



S3.STUDIUM

NET FORUM **2025**
SOCIETÀ INTELLIGENTE

SUMMIT ROMA

book

23 SETTEMBRE 2025

Sala Atti Parlamentari
Biblioteca Giovanni "Spadolini"
Senato della Repubblica



INDICE

<u>Introduzione</u>	01
<u>Saluti Istituzionali</u>	02
<u>Presentazione Libro Bianco</u>	03
<u>Dialogo sulle sinergie multilivello</u>	04
<u>Costruire il quadro delle regole condivise e della governance</u>	05
<u>Net Forum continua: temi emergenti, governance, impatti</u>	06
<u>Conclusioni e link utili</u>	07

Introduzione

01

Roma, con il suo respiro istituzionale, è il porto in cui il viaggio del Net Forum trova compimento e rilancio.

Se a Milano abbiamo tracciato la rotta e a Capri abbiamo costruito il portolano condiviso - un Libro Bianco collettivo - , con l'evento del Summit, nel cuore del Senato, raccogliamo il senso di tutto il percorso annuale: trasformare il pensiero in azione, le visioni in politiche, la conoscenza in consapevolezza diffusa.

Il filo rosso che ha unito ogni tappa è la centralità della persona. La tecnologia non può *guidarci*: occorre formare, accompagnare, custodire. **Occorre governare il cambiamento affinché diventi opportunità e non frattura.**

In questa prospettiva, la formazione si rivela ciò che è davvero: non un adempimento burocratico, ma un atto di cura; non un esercizio tecnico ma un gesto poetico e politico insieme, capace di custodire la dignità e l'ingegno umano.

Come ricorda il titolo di questa edizione, per costruire una *Società Intelligente* non basta una sola intelligenza: serve la **forza congiunta di più intelligenze** – artificiale e naturale, individuale e collettiva – intrecciate in un unico orizzonte comune.



Cos'è emerso dal Summit? Temi e sfide

Il Summit di Roma ha rappresentato un passaggio decisivo nel percorso di Net Forum, confermando la forza di un metodo che non si limita ad analizzare i problemi ma che, attraverso il dialogo multilivello e la co-progettazione, elabora proposte concrete per orientare le politiche attive del lavoro, la formazione e lo sviluppo territoriale.

Dalle cinque sessioni di lavoro è emersa una trama comune che possiamo leggere come una **mappa di temi emergenti e di sfide aperte**: un quadro che indica la direzione verso cui muoversi per generare maggiore benessere individuale e collettivo.

La centralità della formazione e delle competenze:

La formazione è tornata con forza in ogni sessione come condizione essenziale per la competitività e l'inclusione sociale. È stata descritta come un mare in continuo movimento, come una lente capace di dare senso ai dati, come uno spazio di sospensione che permette di fermarsi, riflettere e trasformare conoscenza in consapevolezza.

Il messaggio condiviso è chiaro: la formazione non può più essere intesa come accumulo di ore o trasferimento di nozioni, ma come creazione di ambienti di apprendimento che stimolino le persone, permettano la rielaborazione, generino benessere. In questa prospettiva, il Fondo Nuove Competenze, gli ITS, la formazione continua e gli strumenti finanziari diventano tasselli di un unico mosaico: un ecosistema che deve accompagnare i giovani, sostenere le transizioni occupazionali e valorizzare anche i lavoratori maturi, in un contesto dove l'IA e le nuove tecnologie stanno già ridefinendo il rapporto tra capitale e lavoro.

Il fabbisogno come leva trasformativa:

Il termine fabbisogno, inizialmente percepito come tecnico e burocratico, è stato progressivamente "nobilitato" attraverso le riflessioni di Roma. Esso diventa oggi un punto di connessione tra politiche industriali, agricole, turistiche, educative e sociali.

Ma il fabbisogno non si esaurisce nella pianificazione macro: deve incarnarsi nei territori, nei contesti specifici, nei vissuti concreti delle persone. Da qui l'idea che in Italia coesistano territori che necessitano di politiche istruttive, altri che richiedono politiche adattative per riallineare competenze, e altri ancora che hanno bisogno di politiche creative, capaci di portarli in testa alla catena del valore globale.

Governance e regole condivise:

La complessità istituzionale del Paese è al tempo stesso una ricchezza e un ostacolo. Da più voci è emersa l'esigenza di regole semplici, tempestive, comprensibili, che rendano il sistema agile e capace di reagire ai cambiamenti. Le regole devono essere

Introduzione

01

condizioni di libertà e non vincoli paralizzanti, strumenti per permettere a imprese, amministrazioni e territori di agire con rapidità.

Allo stesso modo, la governance multilivello non è un'opzione ma una condizione di efficienza: richiede chiarezza dei ruoli, corresponsabilità, valutazione dei risultati, non solo della spesa. La vera sfida sarà passare da una logica di mera rendicontazione a un approccio fondato su risultati misurabili e impatti reali sulla vita delle persone.

