per sé tempo di cui possiamo liberamente disporre, né produce automaticamente benessere.
La terza questione riguarda il ruolo stesso di chi si occupa di formazione.
Negli scenari immaginati, il formatore può ridursi a una figura marginale, sostituita da sistemi automatizzati, oppure assumere una funzione ancora più rilevante: quella di progettare esperienze di apprendimento, facilitare lo sviluppo del pensiero critico e accompagnare persone e organizzazioni nella costruzione di nuovi significati. Sono questioni intorno alle quali tutta la comunità AIF è chiamata a confrontarsi. L'associazione torna così a proporsi con forza come spazio di ricerca, intendendo la ricerca non come produzione separata dalla pratica professionale, ma come capacità di mettere in relazione saperi diversi, interrogare le trasformazioni in corso, creare occasioni di confronto tra chi studia i fenomeni e chi quotidianamente li attraversa nelle organizzazioni.

Tra eredità e futuro

Curiosamente, la convinzione che l'associazione possa offrire un contributo significativo in un momento di grandi trasformazioni ci viene dal passato.
Proprio in queste settimane, a compimento di un lungo lavoro di ricerca e ricostruzione storica, ha visto la luce il volume *Cinquant'anni di AIF. Il contributo dell'Associazione Italiana Formatori alla formazione in Italia dal 1975 al 2025*, un testo che ricostruisce mezzo secolo della nostra storia associativa e, attraverso di essa, una parte significativa della storia della formazione italiana. Lavorando a questo libro mi sono interrogata a lungo sul significato della parola eredità.
Un'eredità non coincide con ciò che decidiamo semplicemente di conservare, ma con ciò che scegliamo di mantenere vivo, appropriandocene, interrogandolo, mettendolo in discussione quando necessario.
E certamente tra le cose che meritano di essere conservate c'è lo spirito pionieristico, coraggioso e sperimentale di chi ha contribuito a costruire l'associazione. Donne e uomini che hanno lavorato per costruire, attraverso la formazione, un futuro in cui le persone potessero superare le proprie paure, considerare nuove opportunità, conquistare autonomia.
Per questo la ricostruzione dei cinquant'anni di AIF non vuole chiudere una storia, ma riaprirla. Ci permette di riconoscere alcune domande che ritornano, sotto forme differenti, lungo tutta la vita dell'associazione: che cosa significa formare? quale responsabilità ha chi si occupa di apprendimento nei confronti delle persone e delle organizzazioni? quale rapporto deve esistere tra lavoro, innovazione e sviluppo umano? Guardare indietro di cinquant'anni e guardare avanti di dieci possono apparire due movimenti opposti.
Credo siano, invece, profondamente connessi.
Entrambi ci consentono di guardare al presente con nuovi occhi. Di uscire da una percezione del tempo limitata a Chrónos, il tempo che scorre, per focalizzarci su Kairós, il tempo opportuno, quello dell'occasione e della scelta, in altre parole il tempo della responsabilità.

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

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

IA e Apprendimento tra "spiegare e comprendere"

Dario Forti, Giuseppe (Pino) Varchetta

L'apprendere nell'era dell'Intelligenza Artificiale, traccia del nostro Convegno, rimanda alla sfida di ricercare un significato in cui collocare l'impresa dell'Apprendere-Formare nella nostra contemporaneità. Siamo tutte, tutti, nel nostro tempo orfani di senso. "Il senso è all'abbandono".[1] Pensiamo che il confronto con le variabili quotidiane del nostro tempo, accompagnatrici "solerti" delle esistenze individuali e collettive, collimi con l'allarmata sottolineatura del filosofo. L'istituto della Formazione, pur attonito di fronte alla nuova realtà e costretto in temporalità operative e riflessive ridotte, non può arretrare di fronte al compito primario di contribuire ad un sense making interpretante eventi e vissuti nella loro ricaduta sull'esperienza organizzativa contemporanea. Tale missione della Formazione è scelta obbligata oggi se si considera il confronto con le tecnologie digitali, in primis l'IA, ultimo artefatto dell'invenzione umana, quarta rivoluzione – dopo linguaggio, scrittura, stampa – della speciazione umana. L'IA, caratterizzata da un'ontologia performante peculiare, con prospettive altamente inusuali soprattutto sulla variabile tempo, può essere colta dalla Formazione come occasione per una riflessione sulla natura etologica della nostra specie; e dai comportamenti risalire a riflessioni aggiornate sull'ontologia in sé di noi specie umana.[2]

Cyborg, nel corpo e nella mente

Gli esseri umani, prematuramente nati, gettati in un ambiente con cui hanno un rapporto disarmonico, hanno un'innata tendenza a costruire e utilizzare strumenti.

La nostra specie da sempre tende a esternalizzare su un supporto fisico, lo strumento, l'insieme delle proprie capacità di percepire, conoscere e agire. Attraverso la relazione fisica e mentale con gli strumenti inventati e utilizzati, gli umani estendono le proprie capacità innate in un ambiente cognitivo, materiale e agente in continua evoluzione.[3]

Un esempio "strumentale" dei processi di esternalizzazione ed estensione di capacità umane, attraverso uno strumento inventato dai soggetti umani, è il pallottoliere: esternalizzando una capacità umana (il calcolo mentale), questo strumento fisico produce capacità di calcolo mentale superiori a quelle di chi non l'ha mai conosciuto e utilizzato.

La riflessione, pur sintetica, sulla morfologia della specie umana fa comprendere la relazione tra la struttura del corpo e le nuove modalità cognitive. È essenziale distinguere concettualmente strumenti e media.

Gli strumenti sono scorciatoie euristiche idonee ad incrementare le funzioni umane innate, corporali e cognitive. I media, invece, sono strutture che si collocano tra gli organismi e l'ambiente, così che l'interiorizzazione della tecnologia estende le capacità umane e l'interazione con essa propone prospettive alternative; i media superano la soglia dell'uso contingente per diventare struttura incorporata, dato ambientale costituente l'esperienza umana.

La tecnologia va interpretata in termini relazionali, non come mero elemento esterno da utilizzare ma medium incorporato, struttura ambientale, agente dell'esperienza umana capace di supportare modalità percettive e di azione; la tecnologia, parte della storia evolutiva umana, genera effetti retroattivi in un ciclo continuo co-costitutivo tra organismo e ambiente. Non possiamo quindi non ritenerci e non viverci *cyborg* nel corpo-mente: soggetti viventi ibridati con l'insieme ambientale delle tecnologie da noi inventate. I soggetti umani sono tecnologicamente espansi: creatori della propria identità e,

1 J.L. Nancy, *Il senso del mondo*, Lanfranchi, p. 11, 1997.
2 V. Gallese, *Il sé digitale*, Cortina, 2026.
3 S. Sartori, *Archeologia del cyborg*, Meltemi, 2024.

DOI: 10.3280/for2026-003oa24241

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



al tempo stesso, di ambienti con cui hanno un rapporto coevolutivo e mutante.

Formazione e IA

L'esperienza umana ha senso solo in una prospettiva relazionale. Anche l'IA va riflettuta e interpretata all'interno di una prospettiva relazionale. Inventata fin dal 1957, da un decennio è parte della nostra quotidianità. Si perderebbe un'occasione epocale di riflessione se si considerasse l'IA come strumento "esterno" e non evento vissuto dai soggetti umani, ultimo anello di una lunga catena evolutiva di esternalizzazioni cognitive. La mente umana incarnata (*embodied*), calata in ambienti influenzanti i processi cognitivi (*embedded*), si estende nel mondo con un rapporto interattivo con la tecnologia via via sviluppata con cicli co-costitutivi tra soggetti umani e ambiente (*enactment*)[4]. L'IA va collocata in tali prospettive e "ascoltata" – pur nella sua non dotazione di emozioni e sentimenti e dotata quindi di un "pensare" non umano, lontano dalla possibilità di una sua coscienza – in un'esplorazione del significato del rapporto ambientale (*enattivo*) con la tecnologia, pur nella sottolineatura dell'eteronomia dell'IA e, all'opposto, dell'autonomia dei soggetti umani e in generale degli esseri viventi.

Si può sottolineare ancora come l'IA non può estendere ed esportare le proprie deduzioni, differentemente dai sistemi viventi e in particolare dai soggetti umani caratterizzati da indefinibili relazioni con gli oggetti del mondo.[5]

All'interno di queste poche note distintive dell'IA, quali le riflessioni quadro intorno alla tematica dell'Apprendere nell'era dell'IA? La formazione da sempre utilizza la voce umana chiamata nel linguaggio.

Attraverso il medium dell'aria, la voce emessa da un soggetto umano nella relazione educativa si connette con un altro soggetto umano singolare o plurale generando l'evento dell'udire/ascoltare. Le braccia del soggetto umano parlante e le sue mani accompagnano l'espandersi della voce umana/ linguaggio creando un ambiente dove può nascere l'apprendimento. All'interno di ambienti evolutivi, la voce umana della formazione è stata espansa con strumenti diversi fino alla comparsa, all'inizio dell'800, della lavagna di ardesia e dei gessi, tecnologia che ha contribuito a ridurre la frontalità degli eventi formativi, dotandoli di setting relazionali.

L'evoluzione dalla lavagna nera a quella a fogli mobili, ai lucidi della lavagna luminosa fino alle *slide* espanse dai dispositivi digitali, è storia recente.

Cronaca contemporanea sono anche i vissuti diffusi nella comunità della formazione, testimonianti un disagio crescente generato da un'obbligata frontalità delle *slide* non sempre facilitanti la domanda di relazionalità nei setting formativi diversi, mortificata da un paradigma istruttivo – portato anche di un approccio passivo alla tecnologia digitale – riducente le esperienze umane e il patrimonio di conoscenze e capacità generate da tali esperienze.

4 D. Del Giudice, *Il paesaggio innaturale, l'artificiale*, La Lettura, 769, 1989; 2026.

5 G.L. Bocchi, *L'IA come opportunità*, paper inedito, 2026.

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



Formazione e IA: un'ipotesi operativa

Si può tentare di puntualizzare le sfide/problemi cui oggi la Formazione è esposta contemporaneamente al travolgente affacciarsi dell'IA.

- Cresce la domanda degli attori organizzativi di ambienti di lavoro dove abbia accesso la dinamica sentimentale-conoscitiva del riconoscimento.
- Si diffonde la ricerca di soluzioni organizzative caratterizzate da appiattimento strutturale e forte relazionalità transfunzionale.
- Si radicalizza la tendenza a ridurre il "tempo della formazione", cui corrisponde il diffondersi di ambienti formativi caratterizzati da tecnologie digitali orientate da un paradigma "istruttorio" input-output, lontane dal raccogliere le emergenze dei vissuti umani.
- Le emozioni sono già in sé un pensiero e componente strutturale di ogni ragionamento pratico operativo. Le neuroscienze hanno confermato le intuizioni e ipotesi testimoniate dalle filosofie esistenzialiste e fenomenologiche, secondo le quali ogni condizione categoriale è radicata in schemi corporei/affettivi.
- Il confronto quotidiano con l'IA sta diventando esperienza crescente e ricorrente. Lo stupore generato dall'indubbia alta performatività e dai tempi realizzativi iper ridotti, se confrontati con quelli dei soggetti umani, non deve impedire la consapevolezza della condizione di non-vivente dell'IA e il suo stato di eterodirezione da parte delle perturbazioni dei soggetti umani utenti.

E allora, immersi in ambienti formativi caratterizzati dall'IA, ultimo strumento/medium inventato dai soggetti umani, si può vivere questa opportunità come un "colmare un'assenza", valorizzando un paradigma "perturbativo", capace di rispettare la "singolarità del vivente" nella sua unicità e nell'unicità della sua relazione con l'IA. I soggetti umani in ambienti formativi così caratterizzati possono continuare – facilitati e stupiti di fronte alle emergenze inattese generate dall'IA – a contribuire con le proprie esperienze corporee a tessere quell'insieme enattivo di relazioni ricorsive, innumerevoli e imprevedibili, che i soggetti umani da sempre tessono dentro le loro esistenze singole e collettive.

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

Giuseppe (Pino) Varchetta
Già resposabile dello SviluppoOrganizzativo, psicosocioanlista, 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

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

Sommario

RUBRICA

IA e Apprendimento tra "spiegare e comprendere" 3
Dario Forti, Giuseppe (Pino) Varchetta

RICERCA e STUDI

Future Literacy. La capacità di anticipare il futuro per orientarsi lungo tutto l'arco della vita 8
Roberta Terzi

Apprendimento, formazione e lavoro. Un esercizio di backcasting 16
Beatrice Lomaglio

L'intelligenza artificiale non lavora da sola: progettare una nuova ecologia cognitiva
Una lettura del workshop AIF sull'evoluzione del rapporto tra apprendimento, formazione e lavoro 23
Susanna Sancassani

Intelligenza artificiale, apprendimento e lavoro: la formazione degli adulti come infrastruttura democratica 27
Paolo Di Rienzo

ESPERIENZE e VISSUTI

Verso l'infosfera dell'apprendimento
Le sfide della formazione e lo scenario che vogliamo costruire 32
Franco Amicucci

Formazione è tras-formazione
Perché nell'era dell'AI il KPI della formazione è l'agito delle persone 35
Alessandro Rimassa

Una scelta attuale e urgente: definire il modello di governo della formazione 37
Oliviero Vittori

Formazione, Intelligenza Artificiale e contributo umano: immaginare il futuro per costruirlo 40
Layla Cannizzaro

VITA ASSOCIATIVA

L'evoluzione dell'apprendimento nei prossimi 10 anni: la *survey* sulla comunità AIF 44
Gruppo di Ricerca AIF

Premio Eccellenza Formazione AIF 2026 48
Emanuela Truzzi

Genesi, metodo e voci della ricostruzione storica dell'Associazione Italiana Formatori 50
Adriana Apuzzo

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



RICERCA e STUDI

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

Future Literacy. La capacità di anticipare il futuro per orientarsi lungo tutto l'arco della vita

Roberta Terzi

Introduzione

Sebbene non ci sia mai stato un periodo nella storia dell'umanità senza cambiamenti, quello che distingue la nostra fase storica è che questi mutamenti sono in costante accelerazione.

È questo l'elemento che crea disorientamento, quella sensazione che ci fa pensare "non capisco più cosa sta succedendo".

Le esperienze che abbiamo fatto finora, le informazioni che vengono dal passato, sono sempre meno utili per orientare le scelte future.

Per questo ci dobbiamo mettere in una logica di lifelong learning anche per l'orientamento: deve diventare un processo continuo e preventivo, rivolto a tutte le età.

Dobbiamo chiederci: sono ancora sufficienti azioni di up-skilling e soprattutto re-skilling? O servono nuove competenze legate alla nostra capacità di anticipare il futuro?

Quando le persone sono in grado di decidere *perché* e *come* utilizzare il futuro, diventano più capaci di comprendere e apprezzare il potenziale dischiuso dal cambiamento, e di individuare e creare innovazione e trasformazione, valore per sé e per gli altri.

Un nuovo paradigma per il career management

I cambiamenti nel mondo del lavoro e la crisi economica che da anni interessano i paesi occidentali implicano la necessità di ripensare a come aiutare le persone a progettare il proprio futuro professionale.

Le certezze del passato e gli assunti tradizionali dell'orientamento sono stati messi fortemente in crisi da nuovi scenari economici e sociali. Oggi non si può più parlare di stabilità e di certezza nei contesti formativi e lavorativi; anche nei paesi ricchi, le possibilità di scelta per le persone si sono drasticamente ridotte.

Non esiste più una relazione lineare tra formazione, mercato del lavoro ed occupazione: i cambiamenti repentini rendono impossibile fare previsioni certe sul futuro.

La crescita dei paesi occidentali è diminuita e il trend non sembra destinato a cambiare. Ne consegue che le opportunità di un'occupazione stabile e gratificante si riducono di pari passo. L'automatizzazione dei processi produttivi, la crescente specializzazione richiesta (anche per adempiere mansioni poco qualificate) e la necessità di un aggiornamento costante delle competenze sono solo alcuni dei motivi per cui in futuro sarà sempre più difficile inserirsi nel mercato per chi non è culturalmente attrezzato.

Il lavoro del futuro sarà molto diverso da quello del passato: impegnativo sul piano relazionale, cognitivo ed emotivo, richiederà abilità e competenze differenti per riuscire ad integrarsi in contesti sempre nuovi e adempiere ruoli mutevoli. Anche i luoghi fisici saranno diversi: si lavorerà di più da casa, in treno o nel parco con il tablet sulle ginocchia. Timbrare il cartellino sarà cosa per pochi e gli orari saranno sempre meno definiti e stabili.