Sinergie multilivello e co-progettazione:

Il confronto tra Regioni, fondi interprofessionali e Stato ha mostrato come la co-progettazione sia già in atto e produca risultati concreti: dal modello di inclusione socio-lavorativa nato dal basso e poi sistematizzato a livello nazionale, alle sperimentazioni dei fondi che hanno trasformato occupabilità in occupazione effettiva.

La lezione che se ne trae è che la rete funziona quando le esperienze locali diventano patrimonio comune e quando il centro assume un ruolo di sostegno, non di imposizione. La vera innovazione passa dalla capacità di tradurre le sperimentazioni in sistema stabile, creando modelli replicabili e adattabili, evitando l'anarchia ma valorizzando le diversità.

Tecnologie, intelligenza artificiale e personalizzazione:

La legge italiana sull'intelligenza artificiale è stata richiamata come un punto di svolta normativo, ma il rischio è che resti incompleta senza un parallelo investimento sulla formazione. L'IA è già realtà e impone di integrare tecnologia e coscienza, personalizzazione e sistemi di supporto.

Esperienze come la piattaforma *Appli* mostrano che è possibile utilizzare l'IA come strumento di orientamento e accompagnamento, purché non sostituisca ma rafforzi il ruolo umano. In questo senso, la personalizzazione dei percorsi e la capacità di ridurre i divari territoriali e sociali diventano sfide decisive.

Saluti istituzionali e interventi introduttivi

02

Susanna Camusso, Senatrice della Repubblica Italiana

Paolo Falco, Sindaco della Città di Capri

Francesco Zaffini, Senatore e Presidente della Commissione Lavoro

ABSTRACT

Tre prospettive diverse hanno dunque offerto una cornice unitaria: la formazione come bussola e strumento vitale per affrontare le transizioni, coniugando innovazione, competenze e centralità della persona. Non solo competenze tecniche, ma opportunità diffuse, per evitare che la tecnologia guidi l'uomo e non viceversa.

Il Summit di Roma si è aperto con un momento istituzionale di grande rilievo, che ha visto convergere voci diverse ma unite da un filo comune: la centralità della formazione come leva per affrontare le trasformazioni in atto.

Il Presidente della Commissione Lavoro del Senato ha voluto portare il proprio contributo, pur nella concitazione dei lavori parlamentari, sottolineando come la sfida dell'intelligenza artificiale non possa essere ridotta al tema – pur legittimo – della sostituzione del lavoro umano. La vera questione, ha ricordato, è la capacità di formare adeguatamente le persone, affinché possano cogliere le opportunità che l'IA renderà disponibili. In questa prospettiva, la metafora del mare, proposta in apertura, è divenuta immagine guida: la formazione come moto continuo, che accompagna e sostiene ogni fase del cambiamento.

La Senatrice Susanna Camusso, accogliendo i partecipanti al Senato, ha richiamato l'attenzione sul divario tra l'innovazione tecnologica e gli investimenti reali delle imprese italiane. Sono ancora troppo poche quelle che adottano soluzioni di intelligenza artificiale, e ancora meno quelle che investono in formazione tecnologica. Questo, ha evidenziato, rischia di lasciare il lavoro in una dimensione “analogica” mentre il mondo si muove in direzione “digitale”. Per questo la formazione non può restare privilegio di pochi, ma deve diventare un bisogno condiviso dell'intero Paese. Solo così sarà possibile governare i processi di trasformazione, evitando che la tecnologia finisca per guidare l'uomo anziché il contrario.

Il Sindaco di Capri ha offerto infine una riflessione che lega Roma all'isola da lui amministrata. Se l'Urbe è da sempre luogo di accoglienza e di decisioni globali, Capri è il laboratorio naturale della riflessione lenta e condivisa, un ambiente che costringe a fermarsi, a guardare la natura, a ritrovare il senso profondo del lavorare insieme. La formazione, ha ricordato, non può ridursi a un adempimento burocratico, ma deve tornare a essere attenzione autentica alla persona e al suo benessere.

Saluti istituzionali e interventi introduttivi

02

Intervento introduttivo del Senatore Francesco Zaffini Presidente della Commissione Lavoro del Senato della Repubblica Italiana



Il mio sarà un intervento più di carattere generale, quasi “storico”, rispetto alle premesse che ci hanno condotto a questo appuntamento, e mi scuso se non potrò entrare nel dettaglio come avrei voluto. Le metafore proposte in apertura mi hanno colpito molto: offrono spunti che meriterebbero più tempo per essere sviluppati. Ne prendo in prestito una in particolare, che trovo affascinante: quella del

mare, inteso come metafora della formazione continua. Un moto perpetuo, che deve caratterizzare ogni percorso di apprendimento, e che si lega strettamente anche al tema dell'intelligenza artificiale.