Viviamo nella società della conoscenza, dove un'enorme quantità di informazioni circola a velocità sempre crescente.

Le competenze richieste oggi sono diverse da quelle del secolo scorso: è necessario restare aggiornati, usare tecnologie sofisticate, accettare l'incertezza anziché ricercare la stabilità, sviluppare flessibilità e sapersi adattare a richieste impreviste.

In questo contesto sociale e culturale, il lavoro di domani sarà di chi possiede una formazione elevata e competenze complesse: capacità di pensare e pianificare il proprio futuro, adattabilità, curiosità, esplorazione ed un elevato senso di auto-

DOI: 10.3280/for2026-003oa24242

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



efficacia nelle proprie possibilità.

Se guardiamo al fenomeno dal lato delle organizzazioni, con la fine del Novecento abbiamo assistito a *due dinamiche* che hanno modificato profondamente l'orientamento.

Con gli anni '80 il concetto tradizionale di carriera, inteso come progressione lineare verso ruoli più elevati e meglio retribuiti, ha iniziato a essere messo in discussione. I cambiamenti nelle organizzazioni, sempre più flessibili e meno gerarchiche, insieme all'evoluzione delle aspettative individuali, hanno portato a una nuova idea di successo professionale. Fare carriera non significa più soltanto ottenere maggiori responsabilità o guadagni, ma anche conquistare autonomia, flessibilità, credibilità professionale e una maggiore capacità di scegliere il proprio percorso di vita. In questo contesto, l'orientamento deve andare oltre la semplice corrispondenza tra attitudini personali e richieste del mercato, aiutando le persone a costruire progetti di vita che tengano conto anche delle dimensioni sociali, relazionali e affettive.

Il *secondo grande evento* che si è sviluppato nei due decenni di fine secolo ha riguardato l'evoluzione rapidissima delle nuove tecnologie e del digitale.

Grandi masse di persone devono oggi cambiare il proprio modo di lavorare o, in molti casi, cambiare mestiere in toto, perché quello precedente non ha più mercato o è stato sostituito dalle macchine.

Stiamo assistendo ad azioni di re-skilling che toccano centinaia di migliaia di persone, come mai era successo dall'inizio della rivoluzione industriale.

Questa nuova configurazione dell'assetto socio-economico produce un deciso aumento delle richieste di career counseling.

L'attività di orientamento oggi viene quindi rivolta anche agli adulti e non solo agli adolescenti, come era accaduto per gran parte del secolo scorso.

L'orientamento non può più essere un intervento *in extremis* nell'immediatezza della transizione, ma deve svolgere una funzione preventiva e consentire alle persone di attrezzarsi per tempo ai necessari cambiamenti professionali dovuti all'evolversi di strutture, tecnologie o assetti di vita (Iacci, 2021).

Anche a livello internazionale è ormai riconosciuta la necessità di un orientamento permanente nel corso di

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

tutta la vita adulta (Council of UE 2004 e 2008).

Il tema si profila, quindi, come una *nuova frontiera per gli HR* più attenti alle loro persone e alla sostenibilità delle imprese.

Non può più riguardare solo le strutture specializzate, ma deve interessare sia le funzioni risorse umane sia gli stessi manager, cui viene richiesta la capacità di prevenire i cambiamenti tecnici e professionali nel settore di competenza, consentendo ai collaboratori di farsi trovare pronti ai repentini processi di up-skilling e soprattutto di re-skilling.

In questo nuovo scenario anche le pratiche di orientamento devono evolversi, diventare un *processo complesso*. Non potrà limitarsi a valutare se le persone sono adatte ad un certo lavoro ricercando la semplice congruenza tra individuo e ambiente, né a definire le caratteristiche attitudinali nel tentativo di predire percorsi lineari e stabili nel tempo.

Assume particolare importanza il *valore dell'azione preventiva.*

Se l'ottica è quella di lavorare sul progetto di vita, significa interessarsi al futuro delle persone molto prima che debbano affrontare le difficoltà delle transizioni (Savickas, 2010).

Da qui l'utilità di percorsi e attività mirate già sui bambini del primo ciclo della scuola dell'obbligo.

In questo modo l'orientamento può dare alle persone le competenze necessarie per affrontare i cambiamenti, avendo a disposizione maggiori opportunità di scelta.

L'orientamento acquista una dimensione più ampia e viene visto come servizio volto a promuovere una partecipazione piena alla vita sociale e un'opportunità per una cittadinanza attiva.

In questa nuova visione diventa centrale il concetto dell'adattabilità professionale o *adaptability*.

La *Future Literacy*, capacità del XXI secolo

Lo scenario contemporaneo genera profondo disorientamento, ma era possibile intercettarlo?

L'essere umano convive con il cambiamento fin dalla sua comparsa sulla Terra; tuttavia, il ritmo attuale delle trasformazioni sociali, economiche e tecnologiche è talmente accelerato che la mente umana fatica a riconoscerle, affrontarle e gestirle.

È arrivato il tempo di rivedere le capacità e le competenze umane, di rivalutarle, svilupparle e riscoprirle. Senza immagini del fu-



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

turo che ispirino speranza e favoriscano la collaborazione, il rischio di disperazione e smarrimento resta elevato: il malessere della povertà di immaginazione deve essere superato. *La domanda centrale è: come?*

L'UNESCO, nel suo ruolo di laboratorio globale di idee all'avanguardia della conoscenza, ha dimostrato che le persone e le comunità di tutto il mondo sono in grado di *diventare più alfabetizzate al futuro*.

Democratizzare le origini dell'immagine che le persone hanno del domani apre nuovi orizzonti, esattamente come l'introduzione della lettura e della scrittura universali ha storicamente trasformato le società umane.

Le persone possono diventare più abili nell'usare il futuro, ovvero più "alfabetizzate al futuro", sulla base di due fatti fondamentali: il primo è che il futuro non esiste ancora e può solo essere immaginato; il secondo è che gli esseri umani possiedono un'innata capacità di immaginazione. Di conseguenza, siamo in grado di imparare a immaginare il domani per ragioni diverse e in modi differenti.

Se ne parla in termini di *alfabetizzazione* proprio perché, come afferma l'UNESCO, «è un'abilità universalmente accessibile che si basa sulla innata capacità umana di immaginare il futuro, offrendo una soluzione chiara e testata sul campo alla povertà dell'immaginazione». Questo rappresenta un mutamento nelle condizioni stesse del cambiamento: una potente trasformazione in ciò che le persone sono in grado di conoscere, immaginare e fare.

La *Futures Literacy* (FL) è un'evoluzione di questo tipo. Sta accadendo ora perché i vecchi modi di usare il futuro non sono più adeguati, date le nuove aspirazioni dell'umanità e le aumentate capacità degli strumenti a disposizione.

La FL è l'abilità che consente alle persone di comprendere meglio il ruolo del futuro in ciò che vedono e fanno. Conoscere il futuro potenzia l'immaginazione, migliora la nostra capacità di prepararci, di recuperare e di inventare man mano che si verificano i mutamenti.

L'Italia, già dagli anni '60 e prima in Europa grazie al Club di Roma fondato da Aurelio Peccei nel 1968, iniziava a lavorare sulla sensibilizzazione alle criticità demografiche che oggi affrontiamo.

Più di recente, nel dicembre del 2021, l'UNESCO ha organizzato un Forum mondiale dedicato alla FL. Il principio cardine di questo Programma è che «*Anticipation is the way the future exists in the present*».

Come ricorda Riel Miller, che ne è a capo, l'anticipazione diventa una delle abilità necessarie per riconciliare l'umanità con la complessità di fronte ai mutamenti della biosfera e alla riduzione della biodiversità, di cui l'emergenza pandemica è stata un effetto drammaticamente visibile.

La FL risponde all'urgente necessità di trasformare la governance umana consentendo a tutti di utilizzare il futuro in modo più efficace ed efficiente. Non si tratta solo di capire come prepararsi per potenziali crisi, pianificare il superamento di grandi sfide o realizzare gli importanti obiettivi dell'Agenda 2030, ma di superare la dipendenza dall'illusione della certezza e dalle fragilità che questa crea.

La nostra non è una società orientata alla prontezza (*preparedness*): siamo abituati sin dai banchi di scuola ad attendere l'ordine del maestro e le idee da qualcun altro. Lezioni di consapevolezza non dovrebbero essere solo alla base della formazione del professionista della Previsione Strategica, ma dovrebbero diventare veri e strumenti in mano a tutti i cittadini.

«Purtroppo i nostri bias cognitivi e tabù sociali ci impediscono di guadare oltre la crosta della realtà in modo consapevole e vi assicuro che, appresi questi strumenti, nulla potrà farvi più paura» suggerisce Giorgia Zuino, membro della Direzione Scientifica *Strategic Foresight* Ospedale Policlinico San Martino e docente all'Università LUMSA.

Parlare di FL e apprenderne strumenti e metodi significa imparare a utilizzare il futuro nel presente: anticipare gli effetti dei cambiamenti nella vita reale, individuale e collettiva; approntare scelte e decisioni robuste, lungimiranti ed efficaci; individuare possibili crisi o sfide all'orizzonte; realizzare gli obiettivi dell'Agenda 2030 per un mondo più sostenibile; rinvigorire il senso di fiducia delle persone per un futuro migliore.

La domanda, quindi, non è come far fronte a un universo che sembra diventare più complesso, ma come migliorare la nostra capacità di sfruttare l'emergere di novità che ci ha sempre circondati.

Nel presente ci sono già i segnali del futuro; segnali che riguardano qualcosa di non ancora evidente, ma con il potenziale per diventare evidenza empirica se le circostanze lo consentiranno. Oggi ci sono futuri in divenire anche se non sono chiaramente visibili per la maggior parte di noi.

L'abilità di anticipazione ci impone di imparare a riconoscere questi possibili scenari e di utilizzare questa coscienza aumentata per modellare le nostre decisioni e azioni nel presente. Ciò significa, in pratica, modificare le nostre abitudini e i nostri comportamenti per essere meglio preparati a un mondo in continuo cambiamento.

Parliamo in questo sen-

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



so di *pensiero prospettico*: quell'atteggiamento mentale che guarda a quello che verrà con un approccio multidisciplinare aperto al concetto di sorpresa e di discontinuità, elementi tipici del futuro che non si possono intercettare con i metodi previsivi tradizionali.

«Lavorare con il futuro», scrive Poli (2019, p. 5) «non significa prevedere quello che accadrà; per fortuna il mondo è sempre più sorprendente di quanto i nostri modelli possano catturare. [...] Lavorare con il futuro significa piuttosto essere aperti, pronti alle sorprese e preparati a gestirle».

Anche la Commissione europea, sotto la presidenza di Ursula von der Leyen, ha istituito per la prima volta una vicepresidenza dedicata all'anticipazione strategica (*Foresight*) con l'incarico di aiutare le istituzioni a ragionare sul domani. Si tratta di un precedente istituzionale di grande rilievo, che dimostra la necessità stringente di allenare nuove capacità per comprendere il futuro e usarlo nelle strategie del presente.

Lo studio dei futuri (*Futures Studies*) è fin degli anni Sessanta al centro del lavoro dell'UNESCO; attualmente sono 35 le Cattedre UNESCO a livello globale incentrate sul tema. L'Italia è rappresentata dalla Cattedra in *Anticipatory Systems* presso l'Università di Trento del prof. Roberto Poli.

Si tratta di un'attività complessa che richiede di riconoscere le tendenze e comprendere le dinamiche del cambiamento per decodificare il futuro organizzativo.

Attraverso la co-creazione di visioni alternative e scenari decisionali, permette di coltivare una "mentalità futura" utile al pensiero strategico. L'obiettivo finale è collegare la previsione allo scopo strategico, traducendo i modelli in azioni concrete capaci di ispirare un cambiamento reale.

Ciò necessita dell'acquisizione di nuove skill e del potenziamento di abilità assopite, utili a superare i condizionamenti cognitivi che ci ancorano al presente e ci impediscono di avere un'attitudine mentale aperta ed elastica.

Si tratta di competenze che consentono di cogliere le evoluzioni non in un'ottica di breve periodo (usata nella pianificazione a 1 o 3

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

GreenComp	**3. Visione di futuri sostenibili**	**3.1 Alfabetizzazione sul futuro**	Immaginare futuri alternativi sostenibili sviluppando scenari alternativi, identificando i passi necessari per raggiungere un futuro sostenibile preferito.
		3.2 Adattabilità	Gestire le transizioni e le sfide in situazioni complesse di sostenibilità e prendere decisioni relative al futuro di fronte all'incertezza, all'ambiguità e al rischio.
		3.3 Pensiero esplorativo	Adottare un modo di pensare relazionale esplorando e collegando diverse discipline, usando la creatività e la sperimentazione di idee o metodi nuovi.

Fig. 1 - Framework europeo GreenComp – Area 3: "Visione di futuri sostenibili", sotto-competenze e relativi descrittori.

anni), bensì in un orizzonte temporale di medio e lungo termine (10-30 anni), l'unico che possa rendere robuste le strategie e consistente la visione di un'impresa. Per vincere la sfida della novità, le aziende e chi le guida stanno acquisendo la consapevolezza che è necessario superare una visione lineare nella pianificazione.

Occorre adottare un pensiero che sappia riconoscere le discontinuità per implementare le strategie più efficaci, che possono essere di adattamento di fronte ai megatrend oppure di anticipazione, quando si cerca di influenzare oggi l'evoluzione della realtà verso quei futuri considerati desiderabili e realistici.

Le competenze da sviluppare e allenare

In questo percorso anche la Commissione Europea ha giocato un ruolo importante, definendo un quadro comune delle competenze in materia di sostenibilità, denominato *GreenComp*. In esso sono delineate una serie di competenze in materia di sostenibilità da inserire nei programmi d'istruzione per aiutare i discenti a sviluppare conoscenze, abilità e attitudini che promuovano modi di pensare, pianificare e agire con empatia, responsabilità e attenzione a favore del pianeta e della salute pubblica. Comprende quattro settori di competenze interconnessi: "incarnare i valori di sostenibilità", "abbracciare la complessità nella sostenibilità", "visione di futuri sostenibili" e "agire per la sostenibilità". Ciascun settore comprende tre competenze interconnesse e di pari importanza. Osservando più in dettaglio l'area tematica 3. Visioni di futuri sostenibili, e le relative competenze, emerge in sintesi che il Joint Research Centre (JRC), descrivendo quest'ambito - che include l'alfabetizzazione al futuro, l'adattabilità e il pensiero esplorativo - indica come condizione fondamentale che si percepisca il futuro come opportunità aperta e come qualcosa che può essere modellato collettivamente.

Questa competenza richiede la capacità di analizzare il tempo presente e comprendere la complessità dei sistemi che interagiscono e che influenzano le traiettorie attuali e future, e come queste a loro volta sono influenzate dai nostri valori, visioni del mondo ed esperienze. Il JRC precisa come la creatività, l'immaginazione e la consapevolezza delle nostre emozioni e intuizioni possono informare la nostra capacità di immaginare futuri alternativi.

Si deve essere incoraggiati a usare una combinazione di analisi logica e immaginazione disciplinata, attivando i seguenti processi:

- usare l'immaginazione quando si pensa al futuro;
- attingere alle intuizioni e alla creatività;
- valutare i possibili passi necessari per raggiungere il futuro preferito.

In quest'ambito la conoscenza di diverse discipline e tradizioni, ha il potenziale per aiutare le persone a fare piani e decisioni meglio informati in una società complessa.

In estrema sintesi, la finalità è quella di comprendere e risolvere insieme le crisi del nostro tempo: valori, pensiero sistemico, alfabetizzazione al futuro, capacità di azione.

Oliver Ding, nel suo *Strategic Curation Model* (2022) sostiene che il nostro processo mentale alterna riflessioni sul passato e sul futuro, per definire il miglior processo decisionale nel presente, ma anche per acquisire le informazioni strategicamente utili.

Ciò perché esistono differenti spazi mentali: l'*Experience Space*, si riferisce a fatti del passato, che vengono rielaborati in termini di lesson learned; il *Challenge Space*, si riferisce ai problemi del presente; il *Response Space*, si riferisce ai nuovi problemi individuati o individuabili per il futuro e alle possibili soluzioni; il *Reference Space*, si riferisce all'acquisizione di un valido e aggiornato sistema di conoscenza per supportare il processo di esplorazione e di implementazione; e lo *Speculative Space*, si riferisce al pensiero immaginativo, come la simulazione, la previsione, al pensiero controfattuale, prefattuale e prospettivo che permette di immaginare il futuro.

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



Cosa significa concretamente per noi che formiamo?

Oggi tutti noi - HR, manager, L&D, formatori e consulenti - lavoriamo con persone che stanno vivendo la stessa sensazione: il futuro arriva più veloce della capacità di comprenderlo; le organizzazioni cambiano struttura; le competenze hanno una data di scadenza; i ruoli si ridefiniscono; l'AI entra nei processi prima ancora che nelle job description. E questo ci mette davanti a una verità semplice: non possiamo più preparare le persone a un futuro prevedibile, perché non è più prevedibile. Ed è qui che entrano in gioco le Futures Literacy.

La FL - citando UNESCO - è una capacità che consente alle persone di comprendere meglio il ruolo del futuro in ciò che vedono e fanno. Conoscere il futuro potenzia l'immaginazione, migliora la nostra capacità di prepararci, recuperare e inventare man mano che si verificano i cambiamenti. Ci permette di comprendere meglio il ruolo del futuro in ciò che facciamo oggi: di "usare il futuro" come uno strumento per ripensare il presente. In altre parole, non si tratta di predire il futuro, ma di allenare la nostra immaginazione per preparare, inventare, adattarci. Concretamente per noi che ci occupiamo di formazione significa che:

- possiamo creare esperienze formative che non solo trasmettono competenze, ma sviluppano la *capacità di immaginare*: scenari, simulazioni, laboratori in cui il futuro diventa materiale di lavoro;
- aiutiamo le persone a diventare protagoniste, non spettatrici: non solo ad adattarsi, ma a decidere *come* vogliono trasformare il loro futuro;
- rafforziamo la resilienza e la creatività: chi è *futures-literate* sa gestire la complessità, sa rispondere ai cambiamenti non con paura, ma con inventiva;
- investire in questa competenza ci permette di diventare *facilitatori di trasformazione*, aumentando il valore della nostra proposta: formare alla Futures Literacy significa offrire qualcosa di davvero strategico, non un "filtro di moda". Inoltre, ci consente di preparare le organizzazioni al cambiamento costante: non solo reagendo, ma anticipando e co-progettando assieme un futuro desiderabile.

Le Futures Literacy non sono un tema astratto o futurista. Sono una delle competenze più pratiche e trasformative che possiamo offrire oggi.

Non per leggere il futuro, ma per renderlo abitabile. E noi, come formatori, siamo chiamati a guidare questo allenamento, verso un presente più consapevole e un domani più aperto.

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



Fig. 2 - Futures Literacy: impatti sulle competenze cognitive, l'innovazione e la governance organizzativa (fonte: UNESCO).

Conclusioni

Parlando di futuri legati all'orientamento delle persone durante tutta l'arco della vita, e prendendo a prestito i concetti della futurologa e game designer, Jane McGonical nel libro *Immagina. Giochi, scenari e simulazioni per prepararsi al futuro e coltivare l'ottimismo urgente* (2022), si può afferire che giocare a immaginare i futuri possibili non è solo un'attività affascinante, ma anche uno strumento potente, per individui e organizzazioni, per prepararsi a qualunque imprevisto, da una guerra globale alla prossima crisi pandemica e/o di mercato.

Immaginare vividamente degli scenari futuri aiuta a sviluppare la creatività, permette di affrontare le sfide sentendosi più padroni della situazione e contribuisce a sviluppare l'*agentività*, che ci rende in grado di agire concretamente per plasmare il mondo in cui vogliamo vivere.

Progettare il futuro implica, quindi, una continua iterazione tra diverse forme di pensiero, in modo da rielaborare una conoscenza di tipo esperienziale che viene dal passato, una nuova conoscenza immaginativa basata su ipotesi di futuro, alla luce di ciò che ha senso per noi e del nostro futuro desiderabile da realizzare, e una conoscenza critica sistemica per comprendere in modo dinamico le sfide attuali e future in modo da prendere le migliori decisioni volte ad orientare le direttive di futuro.

Perché il futuro non è scritto. È progettato da chi sa anticipare, leggere e dare senso. Come sosteneva Mahatma Gandhi, il futuro dipende da ciò che facciamo nel presente, ma il futuro influenza il presente tanto quanto il passato, ci ricorda Nietzsche.

Non esistono ovviamente ricette, linee guida, formule sicure per affrontare i futuri che ci si presenteranno, ma possiamo sviluppare capacità e punti di vista che aiutano a meglio affrontare le sfide, nei contesti di vita sociale e lavorativa che ci vedono coinvolti.

Riferimenti bibliografici

E. Barbieri Masini, *Perché studiare il futuro?* 2023.

Club di Roma (n.d.) https://www.clubofrome.org/ .

P. Iacci, U. Galimberti, *Dialogo sul lavoro e la felicità*, 2021.

Joint Research Centre (n.d.) https://joint-research-centre.ec.europa.eu/scientific-activities/key-competences-lifelong-learning/greencomp-european-sustainability-competence-framework/greencomp-conceptual-reference-model_en.

J. McGonical, *Immagina. Giochi, scenari e simulazioni per prepararsi al futuro e coltivare l'ottimismo urgente*, 2022.

D. H. Meadows, *Pensare per sistemi. Interpretare il presente, orientare il futuro verso uno sviluppo sostenibile*, 2022.

R. Miller, *Futures Literacy - Embracing Complexity and Using the Future*, 2011.

R. Poli, *Lavorare con il futuro. Idee e strumenti per governare l'incertezza*, 2019.

UNESCO (n.d.) https://en.unesco.org/futuresliteracy/about.

Roberta Terzi
Futurista e Consulente in Complessità e Strategic Foresight.

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

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

Apprendimento, formazione e lavoro. Un esercizio di backcasting

Beatrice Lomaglio

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

Il backcasting

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

Le due visioni di partenza

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

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

DOI: 10.3280/for2026-003oa24243

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



presenta come frammentata e polarizzata.

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

Worst-case scenario 2037

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

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

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

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

Best-case scenario 2037

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

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

ma anche caratteristiche peculiari.

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

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

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

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



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

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

Scenari intermedi a 5 anni

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

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

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

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

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

Le scelte di oggi

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

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

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

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

Suggestioni operative nel breve periodo

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

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

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

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

ganizzatori di esperienze.

Indicazioni di medio periodo

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

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

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

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

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

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

Le implicazioni per AIF

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

Hanno partecipato al laboratorio

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Beatrice Lomaglio
Presidente nazionale AIF.

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

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

L'intelligenza artificiale non lavora da sola: progettare una nuova ecologia cognitiva

Una lettura del workshop AIF sull'evoluzione del rapporto tra apprendimento, formazione e lavoro

Susanna Sancassani

Nel dibattito sull'intelligenza artificiale e sul lavoro, l'interrogativo prevalente concerne ciò che i sistemi artificiali saranno in grado di svolgere in sostituzione dell'essere umano. Tale interrogativo, pur comprensibile, rischia tuttavia di essere insufficiente. L'AI non opera mai in condizioni di isolamento: si inserisce in ambienti già strutturati da persone, norme, culture organizzative, sistemi educativi, disuguaglianze, aspettative e rapporti di potere.

Il workshop "Evoluzione del rapporto tra apprendimento, formazione e lavoro" ha consentito di spostare almeno in parte questa prospettiva. Attraverso un esercizio di backcasting, i partecipanti sono stati invitati a immaginare differenti configurazioni del 2037 e a ricostruire a ritroso le condizioni che avrebbero potuto condurre a tali esiti.

Ne sono emersi due orizzonti fortemente contrapposti. Da un lato, una società capace di conciliare



DOI: 10.3280/for2026-003oa24244

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

produttività e senso del lavoro, potenziamento cognitivo e coesione sociale; dall'altro, un futuro nel quale efficienza e automazione convivono con alienazione, impoverimento cognitivo e polarizzazione.

È a partire da questi risultati che il presente contributo propone una lettura ulteriore: interpretarli attraverso il concetto di ecologia cognitiva. Questa categoria non costituiva il punto di partenza metodologico del workshop, ma permette di mettere in relazione molti degli elementi emersi e di formulare una domanda diversa da quella della semplice sostituzione uomo-macchina: non soltanto che cosa sarà in grado di fare l'AI, ma quale sistema di relazioni tra persone, tecnologie, conoscenze, istituzioni e pratiche formative stiamo costruendo intorno a essa.

Non scenari tecnologici, ma scelte di sistema

Un primo elemento particolarmente significativo del lavoro dei gruppi riguarda il fatto che gli scenari costruiti non descrivono semplicemente due differenti livelli di sviluppo tecnologico.

Nello scenario positivo, l'AI viene immaginata come "compagno di banco" e mentore, capace di accompagnare la persona nel tempo; la riduzione del lavoro libera spazio per l'arte, la scienza e il benessere; la formazione assume un ruolo centrale e il formatore diviene un "organizzatore di esperienze". Nello scenario distopico, al contrario, l'apprendimento perde rilevanza sociale, la formazione di massa viene affidata ad algoritmi low-cost, il "pensiero lento" diviene un privilegio e si produce un diffuso impoverimento cognitivo.

La lettura in termini di ecologia cognitiva consente di cogliere un aspetto ulteriore di questa contrapposizione. Il punto non è soltanto la presenza o l'assenza dell'AI, né la sua maggiore o minore potenza. A cambiare è l'intero sistema di relazioni nel quale essa viene collocata.

Lo stesso assistente intelligente può ampliare le possibilità di una persona oppure restringerle, qualora proponga sistematicamente la soluzione più rapida, scoraggi l'esplorazione o renda opachi i criteri che presiedono alla generazione di una risposta. Può ampliare l'accesso a competenze sofisticate oppure contribuire alla concentrazione del potere in chi controlla dati, modelli e infrastrutture.

L'impatto dell'AI, in questa prospettiva, non è una proprietà intrinseca della tecnologia, ma il risultato della configurazione sociotecnica nella quale essa viene inserita.

Una possibile lettura: l'ecologia cognitiva

Gli scenari prodotti dal workshop non utilizzano esplicitamente la categoria di ecologia cognitiva. È tuttavia possibile leggerli attraverso questa lente, perché in entrambi i futuri immaginati ciò che cambia non è semplicemente la capacità della tecnologia, ma la configurazione delle relazioni tra AI, persone, formazione, lavoro e istituzioni.

Il ricorso al concetto di ecologia cognitiva implica infatti il superamento dell'idea che il pensiero risieda esclusivamente nella mente del singolo. Conosciamo, ricordiamo, interpretiamo e decidiamo attraverso un insieme di supporti: altre persone, linguaggi, documenti, routine, interfacce, istituzioni e tecnologie.

L'AI generativa introduce in questo ambiente un elemento nuovo. Non costituisce soltanto un supporto esterno nel quale depositare o recuperare informazioni, ma può formulare testi, avanzare ipotesi, organizzare conoscenze, simulare prospettive, suggerire percorsi e orientare l'attenzione. Modifica pertanto non soltanto la velocità con cui vengono eseguite determinate attività, ma potenzialmente la stessa divisione del lavoro cognitivo.

La questione diviene allora: come intendiamo riconfigurare l'insieme dell'ecosistema cognitivo?

L'intelligenza di un ecosistema non coincide con la somma delle prestazioni dei suoi strumenti. Dipende dalla qualità delle relazioni e dei controlli che li interconnettono. Diventa quindi decisivo stabilire quali funzioni affidare all'AI, quali mantenere saldamente in capo alla persona e come progettare le interazioni tra le diverse componenti.

Memorie personali e collettive, archivi documentali, fonti informative, ambienti di lavoro, assistenti specializzati, agenti autonomi e persone possono costituire un sistema nel quale informazioni e artefatti circolano, vengono trasformati e ritornano alla persona sotto forma di nuove rappresentazioni, ipotesi e possibilità di azione.

Questa è un'elaborazione che va oltre quanto esplicitamente formulato nel workshop, ma che gli scenari prodotti consentono di sviluppare: progettare un'ecologia cognitiva significa progettare consapevolmente la distribuzione dell'intelligenza. Significa decidere dove risiede la conoscenza, chi o che cosa svolge una determinata operazione cognitiva, con quale grado di autonomia, sulla base di quali fonti e secondo quali criteri di verifica e responsabilità.

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



La formazione tra addestramento e capacitazione

Su un punto, invece, il workshop è particolarmente esplicito: il ruolo della formazione rappresenta una delle principali biforcazioni tra gli scenari.

Nel futuro distopico, la formazione viene progressivamente ridotta ad addestramento funzionale all'efficienza e alla produttività; nello scenario positivo assumono invece rilevanza programmi universali di formazione digitale, coaching e mentoring, metacompetenze, apprendimento multidisciplinare e riconoscimento professionale dei formatori.

La distinzione non è soltanto terminologica. Da una parte vi è una formazione che prepara le persone ad adattarsi alle richieste di sistemi che altri hanno progettato; dall'altra, una formazione che aumenta la loro capacità di comprendere tali sistemi, interagire con essi e concorrere a determinarne la direzione. Anche l'immagine del formatore come "organizzatore di esperienze" nasce direttamente dal lavoro del workshop.

Assumendo la prospettiva dell'ecologia cognitiva, questa intuizione può essere ulteriormente sviluppata. Il formatore diviene il progettista delle condizioni nelle quali persone, strumenti e contesti generano apprendimento: costruisce problemi autentici, rende osservabili i processi, introduce momenti di verifica, promuove il confronto fra strategie e sostiene il riconoscimento di errori e bias. Non entra necessariamente in competizione con l'AI nella produzione istantanea di contenuti. Presidia piuttosto l'architettura dell'esperienza e la qualità delle interazioni cognitive che avvengono al suo interno.

L'inclusione come obiettivo

Un secondo elemento chiaramente riconoscibile negli scenari del workshop riguarda le disuguaglianze. Nello scenario negativo compaiono l'ampliamento dei divari educativi, la concentrazione oligarchica dell'AI, la perdita di rilevanza dei corpi intermedi e la crisi dell'agency individuale e collettiva. Tra le azioni indicate per contrastare questa traiettoria figurano invece programmi universali di alfabetizzazione digitale, formazione degli adulti e interventi per ridurre il digital divide.

La prospettiva dell'ecologia cognitiva permette anche qui di estendere il ragionamento. Affermare che l'AI rende la conoscenza accessibile non significa automaticamente che tutti siano nelle condizioni di beneficiarne allo stesso modo. Sono necessari accesso tecnologico, alfabetizzazione,

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

tempo, fiducia, capacità di formulare domande e di verificare risposte, ma anche contesti sociali nei quali sia possibile esercitare tali capacità.

Il rischio, altrimenti, è che l'AI amplifichi la distanza fra coloro che possono inserirla in un ecosistema ricco di conoscenze, relazioni e competenze e coloro che dispongono soltanto dell'accesso allo strumento.

Dal backcasting all'anticipazione

Il workshop offre infine un'indicazione metodologica importante. Il backcasting utilizzato nell'incontro non tenta di prevedere quale futuro si realizzerà, ma assume un futuro possibile come punto di arrivo e procede a ritroso per identificare le condizioni e le decisioni che potrebbero condurvi.

Questo spostamento è particolarmente rilevante nel dibattito sull'AI. Di fronte alla velocità dell'innovazione tecnologica siamo spesso indotti a concepire il futuro come qualcosa che "arriverà" e al quale persone e organizzazioni dovranno adattarsi. Il backcasting capovolge la prospettiva: il futuro diventa uno spazio di responsabilità progettuale.

A questa indicazione del workshop possiamo aggiungere, nella prospettiva qui proposta, un ulteriore criterio: la qualità di un ecosistema cognitivo non dovrebbe essere valutata soltanto in base alle prestazioni che produce, ma anche in relazione alle capacità che sviluppa o indebolisce nelle persone che ne fanno parte.

Non basta quindi domandarsi quanto tempo venga risparmiato attraverso l'AI. Occorre osservare quali competenze continuino a essere esercitate, quali rischino di atrofizzarsi, dove si collochi il giudizio e dove si sposti la responsabilità.

Una responsabilità condivisa, non diluita

Su questo punto la riflessione proposta va oltre quanto esplicitamente formulato dai partecipanti al workshop, pur sviluppando alcune delle questioni da essi sollevate in relazione ad agency, controllo e impoverimento cognitivo.