L'Italia è stata il primo Paese in Europa ad approvare una legge sull'intelligenza artificiale, recependo i principi cardine dell'AI Act e traducendoli in una norma. Ho avuto l'onore di presiedere le Commissioni riunite del Senato che hanno seguito il provvedimento, poi approdato in Aula. È stata una sfida complessa, perché parliamo di un fenomeno in continuo divenire, con aspetti prevedibili e altri meno chiari, a volte preoccupanti, altre volte affascinanti.

Il nodo centrale, a mio avviso, è proprio quello della formazione, inevitabilmente legato al mondo del lavoro. La prima domanda che tutti ci poniamo, dalla “signora Maria” fino agli osservatori più qualificati, è: ***l'intelligenza artificiale continuerà a erodere posti di lavoro? È una preoccupazione legittima, ma forse infondata.***

Certamente è un rischio che va governato, ma **credo che la vera sfida sia un'altra:** riuscire a formare adeguatamente tutte le persone, a ogni livello, affinché possano affrontare i cambiamenti che l'IA porterà con sé.

La vittoria o la sconfitta di questa sfida dipenderà dalla nostra capacità di **collegare i percorsi formativi alle acquisizioni, immediate o future, che l'intelligenza artificiale renderà disponibili:** dalla gestione ed elaborazione dei dati, alle nuove competenze necessarie per interpretarli e trasformarli in valore.

Ecco perché considero questa metafora del mare così suggestiva e così calzante. Quanto detto è anche l'obiettivo del Libro Bianco e del Manifesto di Capri, che mi impegno a leggere con grande interesse e attenzione.

Saluti istituzionali e interventi introduttivi

02

Come Commissione Lavoro del Senato – insieme alla collega, la Senatrice Susanna Camusso – siamo disponibili ad accompagnare e **valorizzare le proposte presentate, traducendole in percorsi concreti**. Sappiate che il mondo politico e istituzionale attende stimoli, idee e sollecitazioni come quelle che oggi, qui, emergono.

Permettetemi di salutare il Sindaco di Capri e di ringraziare i promotori di questa iniziativa, che considero preziosa e stimolante. Sarò felice, appena possibile, di sottoscrivere il Manifesto con convinzione e gioia.

Intervento introduttivo della Senatrice Susanna Camusso

Sono davvero lieta di ospitare il Summit della seconda edizione di Net Forum al Senato della Repubblica e di farne parte, entrando così in un viaggio che ogni anno ci viene proposto e che trova nel *Libro Bianco* un punto di riferimento sempre rinnovato, con una veste grafica e narrativa capace di rendere più immediata la comprensione dei contenuti e delle proposte. Vorrei collegarmi, da un lato, alle sollecitazioni che mi sono state poste, e dall'altro a un percorso condiviso: **molti di noi, infatti, si sono incontrati nelle diverse tappe del Net Forum, maturando insieme nuove consapevolezze**. Una di queste riguarda il rapporto tra tecnologia e lavoro.



Il Presidente della Commissione alla quale appartengo ha poco fa richiamato la legge sull'intelligenza artificiale, frutto di un lavoro complesso durato oltre un anno tra Camera e Senato. **Se il Net Forum osservasse questa legge con l'occhio del proprio percorso, si accorgerebbe che essa dedica poca attenzione alla formazione**. Il rischio che vedo è che, senza una scelta consapevole su come affrontare i cambiamenti del mercato del lavoro, la tecnologia finisca per travolgerci, invece di diventare un contesto che sappiamo orientare e governare. La tecnologia deve essere guidata dall'uomo, non può essere lei a guidarci.

Alcuni dati recenti, tratti dal Rapporto sulla produttività del CNEL, ci interrogano seriamente. Solo il 4,7% delle imprese italiane con più di 10 dipendenti ha investito in intelligenza artificiale, e la grande maggioranza di queste è costituita da aziende sopra i 250 dipendenti. Se guardiamo invece agli investimenti in formazione tecnologica, non si raggiunge il 20%. Questo significa che **esiste un mondo di imprese che non incrocia il cambiamento in atto e che, di fatto, non sta preparando il proprio futuro**. Tutti riconosciamo che le politiche attive si fondano in gran parte sulla formazione. E nella fase di profonda trasformazione che stiamo

Saluti istituzionali e interventi introduttivi

02

vivendo – tra innovazione tecnologica, nuovi modelli produttivi e, purtroppo, anche lo scenario di guerra che incide sulle scelte economiche – la formazione è più che mai decisiva. Eppure, sembra di vivere in un mondo in cui il lavoro resta “analogico”, mentre la tecnologia è “digitale”: uno scarto che si riflette anche nella composizione del nostro mercato del lavoro, dove la crescita più rilevante riguarda la fascia degli over 50, professionalizzati in un contesto analogico. È un dato che non possiamo ignorare. Se non costruiamo competenze diffuse, se chi lavora non acquisisce strumenti per comprendere e gestire la tecnologia, sarà impossibile affrontare i cambiamenti. Il problema, infatti, non è solo quanto si investe, ma *come* si investe: **senza formazione, anche l'innovazione rischia di non incidere realmente sui modelli produttivi.**

Per questo torno a sottolineare un punto che considero essenziale: la formazione non deve essere un privilegio di pochi, di chi dispone delle risorse per investire su di sé, ma un **bisogno generale del Paese**, che riguarda chi entrerà nel mercato del lavoro e chi già ne fa parte. Trascurare quest'ultimo significa rinunciare a governare consapevolmente i processi di trasformazione.

E qui emerge anche il valore del *Libro Bianco*. Ho accettato volentieri di firmarlo, perché ritengo che questo percorso non sia solo vostro, ma anche nostro, delle istituzioni. A Capri, a Milano, e oggi qui al Senato, c'è una parola che torna costantemente: **fare rete**. Costruire network e relazioni non può essere un compito esclusivo degli attori della formazione o delle imprese: è una responsabilità che riguarda anche la politica e le istituzioni, chiamate non solo a regolare ma a partecipare, a **condividere l'elaborazione e a trasformare le idee in politiche concrete.**

La legge sull'intelligenza artificiale ha colmato un vuoto regolatorio, ma ora serve creatività istituzionale per garantire che tutte le persone, in ogni contesto lavorativo, possano diventare attori consapevoli della trasformazione digitale. È questo il salto di qualità che dobbiamo realizzare insieme.

Intervento del Sindaco di Capri Paolo Falco



Roma accoglie questo Summit così come, da sempre, accoglie il mondo intero. E mi piace pensare che questa vocazione all'accoglienza sia un tratto che Roma condivide con una piccola isola di cui ho l'onore di essere Sindaco: Capri. Un'isola divisa in due Comuni, che insieme coprono appena dieci chilometri quadrati, ma che ha saputo offrire, nel corso della storia, ospitalità e bellezza uniche.

La storia ci ricorda che fu proprio Augusto a scegliere Capri come luogo prediletto, uno dei punti su cui fondò il suo progetto di costruzione dell'Impero. Capri fu, per

Saluti istituzionali e interventi introduttivi

02

molti anni, il centro simbolico dell'Impero Romano. Questo ci spinge a ricordare che, se un personaggio tanto importante della storia di Roma scelse l'isola come rifugio e laboratorio di pensiero, forse Capri può avere ancora oggi un piccolo ruolo: quello di essere un luogo di accoglienza, di riflessione, di elaborazione condivisa.

Credo che le isole abbiano un vantaggio particolare: quello di costringere, in un certo senso, a fermarsi. L'essere "isolati" non è solo una condizione geografica, ma anche un'opportunità. Non si può fuggire in fretta, occorre restare, avere tempo per pensare, per osservare, per confrontarsi. Ed è in questo senso che **Capri diventa un ambiente naturale di formazione e di incontro**, forse più autentica delle aule istituzionali, dove talvolta la fretta o la distrazione prendono il sopravvento.

Capri ci obbliga, invece, a rallentare, a guardare la natura, a lasciarci ispirare. Ogni riunione sull'isola diventa così un'occasione per ritrovare creatività e maturità artistica nel modo in cui ci dedichiamo al nostro lavoro.

Oggi più che mai credo che la formazione non debba essere percepita solo come un obbligo – come il "debito" da colmare con la sommatoria di "crediti formativi" – ma come un'attenzione reale alle persone. È questo che spesso manca, a livello istituzionale e non solo: mettere davvero al centro il benessere delle persone.

Ecco perché sono qui a portare l'esperienza della mia piccola squadra di lavoro, che ogni giorno si confronta con i problemi concreti della nostra comunità. Oggi, mentre siamo qui, Capri è colpita da forti nubifragi e io stesso seguo gli aggiornamenti in tempo reale: questo mi ricorda quanto sia importante fare squadra, prendersi cura, lavorare insieme.

Vorrei che anche le istituzioni, la politica e il mondo della formazione si fermassero un momento a riflettere su questo: non riunirci soltanto nelle grandi città – Roma, Napoli, Palermo – ma **ritrovare valore anche nei luoghi che invitano alla contemplazione, che custodiscono cultura e saperi, che ci ricordano la centralità della persona.**

L'appello che Net Forum lancia durante le giornate di lavoro sull'Isola è semplice: lavoriamo sulle persone, sul loro benessere, e facciamo insieme. Perché è questo che troppo spesso, nella quotidianità, rischiamo di dimenticare.



Presentazione Libro Bianco 2025

03

Marinella Perrini, Responsabile Media Relations INPS

Ugo Calvaruso, Managing Director Innovazione e Apprendimento

ABSTRACT

Il Libro Bianco 2025 è un percorso collettivo, una mappa che indica direzioni e responsabilità, e al tempo stesso un invito ad assumere l'impegno di trasformare le riflessioni in azioni concrete.