Se il lavoro cognitivo viene distribuito tra persone e sistemi artificiali, anche la responsabilità deve essere ripensata. Distribuirla, tuttavia, non può significare diluirla.

Quanto più un processo comprende fonti automatiche, assistenti, algoritmi e agenti capaci di agire con differenti gradi di autonomia, tanto più diviene necessario rendere riconoscibili i passaggi attraverso i quali si arriva a una decisione.

La competenza nell'uso dell'AI non può pertanto coincidere soltanto con la capacità di ottenere un buon risultato. Comprende anche la capacità di rendere conto del processo: documentare le scelte, riconoscere i limiti, confrontare le fonti, esplicitare l'incertezza e assumere la responsabilità di ciò che viene infine utilizzato.

Progettare oggi il 2037

Letti attraverso la lente dell'ecologia cognitiva, i risultati del workshop conducono così a una domanda più esigente rispetto a quella con cui l'intelligenza artificiale viene abitualmente affrontata: non soltanto "che cosa farà in nostra vece?", ma "quale ambiente umano e cognitivo intendiamo costruire insieme a essa?"

Il workshop non fornisce una risposta univoca. Mostra però con notevole efficacia quanto differenti possano essere i futuri costruiti intorno alla stessa traiettoria tecnologica e individua, già nel presente, alcune condizioni sulle quali intervenire: investimento nella formazione, contrasto ai divari, riconoscimento del ruolo dei formatori, attenzione all'agency, rafforzamento dei processi partecipativi e riflessione sull'utilizzo del tempo eventualmente liberato dall'AI. La prospettiva dell'ecologia cognitiva aggiunge a tali indicazioni una responsabilità progettuale: non progettare soltanto gli strumenti, ma le relazioni fra gli strumenti, le persone e le istituzioni.

Il 2037 positivo immaginato nel workshop non deriverebbe, in questa lettura, dalla semplice maturazione dell'intelligenza artificiale. Richiederebbe una parallela maturazione dell'ecosistema nel quale essa opera: persone capaci di giudizio, organizzazioni che apprendono, professionisti della formazione riconosciuti, infrastrutture accessibili e spazi effettivi di partecipazione.

È forse questo il passaggio più rilevante dall'idea di "uso dell'AI" a quella di ecologia cognitiva. Non chiedersi soltanto quale strumento adottare o quale attività delegare, ma decidere consapevolmente quale intelligenza vogliamo distribuire, fra quali attori, con quali relazioni, con quali controlli e per quali finalità.

Susanna Sancassani
Responsabile del Centro Metodi e Tecnologie Innovative per la Didattica, del Politecnico di Milano.

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

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

Intelligenza artificiale, apprendimento e lavoro: la formazione degli adulti come infrastruttura democratica

Paolo Di Rienzo



L'intelligenza artificiale come questione pedagogica

L'intelligenza artificiale (IA) non rappresenta soltanto una nuova fase dell'automazione, poiché interviene su attività cognitive e simboliche — scrittura, sintesi, classificazione, generazione di contenuti e supporto alla decisione — che incidono direttamente sui modi di apprendere, lavorare e attribuire significato all'esperienza. Per questa ragione, la sua diffusione non può essere letta esclusivamente attraverso le categorie dell'efficienza e della produttività.

La questione decisiva è pedagogica: riguarda le finalità che orientano l'uso delle tecnologie e l'idea di persona, conoscenza e cittadinanza incorporata nei dispositivi formativi. In tale prospettiva, l'IA non determina autonomamente il cambiamento, ma amplifica assetti organizzativi, disuguaglianze e modelli educativi già presenti. Biesta (2022) ricorda che l'educazione non coincide con la produzione di risultati misurabili, perché implica sempre la formazione del giudizio e della responsabilità; analogamente, Selwyn (2019) invita a sottrarre l'innovazione educativa al determinismo tecnologico, interrogandone interessi, poteri e conseguenze sociali.

Gli scenari elaborati nel workshop di AIF possono essere interpretati in questa chiave: non come previsioni lineari, ma come dispositivi riflessivi che rendono visibili alternative tra una formazione ridotta all'adattamento alle richieste del mercato e una formazione capace di orientare criticamente l'innovazione.

Il valore del backcasting consiste precisamente nel partire da futuri desiderabili per individuare le decisioni formative e istituzionali necessarie nel presente. Ne deriva che la domanda centrale non è se introdurre l'IA nei processi di apprendimento, ma a quali condizioni essa possa sostenere autonomia, inclusione e partecipazione, senza trasformare la persona nel semplice profilo statistico prodotto dai dati.

La diffusione dei sistemi ge-

DOI: 10.3280/for2026-003oa24245

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



nerativi modifica, inoltre, il rapporto tra accesso all'informazione e costruzione della conoscenza: ottenere rapidamente una risposta non equivale a comprenderne i presupposti, valutarne l'attendibilità o inserirla in un quadro interpretativo coerente.

La competenza decisiva non coincide quindi con la sola padronanza dei prompt, ma con la capacità di formulare problemi, controllare le fonti, riconoscere omissioni e argomentare le scelte. Nell'educazione degli adulti questo passaggio è particolarmente rilevante, perché l'apprendimento prende forma nell'intreccio tra esperienza, biografia e contesto sociale.

L'IA può sostenerlo solo entro dispositivi che mantengano visibili le ragioni delle decisioni e favoriscano la riflessività del soggetto.

Formazione degli adulti, lavoro e governance dell'IA

La trasformazione algoritmica del lavoro rende insufficiente una concezione della formazione centrata soltanto su upskilling e reskilling. Queste funzioni restano necessarie, ma non esauriscono il compito dell'educazione degli adulti, chiamata a sviluppare comprensione critica dei sistemi digitali, capacità di valutazione delle fonti, consapevolezza dei bias e competenza nel mantenere una supervisione umana significativa. L'IA può ampliare l'accesso alla conoscenza e personalizzare alcuni supporti, ma la personalizzazione algoritmica tende a riprodurre comportamenti già osservati e può restringere l'orizzonte delle possibilità formative.

Come osserva Luckin (2018), il valore educativo delle tecnologie intelligenti dipende dalla loro capacità di potenziare, non sostituire, l'intelligenza umana.

La formazione deve pertanto preservare spazi di dialogo, esperienza, cooperazione e riflessività, nei quali il soggetto possa rielaborare criticamente il proprio rapporto con il lavoro e con l'apprendimento.

Tale esigenza emerge anche dal quadro internazionale. La Raccomandazione UNESCO sull'etica dell'IA e la successiva guida sull'IA generativa pongono al centro diritti umani, equità, trasparenza e responsabilità (UNESCO, 2022, 2023); il Regolamento europeo sull'intelligenza artificiale adotta un approccio fondato sul rischio e riconosce la necessità della supervisione umana nei sistemi ad alto impatto (Unione europea, 2024). Tuttavia, la regolazione giuridica non è sufficiente senza una corrispondente governance educativa. Cittadini, lavoratori, formatori e amministrazioni devono possedere strumenti culturali per comprendere come vengono prodotti i risultati algoritmici, quali dati li alimentano e quali interessi possono orientarne l'impiego.

In questo senso, gli scenari del workshop AIF convergono con la letteratura internazionale quando indicano come priorità il rafforzamento delle competenze dei formatori, la riduzione del divario digitale, l'integrazione tra università, imprese, pubbliche amministrazioni e territori e il riconoscimento della formazione permanente come investimento pubblico.

La professionalità del formatore si ridefinisce così come funzione di mediazione: non semplice erogazione di contenuti, ma progettazione di ambienti nei quali tecnologia, esperienza e giudizio possano interagire in modo responsabile. Occorre inoltre superare una visione individualistica della competenza digitale. Le opportunità di apprendimento dipendono dall'accesso alle infrastrutture, dalla qualità dei servizi, dal tempo disponibile e dalla presenza di accompagnamento professionale. In assenza di tali condizioni, l'IA rischia di rafforzare il vantaggio di chi possiede

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

già capitale culturale e reti professionali, mentre i soggetti più fragili restano esposti a percorsi standardizzati e valutazioni opache. La governance formativa deve quindi integrare alfabetizzazione critica, tutela dei dati, valutazione d'impatto e partecipazione degli utenti alla progettazione. Il formatore assume qui anche il compito di tradurre la complessità tecnica in problemi comprensibili e di creare condizioni affinché lavoratori e cittadini possano intervenire consapevolmente nei processi di cambiamento.

La formazione come infrastruttura democratica

L'analisi degli scenari mostra che il futuro dell'apprendimento non dipenderà soltanto dalla qualità tecnica dei sistemi di IA, ma dalla capacità delle istituzioni educative di governarne l'integrazione.

La formazione degli adulti assume, pertanto, il valore di un'infrastruttura democratica: sostiene l'autonomia di giudizio, rende possibile una partecipazione informata e contrasta il rischio che l'automazione delle decisioni produca nuove forme di dipendenza e marginalità.

Questa prospettiva non implica una posizione difensiva verso l'innovazione. Al contrario, consente di riconoscere le opportunità dell'IA senza attribuirle una funzione salvifica.

Floridi (2023) sottolinea che una società digitale sostenibile richiede principi etici tradotti in istituzioni, competenze e pratiche condivise. Per la formazione ciò significa assumere l'agency come criterio ordinatore: le tecnologie sono educativamente legittime quando ampliano le possibilità di comprendere, scegliere e agire, non quando sostituiscono il giudizio umano o riducono l'apprendimento a ottimizzazione della prestazione.

Ne consegue una responsabilità politica precisa.

Le politiche formative devono garantire accesso lungo tutto il corso della vita, qualificare i professionisti, sostenere i contesti più vulnerabili e costruire una cultura pubblica dell'IA.

Il problema non è adattare più rapidamente le persone alla società algoritmica, ma renderle capaci di discuterne e trasformarne gli orientamenti. In questa capacità di connettere innovazione, emancipazione e bene comune risiede oggi la funzione più autentica dell'educazione degli adulti (Di Rienzo, 2024).

La qualità dell'innovazione va quindi valutata anche rispetto alla partecipazione, alla riflessività e alla qualità delle relazioni professionali.



Bibliografia

G. Biesta, *World-centred education: A view for the present.* Routledge. 2022.

P. Di Rienzo, *Educazione e apprendimento degli adulti.* Carocci. 2024.

L. Floridi, The ethics of artificial intelligence: Principles, challenges, and opportunities. Oxford University Press. 2023.

R. Luckin, *Machine learning and human intelligence: The future of education for the 21st century.* UCL Institute of Education Press. 2018.

N. Selwyn, *Should robots replace teachers? AI and the future of education.* Polity Press. 2019.

UNESCO, *Recommendation on the ethics of artificial intelligence.* UNESCO. 2022.

UNESCO, *Guidance for generative AI in education and research.* UNESCO. 2023.

Unione europea, *Regolamento (UE) 2024/1689 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 13 giugno 2024, che stabilisce regole armonizzate sull'intelligenza artificiale.* Gazzetta ufficiale dell'Unione europea. 2024.

Paolo Di Rienzo
Professore ordinario di pedagogia generale e sociale Dipartimento di Scienze della Formazione Università di Roma Tre.

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

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

AI LEARNING

PIAZZA COPERNICO
LEARNING EXPERIENCE EVOLUTION



ACCESSIBILE E MISURABILE

Trasforma i dati dell'Adaptive Learning in Insight strategici.

Piazza Copernico offre un ecosistema di AI Tools proprietari, progettati in partnership con il mondo accademico e sviluppati su metodologie di apprendimento d'avanguardia, a supporto dell'intero processo formativo:



PiCO ViRTUAL COACH
Assistente interattivo a supporto dell'apprendimento e misurazione delle metriche di interazione.

PiCO SiMULA
Simulatore conversazionale multi-agente valutativo, con il supporto di mentor AI e feedback continuo su KPI.

PiCO SEARCH
Strumento di ricerca intelligente a supporto dell'apprendimento e dell'accesso alle risorse, utilizzando contenuti e documentazione aziendale per rispondere in maniera personalizzata attraverso un modello RAG.

PiCO RECOMMENDER
Algoritmo adattivo che segnala al singolo partecipante i corsi più in linea con le sue esigenze e il percorso di sviluppo. Aiuta i responsabili HR a identificare i migliori piani formativi per profili professionali simili e coerenti per contenuto.

SCOPRI TUTTI I PRODOTTI E SERVIZI

SCAN ME

DIVENTA PARTNER

Conformity
Gruppo Piazza Copernico

IL SERVIZIO B2B DEDICATO AI DISTRIBUTORI DELLA FORMAZIONE

CONFORMITY.IT

PIAZZACOPERNICO.IT

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

ESPERIENZE e VISSUTI



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

Verso l'infosfera dell'apprendimento

Le sfide della formazione e lo scenario che vogliamo costruire

Franco Amicucci



Il workshop di backcasting che AIF ha promosso l'8 maggio scorso, con la direzione scientifica di Susanna Sancassani, ha avuto il merito di un gesto raro nella cultura organizzativa italiana: fermarsi a immaginare, insieme, dove vorremmo essere nel 2037, per poi tornare a ritroso fino a oggi e chiedersi quali scelte compiere subito.

I tre scenari emersi, quali una visione distopica di impoverimento cognitivo e delega totale all'algoritmo, e due visioni positive, la prima centrata su un'IA generale governata da un'etica universale, la seconda su un'IA "compagna di banco" che libera tempo per l'arte, la scienza, il senso della vita, non sono previsioni. Sono bussole, che hanno valore solo se orientano le decisioni presenti.

Da anni provo a leggere questi stessi segnali muovendomi tra ricerca, progettazione formativa e divulgazione.

Il punto di partenza è un dato che il workshop conferma: l'ambiente in cui oggi si apprende, si lavora, si decide, non è più assimilabile a quello che ha generato i nostri sistemi educativi. Ho chiamato questo ambiente infosfera, riprendendo un'intuizione di Toffler che Floridi ha reso concetto filosofico maturo: uno spazio ibrido dove flussi continui di informazioni, dati, interlocutori umani e artificiali si intrecciano senza soluzione di continuità con la vita reale. Non è più corretto parlare di "digitale" come dimensione separata da affiancare a quella fisica: viviamo già dentro un'unica infosfera, ed è qui che la formazione deve ricostruire il proprio senso.

Le tre condizioni attuali fotografate dal workshop, con un sistema formativo frammentato, ma anche con partnership pubblico-privato già attive e Academy aziendali in proliferazione, insieme a una carenza cronica di tempo per la creatività, non sono tre fotografie scollegate.

Sono la stessa transizione osservata da tre punti di vista. E la transizione ha una direzione precisa, se sappiamo leggerla: dal pos-

DOI: 10.3280/for2026-003oa24246

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

sesso della conoscenza al governo del metodo.

Apprendere, disapprendere, riapprendere

Per decenni la formazione ha funzionato come trasmissione cumulativa: ogni nuova competenza si sommava alle precedenti, arricchiva un curriculum lineare. Questo modello si è rotto. Viviamo in una condizione di accelerazioni, salti, rotture, in cui non basta più imparare cose nuove: bisogna anche essere capaci di disimparare, di lasciarsi alle spalle credenze, abitudini, automatismi professionali che un tempo erano un vantaggio e oggi diventano un freno.

Il ciclo apprendere-disapprendere-riapprendere non è uno slogan: è la nuova grammatica cognitiva richiesta a chiunque lavori, insegni, produca valore in un contesto dove l'intelligenza artificiale generativa rende disponibile all'istante ciò che ieri richiedeva anni di studio.

Questo spostamento ha una conseguenza diretta sull'identità di chi forma.

L'autorità del docente non può più fondarsi sul possesso di un contenuto: quel contenuto è ovunque, gratuito, immediatamente interrogabile da un sistema conversazionale.

L'autorevolezza si sposta sul metodo: porre le domande giuste, costruire percorsi, insegnare a distinguere una fonte affidabile da una suggestione plausibile, guidare la costruzione di una personale "cartografia dinamica" dell'aggiornamento professionale. È lo stesso scenario positivo tracciato dal workshop quando immagina un formatore riconosciuto professionalmente, con un albo e percorsi certificati: quel riconoscimento avrà senso solo se accompagnato da questo cambio di statuto, dal potere del contenuto al potere del metodo.

Dalle Academy agli ecosistemi

Il secondo asse di trasformazione riguarda il luogo della formazione.

Le Academy aziendali, moltiplicatesi negli ultimi anni in Italia, escono sempre più dai confini dell'impresa per diventare vera scuola professionale aperta a giovani disoccupati e al territorio: un passaggio importante, ma non l'orizzonte finale.