La presentazione del Libro Bianco 2025 si è aperta con un richiamo ai ringraziamenti e al senso profondo di questa opera collettiva. Come ha ricordato Ugo Calvaruso, il *Libro Bianco* non è un rapporto tecnico né un manifesto astratto, ma una rappresentazione: la presenza di un'assenza, quella dei protagonisti che lo hanno costruito passo dopo passo nelle tappe del Net Forum. È una mappa di orientamento, frutto di riflessioni, confronti e linguaggi allineati, che resta aperta e in continuo divenire.

Marinella Perrini ha posto l'accento sul valore comunicativo e simbolico della struttura del testo: dati e analisi si intrecciano con immagini, metafore e colori per offrire non solo conoscenza, ma anche emozione. Questo approccio vuole trasformare il lettore da semplice destinatario in co-autore di significati, perché – come ha sottolineato – la buona formazione non è solo trasmissione di nozioni, ma capacità di generare trasformazione.

Riprendendo il filo, Ugo Calvaruso ha legato il tema del linguaggio a quello della formazione, che non può più essere intesa come un conteggio di ore erogate ma come la creazione di ambienti di apprendimento, momenti di sospensione dal ritmo frenetico del lavoro per dare forma all'azione e produrre nuovo valore.

Le metafore del mare e dell'orizzonte, evocate a Capri, hanno offerto l'immagine più potente di questa ricerca: navigare nell'incertezza con strumenti di orientamento condivisi, nella consapevolezza che l'apprendimento è un fluire continuo e che la formazione, pur non generando valore diretto, resta decisiva per migliorare processi, rafforzare la competitività e sostenere la persona.



Presentazione Libro Bianco 2025

03



Ugo Calvaruso, *Managing Director di Innovazione e Apprendimento*:

Vorrei partire da una cosa che spesso si fa alla fine di un intervento: i ringraziamenti. Perché, da filosofo, tenderei a partire subito con i concetti, ma è bene ricordare che il *Libro Bianco* è una produzione collettiva. Ringrazio quindi Marinella Perrini, con cui ho curato l'opera, per il contributo creativo che ha saputo dare. Ringrazio Giulia Calvaruso,

che ha curato grafica e comunicazione. Ma soprattutto un grazie a tutti voi che avete partecipato direttamente a questa pubblicazione, rendendola un lavoro davvero condiviso. Si può introdurre il *Libro Bianco* con un concetto: la rappresentazione. Il giurista Carl Schmitt la definiva come “la presenza di un’assenza”. **In Parlamento, ad esempio, i cittadini – pur assenti – sono resi presenti dai loro rappresentanti. Così è il *Libro Bianco*: rappresenta un’assenza, la vostra. Io e Marinella lo presentiamo oggi, ma i protagonisti veri siete voi.**

Non è un rapporto tecnico, né un manifesto astratto. È piuttosto una mappa nata da riflessioni, confronti, a volte anche scontri, che si sono sviluppati nelle diverse tappe del Net Forum. Net Forum stesso è un percorso continuo, fatto di dialogo tra attori della filiera formativa. Antonello Calvaruso usa una metafora che mi piace molto: noi formatori siamo come sponde di biliardo. Non perché siamo privi di contenuti, ma perché il nostro compito è rimandare e rielaborare quelli che già esistono, mettendoli in relazione. **Direttori di enti, responsabili di fondi e istituzioni conoscono bene i problemi e le aree di miglioramento delle proprie organizzazioni: il *Libro Bianco* è il frutto di questo allineamento dei linguaggi e della messa a sistema di tali conoscenze.**

È, dunque, una **mappa di orientamento**. Una mappa che resta in divenire, non un testo chiuso. Ci indica orizzonti possibili, ci aiuta a coniugare visione e operatività. E ci consegna anche una responsabilità: perché “responsabilità” significa essere sia meritevoli sia colpevoli, ma comunque chiamati ad agire.

Adesso tocca a noi mettere a terra le riflessioni maturate, trasformarle in azioni.

Ecco, questo è il senso del *Libro Bianco*: una mappa aperta, che continueremo a scrivere e riscrivere insieme.

Presentazione Libro Bianco 2025

03

Marinella Perrini, *Responsabile Media Relations INPS*:

Quando abbiamo pensato al layout di questo libro, l'obiettivo era *creare una lente*. **I dati non mancano, anzi: ce ne sono fin troppi. Quello che manca, molto spesso, è la lente giusta per interpretarli, per trasformarli in una visione e, soprattutto, in azioni concrete.**

Per questo, in queste pagine, accanto alle analisi tecniche troverete il mare, i fiori, gli alberi, gli acquerelli, i colori.

Le metafore e le immagini hanno un duplice scopo: da un lato condividere con il lettore l'esperienza vissuta a Capri, i workshop, gli incontri dell'anno; dall'altro accompagnarlo nello stesso spazio laboratoriale in cui ci siamo trovati noi, dove la riflessione scientifica – di cui parlava prima Ugo Calvaruso – ha incontrato le nostre esperienze, i nostri punti di vista diversi, dando vita a una scrittura collettiva.