Il vero salto è da un modello che tratta l'apprendimento come evento separato dal lavoro, un catalogo di corsi da consumare, a un modello in cui l'organizzazione diventa ecosistema di apprendimento continuo, dove il confine tra fare e imparare si dissolve.

In un ecosistema così il manager diventa il primo formatore: non delega all'HR la crescita delle persone, ma costruisce contesti dove l'errore è legittimato come tappa del percorso, il senior affianca lo junior come mentore naturale.

È la stessa direzione disegnata dallo scenario positivo del workshop quando parla di "simbiosi tra scuola e azienda" fin dalle elementari: un patto che oggi esiste già, a macchia di leopardo, nelle migliori Academy italiane, e che una policy nazionale ben disegnata potrebbe generalizzare, superando la frammentazione regionale che oggi la caratterizza.

Il lusso di un tempo per pensare

C'è però un rischio che nessuno scenario tecnico-normativo può da solo neutralizzare: che l'accelerazione tecnologica, invece di liberare tempo umano, lo saturi ulteriormente.

Emerge con forza una domanda crescente di benessere, di cura delle emozioni, di tempo per il pensiero lento. È da qui che nasce l'idea, volutamente provocatoria, del lusso di fare formazione: in un'epoca di velocità e bulimia informativa, riservare tempo e spazio esclusivi al pensiero che genera valore, per la persona, per l'organizzazione, per la collettività, diventa un atto quasi rivoluzionario.

Non è un caso che il secondo scenario positivo del workshop AIF converga esattamente qui, quando immagina una società che rallenta i ritmi per "ritrovare il senso profondo dell'esistenza", liberata dal lavoro minimo necessario per dedicarsi ad arte, scienza, relazioni. Perché questo scenario non resti un esercizio visionario, la formazione deve reinventare fin da ora i propri linguaggi e i propri spazi: non uffici di formazione come centri di costo da ottimizzare, ma quelli che ho proposto di chiamare *Luxury Learning Office*, luoghi aziendali dedicati a coltivare pensiero, relazione, cura del sé, con il tempo liberato dall'intelligenza artificiale reinvestito in umanità, non riassorbito da nuova produttività.

Superare la separazione tra formazione tecnico-professionale e formazione umanistica

Un terzo terreno, meno raccontato ma decisivo, riguarda il corpo. Per il novantanove per cento della storia umana il lavoro è stato manuale, corporeo. In pochi decenni la proporzione si è rovesciata, e oggi anche i lavori più operativi, dal pilota al chirurgo, dall'operatore agricolo che governa droni e sensori all'artigiano del manifatturiero avanzato, si giocano sull'infinito mondo dei micro-gesti: la coordinazione fine di mente e mano da-

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



vanti a una tastiera, un cruscotto digitale, un visore di realtà aumentata.
La vecchia separazione tra scuole umanistiche e scuole tecniche ha smesso di avere senso: ogni mestiere richiede oggi entrambe le dimensioni, integrate.

Una lucidità che non rinuncia alla speranza

Giacomo Leopardi, poeta che l'immaginario comune relega tra i pessimisti, offre in realtà una lezione preziosa per chi deve guidare un cambiamento collettivo: le menti più elevate, scrive nello Zibaldone, sono quelle capaci insieme di concepire grandi visioni e di vagliarle con lucidità razionale. È l'equilibrio che il backcasting richiede, ed è quello di cui la formazione italiana ha bisogno oggi: riconoscere i rischi reali dello scenario distopico, con concentrazione oligarchica dell'IA, tagli alla formazione, impoverimento cognitivo, perdita di rilevanza dei corpi intermedi, insieme al coraggio di costruire, gesto quotidiano dopo gesto quotidiano, lo scenario che desideriamo. Questo coraggio non è astratto.
Significa portare a sistema i percorsi di certificazione della professione di formatore; riequilibrare, in termini di qualità e non solo di quantità, presenza e formazione digitale; presidiare la mappatura dinamica delle competenze che cambiano; aumentare, con convinzione, la quota di PIL dedicata alla formazione; dare ascolto e reale capacità decisionale alle nuove generazioni.

Un atlante per orientarsi nel metodo

È proprio per rispondere a questa esigenza di metodo, richiamata fin dall'inizio di questo articolo, che Skilla ha dato vita all'*Atlante dei Metodi Formativi*, un manuale gratuito che raccoglie oltre venticinque anni di esperienza sul campo insieme al contributo di un comitato scientifico, dottorati di ricerca ed esperti del settore. Non è un catalogo di tecniche didattiche da consultare per abitudine, ma una mappa della progettazione formativa: aiuta a comprendere quando, perché e in quale contesto un metodo, dall'aula al digitale, dall'esperienziale a ciò che le neuroscienze oggi suggeriscono, sia davvero la scelta più efficace. È concepito come progetto aperto, destinato ad arricchirsi nel confronto con la comunità dei professionisti della formazione: un piccolo, concreto passo di quello spostamento dal potere del contenuto al potere del metodo che considero la vera chiave di volta per costruire, insieme, lo scenario che desideriamo.

Paolo Di Rienzo
Professore ordinario di pedagogia generale e sociale Dipartimento di Scienze della Formazione Università di Roma Tre.

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

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

Formazione è tras-formazione

Perché nell'era dell'AI il KPI della formazione è l'agito delle persone

Alessandro Rimassa

Quando persone e aziende parlano di ore d'aula, smetto immediatamente di ascoltarle. Puoi riempire una sala per una settimana e ritrovarti le stesse persone del venerdì prima, con un attestato in più e nemmeno un comportamento cambiato. Se vogliamo discutere sul serio di corporate learning, allora conta una cosa sola: l'agito, ossia quello che le persone fanno di diverso quando tornano alla scrivania. Il mercato del lavoro è passato dal talent shortage al people shortage: mancano le persone, mancano le competenze e quelle che abbiamo scadono ogni pochissimi anni. Il World Economic Forum è netto nel dire che entro il 2030 il 44% delle skills richieste sarà cambiato, e una competenza tecnica oggi dura massimo cinque anni.

Metà di ciò che una persona sa fare bene, insomma, è già in scadenza. In un contesto così, tagliare la formazione è come togliere l'ossigeno a chi corre. Eppure, la formazione resta la prima voce di budget che salta in azienda quando i conti stringono - ed è la stessa azienda che spende milioni in tecnologia e nulla per insegnare alle persone a usarla, salvo poi stupirsi se resta in un cassetto. È un errore da matita blu, perché formare le persone è un investimento, non un costo, ed è il sistema nervoso dell'azienda, il modo con cui l'organizzazione sente il cambiamento e reagisce. Questo il mio punto di vista, e l'ho ritrovato durante la giornata passata con AIF a fare backcasting - un esercizio in cui ti piazzi nel 2037 e torni indietro fino a oggi per capire cosa muovere adesso se vuoi davvero raggiungere i risultati che immagini. Insieme abbiamo costruito due futuri opposti della formazione nell'era dell'AI matura, e la distanza tra i due dice tutto. Nel primo, la formazione ha ricucito lo strappo tra prestazione e senso, la formatrice e il formatore sono diventati organizzatori di esperienze, le persone imparano meglio perché lavorano meglio.

Nel secondo l'apprendimento della maggioranza delle persone è finito in mano ad algoritmi low cost, il pensiero lento è tornato un lusso da ricchi, il formatore è quasi sparito. Due mondi lontanissimi, e a separarli c'è una cosa sola: le scelte di oggi.

Pensando a quegli scenari, le scelte essenziali sono tre. Riguardano le aziende, chi forma e la tecnologia che entrambi utilizzano.

La formazione deve diventare tras-formazione

Formazione è change, perché la sua validità è nel comportamento che cambia, e finché contiamo solo le ore stiamo misurando la cosa più facile e più inutile del mondo.

Il KPI reale è l'agito, cioè quante volte una persona usa ciò che ha imparato e cosa succede al team intorno a lei. Un corso che finisce con un questionario di gradimento e un attestato ha prodotto un attestato. E l'azienda che a fine anno esibisce il monte ore erogato sta vendendo una spesa spacciandola per risultato. Fatevi una domanda scomoda. Quante delle persone che erano in aula con voi un mese fa, oggi stanno lavorando in modo diverso? Se non sapete rispondere, avete misurato la cosa sbagliata.

Quando McKinsey stima che oltre il 75% dei ruoli andrà riprogettato da capo, ci sta dicendo che dovremo cambiare comportamenti a una velocità mai vista prima. E un corso isolato resta un evento, e gli eventi si scordano.

La formazione diventa tras-formazione quando entra nel flusso del lavoro e lì viene verificata, ogni giorno, attraverso le competenze acquisite e la capacità di innovare.

Formazione e change management sono la stessa cosa, e chi li tiene in due caselle diverse sta perdendo terreno.

Un comportamento si allena, come un muscolo

Un comportamento nuovo si consolida solo con il trial-and-error: provando, sbagliando, riprovando.

Vista la velocità del cambiamento che la tecnologia ci impone, in azienda quello spazio si fa sempre più ristretto, perché impari in aula e vai in implementazione il giorno dopo, sulle persone e sui processi reali.

La collaboratrice o il collaboratore a cui dai il feedback, la trattativa che si inchioda in riunione.

È qui che la tecnologia ci viene in aiuto, con i simulatori conversazionali basati sull'AI, una palestra in cui ti alleni su un pitch o su un confronto difficile e lo rifai cento volte senza mandare all'aria un rapporto con un cliente o perdere una collaboratrice. Ti eserciti, ricevi una valutazione, e quando lo fai per davvero arrivi pronta, pronto.

Nella possibilità di iterazio-

DOI: 10.3280/for2026-003oa24247

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



ne e nei dati che ogni tentativo lascia dietro di sé sta il valore di questa tecnologia. Per la prima volta la trasformazione ha una traccia misurabile, una traiettoria che cresce tentativo dopo tentativo.
E la domanda cambia, da «quante ore avete fatto» a «quanto siete migliorati, e come lo sapete».

Il formatore diventa l'accompagnatore della trasformazione

Se la formazione è tras-formazione e si verifica sul campo, il mestiere di chi forma cambia pelle.
Chi fa corporate learning oggi deve tenere insieme quattro ruoli in una persona sola. È formatrice o formatore quando trasferisce, tutor quando affianca chi applica, coach quando sblocca chi si è fermato, assessor quando misura l'agito. È la figura che al workshop AIF abbiamo chiamato organizzatore di esperienze, una persona che accompagna chi impara lungo tutta la curva del cambiamento, invece di consegnare soltanto un contenuto e sparire.
La formatrice che si limita a proiettare slide e recitare la teoria è già fuori mercato, che lo sappia o no.
Da qui, due conseguenze concrete e scomode.
La prima è che chi forma deve formarsi molto più di prima, impossessandosi di mestieri che erano di altri — il coaching, la valutazione, l'affiancamento — e rimettendosi a studiare con la disciplina che pretende dagli altri. In Italia il 70% delle e dei manager dice di non aver mai ricevuto una preparazione formale per il proprio ruolo... Chi le e li forma non può avere lo stesso gap di competenze, o predica un rigore che non pratica. La seconda è che chi forma deve usare l'AI per reggere quei quattro ruoli. L'AI non ruba il lavoro alla o al trainer, glielo restituisce, perché si prende la parte ripetibile — dispense, quiz a crocette, report — e libera il tempo per l'unica cosa che nessuna macchina sa fare: stare accanto alle persone nel momento in cui cambiano.

Si costruisce in tre

Le tre scelte reggono solo se orchestrate. Serve un'azienda che smette di comprare ore e pretende risultati, trainer che allargano il mestiere e tornano sui banchi, e una tecnologia, i simulatori conversazionali basati su AI, che mette in mano a entrambi strumenti per provare e misurare.
Da soli, ognuno di questi pezzi è l'iniziativa che muore in un trimestre.
Insieme, cambiano il modo in cui un'azienda impara a innovare grazie alle proprie persone.
In questo contesto, una cosa la do per certa: la formazione era, è e resterà centrale.
Il motivo è quasi banale: nessuna scuola ti ha preparato alle competenze necessarie oggi e domani.
L'AI generativa che usiamo ora non era nei corsi di tre anni fa, e quella che useremo tra tre anni non è ancora nei corsi di nessuno.
Si impara mentre succede, dentro il lavoro, oppure si resta indietro.
L'azienda che lo capisce prima delle altre costruisce un vantaggio reale, persona dopo persona.
Chiudo con una domanda, alle formatrici e ai formatori e a chi scrive le regole del mondo del lavoro.
Ha ancora senso che la formazione continua e il corporate learning stiano sotto il Ministero del Lavoro, come accade oggi? O ci serve un unico Ministero dell'Educazione e della Formazione, che parta dall'asilo e arrivi all'ultimo giorno della nostra vita? La risposta io ce l'ho da tempo.
Il lavoro è studio continuo, non il suo termine. Ed è ora che anche le istituzioni se ne accorgano.

Alessandro Rimassa
Fondatore e CEO di Future of Work Group, di cui fanno parte Radical HR, Skillsincloud e GreatPixel. Autore di nove libri, tra cui il best seller Generazione Mille Euro (Rizzoli, 2005) e il nuovo Piena Occupazione (Egea, 2026). Membro del board di diverse aziende e di Save the Children.

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

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

Una scelta attuale e urgente: definire il modello di governo della formazione

Oliviero Vittori



Indipendentemente dallo scenario futuro, per noi operatori della formazione è oggi fondamentale mantenere una lettura specifica sull'evoluzione del contesto di settore. Le sfide dell'automazione sono enormi e il loro impatto sul lavoro e sulle competenze sono difficili da prevedere.

Ma che si creda in scenari distopici o ottimistici, la domanda di fondo sulla formazione non cambia. Quello che sappiamo è che lo scenario non si sceglie nel 2037: si costruisce ogni giorno nelle decisioni di governance di chi gestisce i processi formativi.

Ogni singola adozione tecnologica può essere utile per migliorare e aggiornare l'esperienza formativa. L'insieme di tali innovazioni, se non gestito in modo appropriato, rischia di far perdere alle persone la capacità di decidere, scegliere e agire in autonomia.

La partita complessiva si gioca nella somma di singole scelte, anche quelle che nessuno percepisce come strategiche o impattanti.

Il punto di vista di un provider è definire le modalità di adozione concreta dell'AI nel processo formativo. Dobbiamo confrontarci da subito con l'automazione della didattica, non solo con la cura delle interazioni conversazionali: senza comprendere come cambia il nostro processo centrale - generazione dei contenuti, valutazione, organizzazione dell'apprendimento - non possiamo immaginare un futuro della formazione.

La governance dei processi educativi non è delegabile

Il rischio reale non sta nella sostituzione della formazione da parte dell'AI, ma in un'erosione progressiva della governance sul processo formativo e, con essa, dell'agency umana di chi apprende e di chi forma. La formazione perde sempre di più i confini dell'aula verso un apprendimento continuo, in the flow of work e need-driven; diven-

DOI: 10.3280/for2026-003oa24248

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



tano quindi centrali i contenuti di qualità e l'esperienza degli esperti, capaci di dare senso all'apprendimento nei contesti reali.
Per governare la trasformazione è necessario decidere come agire rispetto a due asset fondamentali dell'AI: contesto e intelligence.
Il contesto è una parola essenziale nel vocabolario dell'AI: è il carico di informazioni fornito a un agente perché operi, e identifica la finestra di token, i documenti, la conoscenza del mondo resa disponibile al modello. Ma dobbiamo necessariamente considerare il contesto all'interno del quale un'informazione acquista significato: distinguere il contesto nel quale un dato indica una cosa e quello nel quale indica una cosa diametralmente opposta. La sua gestione diventa dunque una decisione strategica per l'azienda, che deve stabilire cosa entra nel processo automatizzato e cosa resta di riferimento umano.
L'altro tema, forse più sottile, è l'intelligence.
Mentre "intelligenza" in italiano si riferisce strettamente alla capacità cognitiva che le macchine ormai simulano, nell'accezione inglese intelligence è il processo con cui l'informazione grezza viene raccolta, valutata, interpretata e trasformata in comprensione utile all'azione (come nella business intelligence).
Dobbiamo gestire l'intelligence come processo trasformativo della conoscenza: non delegando le decisioni, ma sfruttando pienamente i sistemi di elaborazione delle informazioni sotto l'orchestrazione umana. Se è un sistema a generare il modello di analisi e le informazioni stesse, l'organizzazione perde competenza e delega al processo la gestione del significato formativo.
Come operatori di formazione e deployer la nostra regola è netta: l'intelligenza artificiale è una risorsa del processo formativo, che deve essere supervisionata, trasparente e interpretabile. I dati aziendali e soprattutto quelli di apprendimento sono un patrimonio delle organizzazioni: vanno protetti e utilizzati per alimentare un ciclo continuo di miglioramento degli strumenti, nel rispetto delle finalità dichiarate e senza divenire strumento

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

di valutazione individuale. Rimaniamo fedeli ai principi dell'AI Act (Regolamento UE 2024/1689) e alle sue specifiche per il settore dell'istruzione e della formazione (ad alto rischio, Allegato III): sorveglianza umana sulle decisioni che incidono sulle persone; trasparenza e interpretabilità della logica del sistema; qualità e governance dei dati; tracciabilità delle decisioni; robustezza e accuratezza verificabili; protezione dei dati; alfabetizzazione all'AI (art. 4) per chi la adotta. Per noi essere compliant significa però andare oltre il requisito minimo: supervisione umana, modelli ancorati alla ricerca scientifica e percorsi personalizzati sono scelte nostre, non obblighi normativi.

Innovazione ancorata ai modelli di apprendimento validati

L'innovazione dei processi formativi non consiste nell'inseguire la tecnologia più recente, ma quella più adeguata all'esigenza, ridisegnando la soluzione in relazione ai meccanismi di apprendimento che la ricerca scientifica ha validato. Se esigiamo evidenza sugli strumenti di AI, va richiesto lo stesso ancoraggio empirico alla didattica, distinguendo i risultati robusti dai modelli popolari privi di base sperimentale, dagli stili di apprendimento alle piramidi della ritenzione: suggestivi, ma non confermati dai dati. Gli strumenti AI che realizziamo devono incorporare modelli di apprendimento validati e direttamente operazionalizzabili in progetti concreti. Abbiamo scelto, ad esempio, di adottare l'*active recall* (il recupero attivo consolida la ritenzione), lo *spacing* (distribuzione nel tempo), l'*interleaving* (alternanza di argomenti) e le teorie del carico cognitivo nella costruzione di percorsi formativi generativi o adattivi, affiancati dai modelli di valutazione dell'apprendimento.

Il criterio è duplice: evidenze dimostrate e operazionalizzabilità. Un modello teorico entra nei progetti solo se ha il supporto di evidenze di ricerca serie e si traduce in decisioni concrete: cadenza delle verifiche, struttura del modulo, criteri di feedback, indicatori di risultato. Il dialogo costante con le università e i centri di ricerca diventa così un paradigma di innovazione solida e verificata, che àncora gli strumenti a modalità documentate e funzionanti, non alla fascinazione tecnologica.

Sostenibilità delle scelte AI: no lock-in, costi prevedibili, prestazioni costanti

Oltre ai temi etici esiste una seconda sostenibilità, meno discussa: quella economica e di continuità nel tempo, che è diventata un elemento critico con l'adozione dei sistemi agentici, che consumano risorse in modo poco lineare.

Il primo asset è l'assenza di lock-in tecnologico: costruire l'intera operatività attorno a un unico fornitore proprietario significa cedere il controllo su prezzo, disponibilità e stabilità del comportamento.

Un modello può essere ritirato, riprezzato o modificato silenziosamente, rendendo instabili le prestazioni.

La scelta sostenibile è architetturale: astrarre il modello dietro uno strato che ne consenta la sostituzione, mantenere dati e logiche in formati aperti, trattare il fornitore come componente intercambiabile. Servono inoltre previsioni chiare di costo e costanza di prestazioni: obiettivi che le architetture private rendono più governabili, aumentando il controllo diretto sugli strumenti.

Nella formazione questo è un'opportunità: le AI riservate consentono di valorizzare il patrimonio informativo aziendale, arricchendolo con le interazioni degli utenti in modo specializzato, controllato e sicuro.

Conclusione: la competenza che serve ora è l'AI strategy

La partita non si gioca sulla potenza dei modelli, uguali per tutti, né sulla velocità di adozione, che senza direzione è solo dispersione. Si gioca su una competenza ancora rara: l'AI strategy, capacità di leggere lo scenario e le sue tendenze per tradurle in scelte consapevoli di automazione dei processi formativi.

Presuppone governance, intelligence, sostenibilità ed evidenza scientifica, e le tiene insieme.

Questa competenza non appartiene alla macchina. La competenza di lettura e di guida, nello scenario distopico si perde per delega progressiva e in quello positivo si conquista quando il formatore diventa organizzatore consapevole di esperienze. Tra le due visioni non decide la tecnologia: decide chi possiede questa capacità e la esercita.

Per noi è importante non subire la trasformazione né celebrarla, ma governarla: la formazione resta la leva del mondo professionale proprio perché rende persone e organizzazioni capaci di governare l'automazione. Costruire oggi questa competenza è la scelta importante e urgente che definirà quale scenario si realizzerà.

Oliviero Vittori
Direttore generale di Piazza Copernico.

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

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

Formazione, Intelligenza Artificiale e contributo umano: immaginare il futuro per costruirlo

Layla Cannizzaro

Partecipare al workshop organizzato da AIF lo scorso 8 maggio è stata per me un'occasione preziosa di riflessione.

Nella quotidianità lavorativa siamo spesso immersi nell'operatività, concentrati sulle urgenze e sui risultati da raggiungere. La formazione, invece, ha una funzione fondamentale che talvolta dimentichiamo: creare uno spazio protetto in cui fermarsi, osservare ciò che sta accadendo e ragionare sul futuro.

Proprio questo è stato il valore più grande dell'esperienza: ascoltare professionisti provenienti da organizzazioni diverse, confrontarsi sulle trasformazioni in corso e immaginare insieme gli scenari di un ipotetico futuro (durante il workshop ci siamo proiettati nel 2037) mi ha aiutato a prendermi del tempo di qualità per rileggere con maggiore consapevolezza il



DOI: 10.3280/for2026-003oa24249

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



percorso che stiamo vivendo in EY.

La formazione non serve soltanto ad acquisire competenze, ma è fondamentale per sviluppare prospettiva, visione e capacità di interpretare il cambiamento.

Durante il workshop abbiamo immaginato un futuro nel quale l'intelligenza artificiale accompagna le persone fin dall'infanzia, supportando apprendimento, inclusione e sviluppo personale; un futuro in cui l'educazione si sposta dalla trasmissione di contenuti all'esperienza, alla riflessione e alla scoperta e nel quale l'AI non sostituisce l'essere umano, ma lo libera da attività ripetitive permettendogli di dedicare più tempo alla creatività, alle relazioni e alla costruzione di significato.

Riflettere su questi scenari mi ha fatto pensare a quanto, in realtà, stiamo già iniziando a costruire alcuni di questi elementi.

In EY abbiamo iniziato a investire in modo strutturato sulla formazione AI nel 2025, integrandola progressivamente nelle Academy e nei master aziendali certificati ASFOR. È stato un primo anno caratterizzato dalla necessità di costruire le fondamenta durante il quale abbiamo lavorato sulla AI Literacy, accompagnando le persone nella comprensione degli strumenti e delle opportunità offerte dall'intelligenza artificiale.

È stato un percorso che ha iniziato a porre le basi di sperimentazione e apprendimento continuo.

Nel 2026, una volta create le basi, abbiamo compiuto un ulteriore passo avanti, strutturando percorsi sempre più vicini alle esigenze delle diverse Service Line e ai contesti professionali specifici. L'idea chiave è stata di identificare figure che abbiamo chiamato "Game Changer", persone che univano la conoscenza approfondita del proprio lavoro con una buona padronanza degli strumenti AI, il cui ruolo è diventato fondamentale per tradurre la tecnologia in applicazioni concrete, facilitando l'adozione e accompagnando il cambiamento all'interno dei team.

Naturalmente a parole sembra semplice, ma se lo si pensa in un'organizzazione di oramai 10.000 persone in realtà dietro questi

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

risultati ci sono impegno costante, collaborazione fra le diverse funzioni HR ed il Business, sperimentazione e una continua evoluzione delle competenze.

La trasformazione non è mai solo tecnologica: è soprattutto culturale.

Oggi stiamo continuando a sviluppare questa direzione, sempre più persone che entrano in azienda ricevono una formazione dedicata sugli strumenti AI che adoperiamo quotidianamente, partendo dall'utilizzo di Copilot fino ad arrivare alla progettazione e creazione di agenti.

L'obiettivo non è semplicemente imparare a utilizzare una nuova tecnologia, ma sviluppare la capacità di collaborare con essa in modo efficace e responsabile.

L'impressione è che stiamo vivendo un'accelerazione straordinaria, basta osservare le innovazioni che arrivano da diverse parti del mondo come la Cina o l'America dove umanoidi collaborano nei negozi o entrano nelle case delle persone ad un prezzo sempre più accessibile per rendersi conto di quanto velocemente stia cambiando il rapporto tra esseri umani e tecnologia.

A volte sembra davvero di essere entrati nelle pagine dei romanzi di fantascienza di Asimov che leggevo da ragazza, eppure questo futuro non è più distante, lo stiamo vivendo sul serio. Per questo motivo la domanda che ci poniamo ora non è se l'intelligenza artificiale rappresenti una minaccia o un'opportunità ma qual è il modo in cui decideremo di usarla che farà la vera differenza.

In EY ragioniamo spesso di contributo specificamente umano e sono convinta che questo concetto sia oggi più attuale che mai.

Il valore continuerà a risiedere nella capacità umana di interpretare, contestualizzare, creare connessioni, esercitare pensiero critico e leadership.

La tecnologia può amplificare le nostre capacità, ma è la persona che continua a fare la differenza.

Proprio per questo motivo una parte importante degli investimenti formativi non può riguardare esclusivamente gli aspetti tecnici ma è necessario e fondamentale continuare a lavorare sulle competenze di leadership, sulla gestione del cambiamento e sulla collaborazione tra generazioni; in molte organizzazioni convivono infatti persone che hanno costruito gran parte della propria carriera in un mondo pre-AI e giovani professionisti che stanno crescendo con questi strumenti come parte naturale della loro esperienza quotidiana.

Creare un ponte tra questi mondi rappresenta una delle sfide più importanti per le funzioni Learning& Development ed è qui che la formazione assume un ruolo strategico: non solo nell'insegnare come utilizzare una tecnologia, ma nell'aiutare le persone a costruire una cultura comune, capace di valorizzare contemporaneamente esperienza, innovazione e apprendimento continuo.

Se il futuro che abbiamo immaginato nel workshop è un futuro più umano, inclusivo ed equilibrato, allora il compito della formazione è iniziare a costruirlo oggi, un passo alla volta e tutti assieme.

Layla Cannizzaro
Manager di EY - Head of Learning & Development - EY Italy.

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

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



VITA ASSOCIATIVA

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

L'evoluzione dell'apprendimento nei prossimi 10 anni: la *survey* sulla comunità AIF

Gruppo di ricerca AIF*

Premessa

L'Associazione Italiana Formatori - AIF, in continuità con la propria mission, ha promosso per il secondo anno, con il Gruppo di Lavoro Ricerca AIF, una survey nazionale, quest'anno intitolata "L'evoluzione dell'apprendimento nelle organizzazioni nei prossimi 10 anni". L'indagine mira a far emergere bisogni, proiezioni strategiche e visioni di chi opera nel settore. I risultati, elaborati gratuitamente da Prima Training & Consulting s.r.l. Società Benefit e analizzati dal Gruppo, offrono una base empirica sull'evoluzione della formazione continua in Italia. Hanno partecipato 291 persone, attraverso 36 quesiti suddivisi in 7 sezioni. La riflessione avviata con la ricerca "Il futuro della formazione" (2025) trova una nuova tappa: dal cambiamento del ruolo del formatore / della formatrice alla trasformazione dei contesti organizzativi in cui l'apprendimento prende forma. Un percorso che continua a mettere al centro l'integrazione tra innovazione tecnologica, dimensione umana e sviluppo delle competenze.

Scopriamo le caratteristiche di chi ha risposto alla *survey*

La prima sezione delinea la comunità professionale coinvolta: il genere è 61,3% femminile, 37,7% maschile e l'1% ha preferito non specificare. Il profilo anagrafico evidenzia una popolazione professionalmente matura con oltre l'81% tra 41 e 70 anni: dato che segnala una forte presenza di professionisti/e con una conoscenza consolidata del sistema della formazione.

La seniority è confermata dall'anzianità professionale: il 66,9% svolge attività di formazione da oltre 11 anni e solo lo 0,6% da meno di 2 anni. Quanto all'inquadramento lavorativo, il 45,7% è dipendente, il 33,6% libero/a professionista, il 9,7% titolare di ente di formazione, il 7,96% dipendente con attività professionale autonoma e il 3,12% pensionato ancora attivo a livello associativo. Le funzioni ricoperte nei processi formativi mostrano forte polivalenza, considerando che era possibile indicare più ruoli. Formatore/Formatrice resta l'asse portante dell'identità professionale (57%), seguito da Coordinatore/Responsabile di progetto (30,6%) e Progettista (29,9%); seguono Responsabile di funzione/servizio (20,3%), Analista dei bisogni formativi (17,2%) e altre funzioni.

Un profilo che supera il perimetro dell'aula e presidia l'intero processo formativo.

Finalità della formazione continua nel prossimo decennio

Sulle priorità strategiche dei prossimi dieci anni prevalgono *Sviluppo organizzativo e cambiamento culturale* (con riferimento a collaborazione intergenerazionale, teamwork e leadership) (58,8%) e *Aggiornamento e sviluppo delle competenze professionali* (56,7%), legato a competitività e lavori emergenti e ibridi. Seguono *Sviluppo personale e apprendimento permanente* (47,8%), *Occupabilità e adattamento al mercato del lavoro* (41,9%), *Transizioni di carriera e riqualificazione* (31,6%), *Inclusione e riduzione delle disuguaglianze* (20,6%), *Cultura dell'inclusione e partecipazione civica* (12,7%) e *altri ambiti* (2,4%). Si rinnova quindi l'obiettivo di una formazione che superi la sola funzione erogativa e diventi leva di trasformazione organizzativa.

Principali destinatari della formazione

La terza sezione indaga i target verso cui si concentreranno risorse e innovazioni nel prossimo decennio (scala Likert 1=fortemente in disaccordo; 10=fortemente d'accordo). Le medie più alte riguardano *profili professionali emergenti o ibridi* (M=7,2), *sviluppo delle competenze degli occupati* (M=7), *profili ad alta qualificazione* (M=6,54), *reinserimento dei disoccupati* (M=6,4) *e ingresso degli inoccupati* (M=6,2). Più contenuti i valori relativi a *riduzione delle disuguaglianze di accesso alle competenze* (M=5,7), *professionisti e consulenti* (M=5,6), *migranti* (M=5,4), *working poor* (M=5,3), *profili a bassa qualificazione* (M=5,2), *au-*

DOI: 10.3280/for2026-003oa24250

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

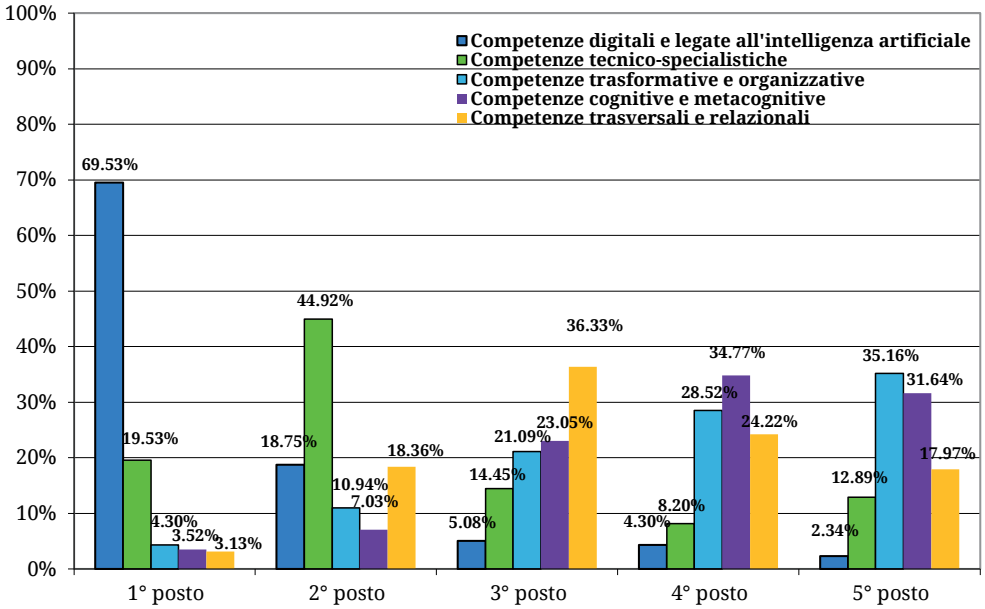

Grafico 1: Ordina le opzioni proposte, da quella alla quale le organizzazioni ATTRIBUIRANNO maggiore priorità nella formazione a quella alla quale ne attribuiranno minore nei prossimi dieci anni.

tonomi e freelance (M=5) e persone con *bassa scolarizzazione* (M=4,7), segnalando una percezione di maggiore concentrazione del mercato sui segmenti già strutturati. L'indagine ha chiesto di ordinare i destinatari della formazione, secondo l'esperienza di chi ha risposto, in tre prospettive: situazione attuale, ciò che si pensa dovrebbe accadere e ciò che realisticamente si prevede tra 10 anni. Oggi la formazione sembra essere centrata soprattutto sull'*individuo* (37%), poi sui *team* (34%), sull'*intera organizzazione* (20%) e solo secondo il 9% in *equilibrio sui tre livelli*. Tra 10 anni, il 58,5% auspica un *equilibrio individuo-team-organizzazione* e solo il 6% la focalizzazione sul *singolo*. La previsione reale conferma la traiettoria: approccio *equilibrato* 39%, *intera organizzazione* 27%, *team* 22%, *individuo* 12%.