Mi piace pensare – l'ho scritto anche nell'incipit – che questo libro non si legga nel senso classico del termine, ma si “attraversi”. È come percorrere una delle stradine di Capri, con i suoi scorci, i panorami, i profumi, l'incanto. **È un libro che invita a fermarsi, a guardare, a riconoscere il paesaggio, a riformulare in chiave emozionale i contenuti.** Come ha ricordato Ugo Calvaruso, è una mappa di orientamento: che si dirama verso gli ITS, verso il Fondo Nuove Competenze, verso la formazione continua. Ma questa volta, a dare forza a quelle direzioni, è una cornice comunicativa che non si limita a spiegare: punta sull'emozione, perché il lettore possa arricchire i contenuti con la propria esperienza. Quando abbiamo lavorato al layout, mi sono chiesta più volte come rendere l'emozione il centro del dialogo con il lettore. Non solo con gli addetti ai lavori, ma anche con chi non è qui oggi e che pure è destinatario di questo libro. **E qui la comunicazione emozionale diventa decisiva: non è un ornamento, è una chiave che apre la strada alla rielaborazione. Perché la buona formazione non è mai solo trasferimento di nozioni: è trasformazione.**

Lo dicono anche le neuroscienze. Guardando una tabella possiamo assorbirla o impararla a memoria; leggendo una metafora, invece, possiamo farla nostra, arricchirla di significati familiari. È lo stesso meccanismo delle favole e dei proverbi: strumenti semplici ma potenti, capaci di passare messaggi e di rielaborarli nella coscienza. Così le immagini e le metafore di questo libro hanno lo scopo di rendere la nostra visione più diffusa, più incisiva, capace di radicarsi in chi legge.

Penso al valore di questa scelta: il senatore Francesco Zaffini, che non aveva ancora letto il libro, ne è stato colpito da una metafora, l'ha fatta sua e l'ha collegata alla sua sensibilità sull'innovazione tecnologica. Ecco il senso: le metafore accompagnano il lettore in un percorso di rivisitazione e rielaborazione dei contenuti, offrendo nuove



Presentazione Libro Bianco 2025

03

chiavi interpretative anche a chi non ha partecipato direttamente al nostro lavoro. Questo libro, quindi, non è solo un testo. È un percorso, una mappa aperta, **uno spazio di dialogo che mira a trasformare conoscenza in consapevolezza, e consapevolezza in azione.**

Ugo Calvaruso, Managing Director di Innovazione e Apprendimento: Riprendo una frase che ha usato Marinella Perrini. *Accorciare le distanze*. In fondo è proprio questo ciò che fa il Net Forum: creare luoghi in cui le distanze si accorciano, i linguaggi si allineano e il dialogo diventa possibile.

Il tema del linguaggio, del logos, è fondamentale oggi, in un'epoca in cui persino le tecnologie producono valore attraverso la semiotica e la semantica, cioè attraverso il linguaggio. Abbiamo parlato di produttività: che cos'è la produttività, se non la capacità di generare più output in meno tempo? Ecco allora che il tempo diventa un altro concetto chiave. Qual è il ruolo della formazione in questo scenario? Letteralmente, è "dare forma all'azione": significa creare ambienti di apprendimento per lavoratori e lavoratrici, affinché possano produrre maggiore valore e accrescere la competitività delle imprese.

Ma attenzione: **la formazione** non può più essere intesa come un conteggio di ore erogate. **Deve diventare la creazione di ambienti che stimolino le persone, momenti di sospensione rispetto al caos quotidiano dei processi produttivi.**

Viviamo in una condizione schizofrenica, perché le tecnologie evolvono a un ritmo troppo rapido. La formazione deve quindi essere uno spazio per fermarsi, riflettere, capire cosa apprendere, come apprenderlo e come riportarlo nelle organizzazioni e nei territori. Non è un ragionamento astratto o umanistico: è un fatto economico. Su questo abbiamo lavorato a Capri, individuando quattro strumenti principali. Il primo sono i giovani, i "fiori" del nostro sistema, da coltivare attraverso gli ITS e altri percorsi. Senza investire sui giovani, non avremo le pensioni di domani. Il secondo è la formazione continua: spazi di apprendimento permanenti, in cui le persone possano elaborare e rielaborare conoscenze da riportare nel lavoro. Il terzo è il Fondo Nuove Competenze e, più in generale, tutti gli strumenti finanziari: la formazione non è un costo, ma un investimento, e investire significa anche saper rischiare. Infine, due concetti che aprono il nostro testo: *la rotta verso la visione* e *il fluire dell'apprendimento*.