Si dovrebbe quindi passare da un apprendimento centrato sull'individuo a una responsabilità più diffusa.

Competenze decisive per il futuro e competenze in declino

L'indagine ha richiesto di ordinare le diverse tipologie di competenze secondo una gerarchia di priorità (dalla 1ª alla 5ª posizione) in tre differenti prospettive temporali e culturali.

Nel quadro attuale (oggi), le organizzazioni attribuiscono la massima priorità alle *Competenze tecnico-specialistiche* (collocate al 1° posto dal 42,2% dei/delle rispondenti) e alle *Competenze digitali e legate all'IA* (39% al 1° posto). Le *Competenze trasversali e relazionali* si consolidano al 3° posto (33,9%), pur registrando un importante 21,7% al 2° posto. Le *Competenze cognitive e metacognitive* e quelle *trasformative e organizzative* rimangono invece agli ultimi posti della scala.

Se si osserva ciò che secondo chi ha risposto dovrebbe accadere nei prossimi 10 anni, al 1° posto figurano le *Competenze digitali e legate all'IA* (28,1%), seguite dalle *Competenze trasversali e relazionali* (22,3% al 1° posto e 27,7% al 2° posto) e dalle *Competenze cognitive e metacognitive* (20,9% al 1° posto e 21,6% al 2° posto). Le *Competenze trasformative e organizzative* trovano una collocazione prevalente al 4° posto (27,3%), mentre le *Competenze tecnico-specialistiche* scivolano nettamente in coda alla gerarchia desiderata, venendo posizionate al 5° posto dal 37,8% del campione. Quando infine si chiede di prevedere cosa realmente accadrà nei prossimi 10 anni (grafico 1), le persone mostrano un marcato pragmatismo. Si stima un dominio assoluto delle *Competenze digitali e legate all'IA*, indicate al 1° posto da ben il 69,5% del campione. Al 2° posto si attesteranno stabilmente le *Competenze tecnico-specialistiche* (44,9%), mentre le *Competenze trasversali e relazionali* si collocheranno prevalentemente al 3° posto (36,3%). A chiudere la graduatoria saranno le *Competenze cognitive e metacognitive* (posizionate al 4° posto dal 34,8%) e le *Competenze trasformative e organizzative*, indicate come ultima priorità (5° posto) dal 35,2% degli/delle rispondenti.

Sviluppi organizzativi e modelli di apprendimento

La quinta sezione analizza l'evoluzione dei canali formativi (grafico 2). Oggi prevale *l'apprendimento formale* (48,5%), seguito dal *non formale organizzato*, come corsi aziendali e academy (21%), dall'*on-the-job* (19,5%) e dall'*informale, come community e contenuti online* (11%). Nello scenario auspicato a 10 anni il *non formale* sale al 49%, seguito dall'*on-the-job* (21%) e dall'*informale* (19%), mentre il *formale* scende all'11%. La previsione reale vede *formale* all'11%, *non formale* e *informale* al 31% ciascuno e *on-the-job* al 27%: emerge quindi la previsione di una convivenza più equilibrata tra i

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

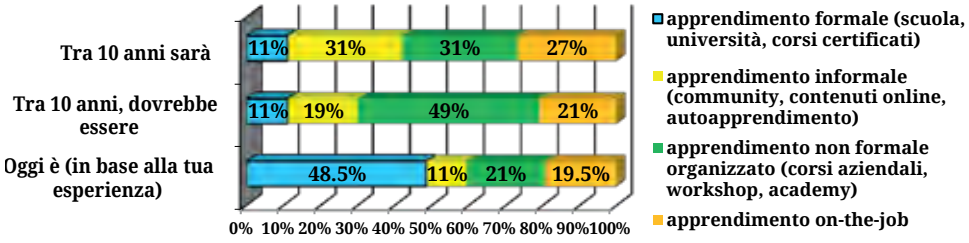

Grafico 2: Per ciascuna riga, indica quale modalità di apprendimento... È (OGGI) / DOVREBBE ESSERE TRA 10 ANNI (SECONDO TE) / SARÀ TRA 10 ANNI... più rilevante per le organizzazioni. (288 rispondenti).

modelli. Sui formati metodologici (scala Likert 1=fortemente in disaccordo; 10=fortemente d'accordo), è forte l'accordo sul *lifelong learning come requisito imprescindibile* (M=7,87; il 28,92% assegna 10) e sul *microlearning* nei flussi di lavoro (M=7,41). Più contenuto il consenso sul *just-in-time learning* come modalità principale (M=6,80): utile alla performance contingente, ma genera competenza duratura solo se inserito in un ecosistema formativo strutturato. L'apprendimento futuro nei contesti organizzativi è immaginato soprattutto *esperienziale, learning-by-doing* (59,1%), e *personalizzato e data-driven* (49,8%), seguito da *apprendimento sociale e collaborativo* (33%) e *autodiretto* (24,4%); solo il 9,6% prevede *modalità invariate rispetto a oggi*. La direzione sembra essere quella di un apprendimento più vicino al lavoro, ai dati e alle relazioni.

Ruolo dell'intelligenza artificiale nell'apprendimento

La sesta sezione analizza utilizzo e valore percepito dell'Intelligenza Artificiale nella formazione. In merito all'efficacia rispetto ai metodi tradizionali, il 54,1% ritiene che l'*IA possa migliorare l'efficacia «con alcune limitazioni»*, il 37,2% *in modo «significativo»*, il 6,2% considera *più efficaci i metodi tradizionali* e il 2,4% *non sa*. Il confronto tra la ricerca AIF del 2025 e quella attuale sulla stessa domanda evidenzia una maggiore fiducia e consapevolezza rispetto al ruolo dell'IA nella formazione, con un progressivo spostamento delle opinioni verso una valutazione più favorevole.

Nel 2026 il 91,3% dei rispondenti ritiene che l'IA possa migliorare l'efficacia della formazione (in modo significativo o con alcune limitazioni), rispetto all'81,7% del 2025. In merito all'utilizzo, l'83,8% usa già strumenti di IA: 48,3% occasionalmente e 35,5% regolarmente; il 12,8% non li usa ma è interessato e solo il 3,5% non mostra interesse.

Il confronto tra il 2025 e il 2026 evidenzia una crescita significativa nell'utilizzo di strumenti basati sull'Intelligenza Artificiale nell'attività formativa. Nel 2025 la percentuale complessiva di utilizzo era pari al 71,31% (23,58% "sì, regolarmente" e 47,73% "sì, occasionalmente"). Gli impieghi principali nel 2026 sono *ricerca di informazioni e aggiornamenti* (54,1%), *idee per le lezioni* (52,5%), *micro-progettazione di materiali, slide e quiz* (50%), *macro-progettazione* (43%), *automazione di attività ripetitive* (32,38%), *personalizzazione* (29,51%), *analisi delle performance dei/delle discenti* (14,75%) e *chatbot* (7,79%). Rispetto al 2025, emerge una crescita significativa soprattutto negli ambiti legati alla progettazione formativa: la micro-progettazione passa dal 39% al 50% (+11%), mentre la macro-progettazione cresce dal 29,8% al 43% (+13,2%). Aumenta anche l'utilizzo dell'IA per la ricerca di informazioni e aggiornamenti, che passa dal 34,3% al 54,1% (+19,8%), diventando nel 2026 la modalità di utilizzo più diffusa. I vantaggi percepiti nel 2026 sono *ottimizzazione del tempo tramite automazione* (57,7%), *creazione di materiali di qualità* (45,4%), *accesso rapido a risorse aggiornate* (44%), *riduzione del carico del formatore/della formatrice* (29,6%), *personalizzazione* (25,4%) e *analisi dei dati* (18,2%); l'1,7% *non ne vede*. Rispetto al

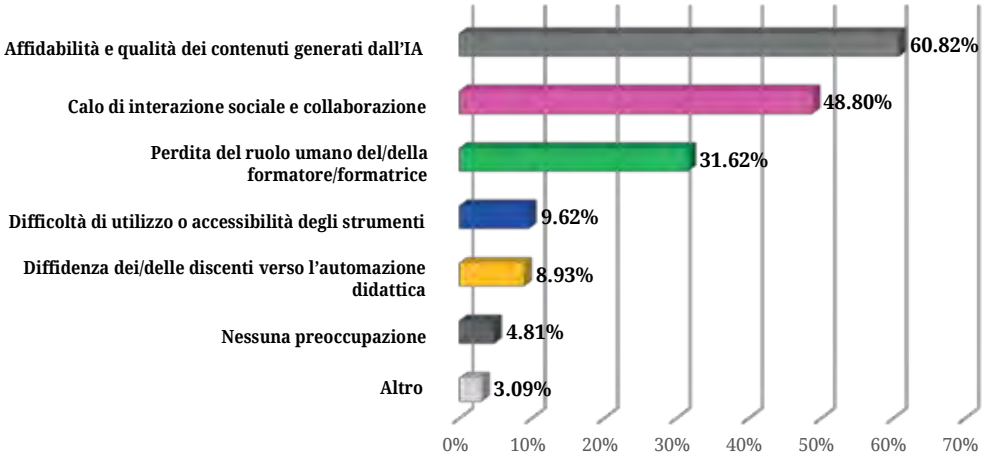

Grafico 3: Quali sono oggi le tue principali preoccupazioni riguardo all'uso dell'IA nella formazione? (291 rispondenti; massimo 2 risposte).

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

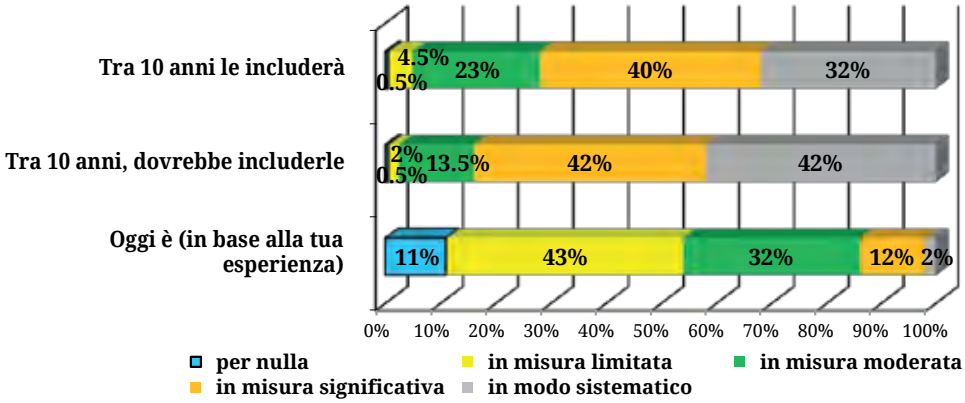

Grafico 4: In che misura la formazione include/dovrebbe includere/includerà lo sviluppo di competenze critiche e responsabili a favore di un uso etico dell'Intelligenza Artificiale e delle tecnologie digitali? (285 rispondenti).

2025, cresce in particolare la percezione dell'IA come strumento di supporto alla progettazione e all'efficientamento del lavoro. L'*ottimizzazione del tempo* attraverso l'automazione passa dal 40,7% al 57,7% (+17%), mentre cala leggermente l'*accesso rapido a informazioni e risorse aggiornate*, passando dal 48,6% al 44% (-4,6%).

Le preoccupazioni (grafico 3) riguardano *affidabilità e qualità dei contenuti* (60,8%), *calo dell'interazione sociale e collaborazione* (48,80%), *perdita del ruolo umano del formatore/della formatrice* (31,62%), *difficoltà d'uso* (9,62%) e *diffidenza dei/delle discenti* (8,93%); il 4,81% *non ne esprime*.

Rispetto al 2025, le preoccupazioni sono rimaste sostanzialmente le stesse con qualche variazione di intensità. La preoccupazione per l'*affidabilità e qualità dei contenuti generati dall'IA* aumenta dal 54,2% al 60,8% (+6,6%), confermandosi la principale area di attenzione. Si registra invece una diminuzione della preoccupazione legata alla *perdita del ruolo umano del formatore*, che passa dal 39,6% al 31,6% (-8%).

Per quanto riguarda le richieste del mercato e la proiezione futura, la *richiesta dei clienti di integrare l'IA nei percorsi* (scala 1=mai; 10=sempre) resta bassa: M=3,88. L'*integrazione effettiva nell'offerta* (scala 1=per nulla; 10=del tutto) è intermedia, M=5,21, con i valori più frequenti su 6 e 7 (18,73% ciascuno). L'importanza attribuita all'IA nella formazione tra 10 anni (stessa scala) è invece elevata (M=7,88) con oltre l'85% dei voti tra 7 e 10.

Questione etico-tecnologica nella formazione continua

L'ultima sezione indaga quanto la formazione debba sviluppare competenze critiche e responsabili per un uso etico dell'IA e del digitale. Il confronto fra i tre orizzonti evidenzia una forte carenza attuale e, insieme, l'attesa di una necessaria svolta etica (grafico 4):

- oggi: l'attenzione all'etica è *limitata* per il 43,5%, *moderata* per il 32%, *assente* per l'11,2%, *significativa* per l'11,9% e *sistematica* per l'1,8%;
- tra 10 anni (Auspicabile): dovrebbe essere *sistematica* per il 42,5% o *significativa* per il 41,8% (84,3% complessivo); *moderata* per il 13,5% e *limitata* per il 2%;
- tra 10 anni (Previsione reale): sarà *significativa* per il 40%, *sistematica* per il 31,9%, *moderata* per il 23,2% e *limitata* per il 4,5%.

Lo scenario ideale è più ambizioso, ma entrambi indicano l'etica come componente sempre più strutturale dell'utilizzo del digitale e dell'IA nella formazione.

Riflessioni conclusive

Questi risultati si pongono in continuità con il percorso di ricerca avviato da AIF nel 2025, confermando che il futuro della formazione non è definito dalla sola innovazione tecnologica, ma dalla capacità di integrare strumenti, competenze e relazioni in nuovi modelli di apprendimento organizzativo.

La formazione del futuro emerge come ecosistema ibrido e integrato, nel quale digitale e Intelligenza Artificiale devono armonizzarsi con relazione umana, accompagnamento educativo e pensiero etico-critico.

Si delinea così il formatore Digital-Human Centric: un professionista che usa l'automazione per liberare tempo e valore e reinvestirli in processi esperienziali, collaborativi e orientati allo sviluppo culturale.

Non una contrapposizione tra tecnologia e umanità, ma una loro integrazione consapevole.

*Gruppo di ricerca AIF:

Ilaria Basile, Anna Codazzi, Ferruccio Conti, Priscilla Dusi, Simona Manna, Francesco Naviglio, Silvia Ortolani, Maurizio Rocca, Alessandro Trevisan.