Eduardo Galeano, che non era uno storico ma un poeta, scrisse in tre volumi una storia della colonizzazione dell'America intitolandola "La memoria del fuoco". In essa raccontò centinaia di piccole storie, quasi poesie, corredate da molte definizioni. Quando si trattò di definire l'orizzonte, scrisse che "l'orizzonte è una cosa che quanto più ti avvicini a lei tanto più lei si allontana da te". Tutti i grandi movimenti di popolazioni nel corso dei millenni si sono fatti inseguendo un orizzonte. Specie quello dell'ovest, quello del tramontare del sole. "Gli uomini", scriveva Galeano, "inseguono il punto ove vi è più luce". Il tramonto era il punto dove ci si fermava, e si stava lì il meno tempo possibile. L'orizzonte è il punto dove si sta meno fermi. Lui si allontana e

Presentazione Libro Bianco 2025

03

noi lo inseguiamo: così noi non stiamo mai fermi! Si capisce perché l'idea di orizzonte possa ispirare la visione del Net Forum. Ti spinge a navigare in mare, con la speranza che la tua imbarcazione ti porti verso di lei. Il mare, diversamente dalle autostrade, non offre certezze: ci sono i venti, le onde, l'imprevisto, la preponderanza di forze esogene. Per questo a Capri abbiamo parlato di portolani, di fari, di folate di vento e di ancora da tempesta: metafore di strumenti che aiutano a orientarsi in un tempo che ha come cifra dominante l'incertezza.

La formazione non è la soluzione a tutti i problemi, e chi la interpreta così si illude. La formazione è un'attività di supporto: non produce direttamente valore, ma aiuta a migliorare i processi che generano valore, a rendere le organizzazioni più produttive e competitive. È un fluire continuo: non basta un'aula con cinquanta slide per dire che una persona ha appreso. L'apprendimento è un processo che si alimenta nel tempo e nei contesti, e che richiede ambienti adatti per svilupparsi.

Questo è il messaggio che portiamo da Capri: un orizzonte condiviso, frutto delle nostre riflessioni, che **ora tocca a noi tradurre le proposte nei nostri contesti, tramite i diversi ruoli che ricopriamo, affinché possa diventare realtà.**

Ugo Calvaruso, filosofo e senior manager specializzato in formazione e consulenza organizzativa. Esperto di Challenge-Based Learning e tecnologie EdTech, ha coordinato progetti nazionali con stakeholder quali INPS, Fondimpresa e diversi Ministeri. È co-fondatore della startup Orbita Learning System e Managing Director di Innovazione e Apprendimento, dove sviluppa ecosistemi, learning community e soluzioni formative innovative e scalabili.

Marinella Perrini, giurista e giornalista, è Responsabile Media Relations dell'INPS, con una consolidata esperienza nella comunicazione istituzionale. Specializzata in comunicazione politica e marketing (LTSS), ha guidato progetti complessi legati al PNRR e collabora attivamente con testate e format televisivi. Docente e relatrice, si occupa di innovazione della comunicazione pubblica e trasformazione organizzativa nella PA.

Questo Libro Bianco è il risultato di un percorso unico nel panorama nazionale: il **Net Forum**, un progetto ideato e curato da **S3.Studium**, che ha saputo trasformare l'incontro tra istituzioni, territori, imprese e attori della formazione in uno spazio permanente di dialogo, proposta e visione condivisa.

Attraverso un processo continuo che integra tappe territoriali, confronto tecnico-politico e un ambiente digitale dedicato, il Net Forum è diventato un vero laboratorio di innovazione nelle politiche attive del lavoro e della formazione. Questo volume raccoglie l'esito di un anno di lavoro collettivo, offrendo strumenti, riflessioni e direzioni di sviluppo per un sistema delle competenze più integrato, equo e orientato al futuro.



ISBN
978-88-4206-480-3
— 1980

Libro Bianco del Net Forum 2025

CLASSICA
EDIZIONE

Libro Bianco del Net Forum 2025

Idee collettive per innovare le politiche
del lavoro e della formazione



a cura di **Ugo Calvaruso**
e **Marinella Perrini**

Dialogo sulle sinergie multilivello

04

Romano Benini, Consulente Ministero del Lavoro

Simone Cappelli, Rappresentante Conferenza Stato-Regioni

Elvio Mauri, Direttore Generale Fondimpresa

ABSTRACT

In una frase: Net Forum offre la palestra dove le reti si allenano a cooperare, trasformando esperienze sparse in metodo comune. Qui si ascolta, si confronta, si impara da chi ha già provato — e si accorciano davvero le distanze tra policy e persone.

Questa sessione nasce dall'idea che le sinergie non si dichiarano: si costruiscono. Le Regioni, ricordava Simone Cappelli, sono “laboratori” solo se leggono da vicino il fabbisogno di territori molto diversi e li trasformano in risposte integrate: orientamento, presa in carico, formazione, scuola-lavoro. Perché ciò accada servono ruoli chiari, un centro forte capace di coordinare e, se serve, sostituire; progetti orientati ai risultati (non alla sola spesa); risorse stabili per garantire i LEP; e sistemi informativi interoperabili che evitino l'anarchia delle soluzioni locali.