Coordinatore:

Matteo Costa

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

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

Premio Eccellenza Formazione AIF 2026

Emanuela Truzzi

Chi progetta fiducia rimane nel lungo periodo come il PEF che, giunto alla sua XI Edizione, continuerà a brillare negli anni a venire. Ciò che il **Premio Eccellenza Formazione (PEF)** ha raggiunto in questi anni si riflette in una parola: fiducia. Fiducia per la coerenza percepita, resa fattuale dagli oltre 50 anni di vita associativa. Grazie al PEF diverse realtà aziendali e numerosi professionisti hanno conosciuto AIF attraverso la candidatura dei loro progetti formativi, favorendo l'ampliamento della nostra community.

Fiducia nel tempo relazionale, perché la fiducia si sedimenta e serve tempo, perseveranza e pazienza nel persuadere.

Lo sanno bene le figure che sono state scoperte e contattate da me grazie a Linkedin. Alcune hanno vinto in questa o in precedenti edizioni, altre auspico nelle successive, mentre tantissime sono entrate a far parte del nostro mondo dopo l'esperienza maturata come giurati del Premio Eccellenza Formazione. Fiducia per la trasparenza operativa, dalla pubblicazione del bando alla raccolta delle candidature, dalle votazioni registrate del PEF, dove ogni giurata/o si astiene dal valutare se ha conflitti di interesse ed è sostituito da giurati di riserva, alla proclamazione delle vittorie conseguite. Ricordo che da una votazione anonima e riservata per ognuna delle sei aree si evincono il primo, secondo e terzo premio. La tavola rotonda si apre solo per l'assegnazione delle Menzioni. La fiducia è progettazione emotiva, confermata dalla scelta di luoghi ricchi di fascino e storia per celebrare vincitrici e vincitori e, dopo esser stati nel 2025 per festeggiare i dieci anni del PEF nel cuore di Torino a Palazzo Madama, quest'anno teatro rappresentativo dell'evento è stata la Palazzina di Caccia di Stupinigi, patrimonio dell'UNESCO.

Le trame narrative delle candidature di questa edizione del Premio Eccellenza Formazione si proiettano in molteplici scenari che sono sicuramente di ispirazione e di interesse. Lo SPECIALE PEF le raccoglie tutte e vi invito a leggerlo con accuratezza. Lo trovate pubblicato online sul nostro sito www.associazioneitalianaformatori.it e verrà distribuito al XXXVIII Convegno Nazionale a Roma. Il mio plauso va, come sempre, a chi ha voluto mettersi in gioco superando timori ancestrali pur non raggiungendo l'ambito premio. Sono tutti progetti di valore che meritano attenzione. Tra quelli che hanno vinto, il mio encomio va al progetto di educazione sanitaria **Farmacisti per un giorno**, rivolto ai bimbi delle scuole elementari di Trento, un viaggio alla scoperta della fitoterapia guidati da esperti farmacisti, primo classificato nell'Area Ambiente Etica e Responsabilità sociale e al progetto di Luca Sancricca **Guardati dentro**, che sensibilizza le donne alla prevenzione del tumore al seno attraverso un percorso immersivo in realtà virtuale classificato primo nell'Area Salute Sicurezza e Benessere Organizzativo.



Premio Presidenza AIF.

Mi ha particolarmente colpito il Premio Presidenza assegnato al percorso formativo di Piani Projects **Diamo credito all'ascolto**, dove i partecipanti hanno lavorato in un team cooking simulando di avere deficit visibili e invisibili proprio per comprenderne il senso e valorizzare le disabilità con la volontà di ascolto e la vera inclusione.

Un progetto che ho a cuore e che ha vinto ben due premi, primo classificato nell'Area Digitale e Nuove Tecnologie e Premio Olimpyus è **Inclusive Class**, una soluzione estremamente efficace per la didattica inclusiva dei bambini realizzato da Leonardo Fabbri ed Eleonora Piredda. Nell'ambito del PEF, il Premio Olimpyus valorizza i progetti formativi che usano l'IA e le tecnologie digitali per abbattere le barriere dell'apprendimento e trasformare le difficoltà in opportunità.

Di grande rilievo il percorso **Progetto Persona**, presentato da Virvelle, per la riqualificazione, riconversione e ricollocazione professionale di lavoratori provenienti da una situazione di crisi aziendale e al quale è stato assegnato il primo premio nell' Area Economia Processi produttivi e Sostenibilità. Un altro interessante percorso al quale è stato assegnato il primo

DOI: 10.3280/for2026-003oa24251

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

premio nell'Area Organizzazione e Risorse Umane è **Unitoken**, realizzato da 10 studenti della SAA School of Management con un duplice obiettivo: aumentare la consapevolezza dello studente sulle proprie competenze e offrire alle aziende strumenti per leggerle e valutarle. Particolarmente affascinante per aver dato voce al sogno professionale in un percorso fotografico e narrativo di ampio respiro è **Professional Dreamers Project**, di Remigia Spagnolo, classificato secondo nell'Area Comunicazione e Cultura. Di grande valore sociale il progetto di Antonio Cajelli **Scuola di educazione economica e finanziaria integrata per operatori sociale e cittadini esperti**, per rispondere a una criticità strutturale: il legame tra fragilità sociali e vulnerabilità economiche, debitorie o documentali insostenibili. La giuria nell'Area Ambiente Etica e Responsabilità sociale gli ha riconosciuto il terzo premio. Degna di nota la Menzione Presidenza a **Sicuroca: un gioco per imparare la sicurezza**, capace di diffondere una reale cultura della prevenzione nei contesti lavorativi e scolastici in modo accessibile e coinvolgente realizzato da due ingegneri formatori Marco e Carlo D'Angelo. Come ci ricorda Fabre in *Epistemologia della formazione*:
"Formare implica che l'istruzione si traduca nella vita, che sia messa in pratica... Come l'educazione, la formazione si caratterizza per un aspetto globale: si tratta di agire sull'intera personalità. Ma formare è più ontologico di istruire o educare: nella formazione è l'essere stesso che è messo in gioco nella sua globalità".

Emanuela Truzzi
Responsabile PEF - 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



Primo Classificato Area Ambiente, Etica e Responsabilità Sociale.



Primo Classificato Area Comunicazione e Cultura.



Primo Classificato Area Salute Sicurezza e Benessere Organizzativo.



Primo Classificato Area Economia, Processi Produttivi e Sostenibilità.



Primo Classificato Area Comunicazione e Cultura.



Primo Classificato Area Organizzazione e Risorse Umane.

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

Genesi, metodo e voci della ricostruzione storica dell'Associazione Italiana Formatori

Adriana Apuzzo

Le ragioni di uno sguardo al passato

Nella primavera del 1975 un gruppo ristretto di formatori, attivi per lo più all'interno delle grandi imprese milanesi, decise di dare forma associativa a una consuetudine di incontri e di scambi che si protraeva ormai da qualche anno. Mezzo secolo più tardi, l'Associazione Italiana Formatori avviava la preparazione del XXXVII Convegno Nazionale, svoltosi poi a Lodi dal 9 all'11 ottobre 2025, con il titolo *Guardare oltre. Valorizzare l'eredità, coltivare il desiderio*.

In vista di questa ricorrenza ha preso corpo l'idea di un volume che prolungasse la riflessione aperta dal convegno sul patrimonio associativo. Il gruppo iniziale di progetto ha coinvolto, oltre all'autrice del presente contributo, la presidente nazionale Beatrice Lomaglio e i soci Giuseppe Caramma ed Emanuela Torcinaro. La decisione di ricostruire la storia dell'associazione e di raccoglierla in un libro rispondeva a esigenze diverse, emerse fin dalle prime riunioni. Vi era il desiderio di offrire alla comunità dei soci una lettura in grado di restituire il senso di cinquant'anni di impegno associativo.

Nasceva, inoltre, il desiderio di raccogliere le testimonianze di chi aveva vissuto in prima persona le stagioni iniziali dell'associazione. Ci si voleva, infine, interrogare su quanto le vicende dell'associazione potessero rappresentare un punto di osservazione privilegiato sull'evoluzione della formazione in Italia.

La storia come patrimonio

Numerosi studi organizzativi riconoscono al passato una funzione attiva nella vita delle collettività.

Wadhwani e colleghi (2018) propongono di intendere la storia come un'attività che organizza, dal momento che il modo in cui un gruppo interpreta le proprie origini incide sulle decisioni che assume e sui futuri che ritiene possibili. Ravasi, Rindova e Stigliani (2019) osservano come il racconto delle origini contribuisca a consolidare l'identità di un'organizzazione e, insieme, a renderne possibile la trasformazione. Per un'associazione professionale tale funzione assume un rilievo particolare.



Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) descrivono, infatti, le associazioni come spazi in cui i mutamenti di un campo vengono discussi e progressivamente legittimati. Il progetto doveva, tuttavia, fare i conti con lo stato delle fonti.

Per lungo tempo AIF non ha disposto di una sede stabile né di una segreteria strutturata, cosicché la documentazione restava affidata ai presidenti, che non sempre la trasmettevano a chi subentrava nell'incarico. I traslochi successivi hanno, poi, accentuato la dispersione

DOI: 10.3280/for2026-003oa24252

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

del materiale. Riprendendo la distinzione proposta da Walsh e Ungson (1991) tra i diversi depositi della memoria organizzativa, si può osservare come, nel caso di AIF, gran parte di ciò che contava risiedesse nelle biografie dei protagonisti e in raccolte esterne all'associazione, ossia nei depositi più esposti al trascorrere del tempo. Un viaggio a Milano ha permesso di accedere ai materiali conservati presso l'archivio storico di Franco Angeli, da dove sono emersi carteggi e verbali rimasti a lungo dimenticati.

Tra questi, figurano la lettera con cui Enrico Auteri, nel marzo del 2000, tracciava per i soci un bilancio del proprio mandato e la corrispondenza del consiglio direttivo relativa alla progettazione del primo sito internet, utile a comprendere la cautela con cui l'associazione si avvicinava al digitale. In altri casi, archivi privati hanno permesso di recuperare locandine e programmi di convegni, bozze di progetti, fotografie. Il libro è diventato, quindi, anche l'occasione per ricostruire un archivio associativo, per quanto ancora parziale.

Un racconto corale

I documenti, tuttavia, restituiscono solo in parte le ragioni delle decisioni, i confronti che le hanno precedute e il modo in cui sono state vissute. Per questa ragione, si è data grande rilevanza all'ascolto dei testimoni. Sono stati intervistati fondatori, *past president* e persone il cui percorso professionale si è intrecciato con quello dell'associazione. Anche se il volume, per agevolare la lettura, segue l'ordine cronologico delle presidenze, il gruppo di lavoro ha scelto di dare spazio all'impegno corale che ha sostenuto l'associazione nel tempo, dando voce a chi ne è stato protagonista anche lontano dai ruoli di vertice, nelle delegazioni territoriali, nelle segreterie e nei gruppi che hanno promosso le molteplici iniziative che hanno fatto dell'associazione un luogo partecipato.

Alcune iniziative scandiscono il tempo associativo: i convegni nazionali, le pubblicazioni nella collana editoriale FrancoAngeli, i numeri di FOR. Intorno si coagulano esperienze che hanno esplorato e contaminato mondi diversi: dal cinema al teatro, dal digitale all'intelligenza artificiale.

Cosa resta

In primo luogo, la riflessione sulle origini ha suggerito che gli inizi di una comunità conservano una capacità orientativa che si estende oltre il momento della fondazione. La continuità, infatti, si mantiene nella misura in cui una generazione accetta di riappropriarsi di quanto riceve. Il volume ha cercato di evitare due rischi opposti, quello di un rinnovamento che si separa dalla propria memoria e quello di una memoria che, rinunciando a rinnovarsi, finisce per irrigidirsi in apparato. In secondo luogo, il lavoro sulle fonti ha reso evidente l'attenzione che l'associazione ha riservato, nelle diverse fasi della sua storia, alle parole, alle immagini e alla veste delle proprie pubblicazioni, quasi che riflettere sulla formazione e comunicarla siano sempre state, per AIF, parti di una stessa attività. Questo ha rafforzato la percezione dell'importanza che l'associazione ha avuto nell'influire sulla ricerca e sullo sviluppo della formazione nel nostro Paese. L'associazione, infatti, ha sempre dialogato con tutti gli stakeholder del settore, creando spesso spazi aperti di confronto e contaminazione. Infine, occorre riconoscere come non sia stato possibile raccogliere tutte le voci, come alcuni periodi risultino meno documentati di altri e come alcune perdite siano apparse non più rimediabili. Il volume va dunque inteso come una tappa di un percorso ancora in divenire.

Riferimenti bibliografici

S. Decker, *The silence of the archives: Business history, post-colonialism and archival ethnography*. Management & Organizational History, 8(2), 155-173. DOI: 10.1080/17449359.2012.761491, 2013.

R. Greenwood, R. Suddaby e C. R. Hinings, *Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields*. Academy of Management Journal, 45(1), 58-80. DOI: 10.5465/3069285, 2002.

M. Maclean, C. Harvey e S. R. Clegg, *Conceptualizing historical organization studies*. Academy of Management Review, 41(4), 609-632. DOI: 10.5465/amr.2014.0133. 2016

A. Portelli, *Storie orali. Racconto, immaginazione, dialogo*. Roma: Donzelli, 2018.

D. Ravasi, V. Rindova e I. Stigliani, *The stuff of legend: History, memory, and the temporality of organizational identity construction*. Academy of Management Journal, 62(5), 1523-1555. DOI: 10.5465/amj.2016.0505, 2019.

M. Rowlinson, J. Hassard e S. Decker, *Research strategies for organizational history: A dialogue between historical theory and organization theory*. Academy of Management Review, 39(3), 250-274. DOI: 10.5465/amr.2012.0203, 2014.

M. Schultz, T. Hernes, *A temporal perspective on organizational identity. Organization Science*, 24(1), 1-21. DOI: 10.1287/orsc.1110.0731, 2013.

R. D. Wadhwani, R. Suddaby, M. Mordhorst e A. Popp, *History as organizing: Uses of the past in organization studies*. *Organization Studies*, 39(12), 1663-1683. DOI: 10.1177/0170840618814867, 2018.

J. P. Walsh e G. R. Ungson, *Organizational memory. Academy of Management Review*, 16(1), 57-91. DOI: 10.5465/amr.1991.4278992, 1991.

Adriana Apuzzo
PhD in Politica e Comunicazione (DISPC) Università degli studi di Salerno.

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

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

ROI GROUP

Per chi scrive il domani

6 Eventi | **23** Speaker | **6.000** Partecipanti | **1 anno** di idee e ispirazione

Julio Velasco

Uno degli allenatori più vincenti dello sport mondiale



Renée Mauborgne

Co-autrice di *Blue Ocean Strategy,* figura chiave del pensiero strategico globale

Carol Dweck

Autrice del bestseller *Mindset,* punto di riferimento della psicologia mondiale





Sanna Marin

Primo Ministro della Finlandia a soli 34 anni



Seth Godin

Uno dei business thinker più influenti al mondo



Patrick Renvoisé

Pioniere del neuroselling, autorità globale sulla persuasione







Fabio Caressa

Uno dei telecronisti sportivi più amati d'Italia

Linda Hill

Docente di Business Administration alla Harvard Business School

Francesco Pannofino

La voce italiana dei più grandi attori di Hollywood

Scott Tillema

Negoziatore SWAT con oltre 20 anni di esperienza

Scopri tutti i protagonisti e gli eventi 2027

Scansiona il QR code oppure visita il sito roigroup.it

GRAZIE AI PARTNER CHE HANNO PARTECIPATO AL LEADERSHIP FORUM 2026

Main Sponsor

Deloitte. | BOSCH | EDISON NEXT

Sponsor: Adecco, vianova

Official Airline: DELTA

Supporting Partner: cfmt, i&G MANAGEMENT

Academic Partner: ESCP

Communications Partner: TEAM LEWIS

Official Green Carrier: TRENITALIA

Official Hotel: MELIÃ HOTELS INTERNATIONAL

Official Bag: TUCANO

Official Coffee: Caffè Vergnano 1882

Main Media Partner: FORTUNE ITALIA

Official Radio: RDS

Official Lounge: Chateau d'Ax

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

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

Associazione Italiana Formatori

#LA FORMAZIONE CI UNISCE.

Una comunità di professionisti,
uno spazio di confronto, nuove opportunità per crescere e dare valore alla formazione.

Associati ad AIF.

Cresci insieme a noi.



FOR - n° 3 - Anno 2026 – R9004.2026.3 - ISSNe 1972-506x
Edizione fuori commercio - FrancoAngeli srl, V.le Monza 106 Milano - ISSN 1828-1966