Sul crinale tra strategie nazionali e bisogni delle persone, i Fondi interprofessionali possono essere la vera cerniera macro-micro. Elvio Mauri lo ha mostrato con un caso semplice e potente: una norma, un avviso mirato, centinaia di persone reinserite al lavoro (autisti formati dove servivano). È il segno che ascolto, sperimentazione e meccanismi “pay for results” funzionano — purché si abbia il coraggio di chiamare i problemi per nome (dal lavoro sommerso alla carenza di manodopera, inclusi i lavoratori stranieri).

Per Romano Benini, la chiave è una governance condivisa: competenza concorrente Stato-Regioni, sussidiarietà fino alle aree interne, e strumenti nazionali che diventano palestra comune (dal Fondo Nuove Competenze, da rendere strutturale, al programma GOL, da aggiornare valorizzandone i risultati). L'obiettivo è duplice: qualità ed efficienza del sistema, ma anche inclusione, portando l'apprendimento continuo nelle filiere e nei settori meno forti.

Dialogo sulle sinergie multilivello

04

Simone Cappelli, *Rappresentante della Conferenza Stato Regioni*:

Il tema che affrontiamo oggi mi sta particolarmente a cuore. **Quando diciamo che le Regioni sono laboratori di sperimentazione, non possiamo darlo per scontato: è una funzione che deve essere dimostrata nei fatti.** E credo che, per diverse ragioni, questa definizione sia corretta. L'Italia, pur essendo un Paese piccolo, è estremamente articolata. Ogni territorio ha un suo mercato del lavoro, con caratteristiche molto diverse. Penso



alla mia città, Prato, con la sua forte specializzazione tessile, e la confronto con Grosseto, che ha invece una vocazione imprenditoriale e socioeconomica completamente diversa. Per questo è importante che ci sia un livello istituzionale capace di leggere queste differenze da vicino, e di dare risposte adeguate e calzanti ai fabbisogni specifici delle comunità locali.

Le Regioni, per la loro stessa architettura istituzionale, sono in grado di svolgere questo ruolo. Al di là delle nostalgie centraliste che ogni tanto riaffiorano, la direzione è chiara: andiamo verso un sistema di autonomia differenziata. In questo quadro, le Regioni hanno la possibilità di mettere in campo pacchetti integrati di servizi, che vanno dall'orientamento alla presa in carico, dalla formazione professionale all'istruzione, fino all'incrocio tra scuola e lavoro.

Questa capacità si alimenta soprattutto grazie a un tessuto ricco di attori locali: gli ITS, le agenzie formative, le parti sociali, le istituzioni locali. È un sistema che rende il nostro Paese una vera rete di realtà specializzate e diffuse. Certo, fare sintesi non è facile: tanti interlocutori significano tante voci, ed è un lavoro complesso. Ma proprio per questo le Regioni hanno una funzione insostituibile. In più, i progetti regionali hanno spesso una scala ridotta e una struttura leggera. Questo è un vantaggio, perché permette di sperimentare, di correggere eventuali errori e di imparare dall'esperienza. Non ho alcun imbarazzo a dire che molte soluzioni le abbiamo adottate prendendo spunto da altre Regioni: **le buone pratiche non devono restare chiuse, ma circolare e diventare patrimonio comune.**

Naturalmente, perché tutto questo funzioni servono alcune condizioni. Prima di tutto una governance multilivello chiara: **servono ruoli definiti, un interlocutore centrale forte, che coordini e monitori, e che – se necessario – sappia anche intervenire in sostituzione.** Lo vediamo bene con il PNRR: lavoriamo insieme “in solido”, e se qualcuno non riesce a portare avanti gli obiettivi, è giusto che l'amministrazione centrale intervenga a sostegno. Servono poi progetti orientati non alla spesa ma ai risultati. **La palestra del PNRR ci sta insegnando proprio questo: ragionare in**

Dialogo sulle sinergie multilivello

04

termini di performance e non di rendicontazione. E naturalmente servono risorse stabili: i livelli essenziali delle prestazioni possono sopravvivere solo se sono finanziati con continuità. Non possiamo pretendere che i privati investano o assumano a tempo indeterminato se non diamo garanzie di sostenibilità.

Infine, un altro aspetto decisivo riguarda i sistemi informativi. Abbiamo fatto passi avanti, ma ne restano molti da fare. **Occorre superare la frammentazione** dei ventimila sistemi che non dialogano fra loro, anche a costo di rinunciare a un po' di sovranità amministrativa. **Un'architettura informativa comune** è l'unico modo per tenere insieme il sistema e per garantire che la sperimentazione locale non diventi anarchia. In definitiva, credo che il punto centrale sia la chiarezza dei ruoli. **Quando sappiamo bene chi deve fare cosa, non facciamo un piccolo passo avanti, ma molti.**



Elvio Mauri, Direttore Fondimpresa:
Credo che i fondi possano davvero diventare in modo stabile quella che possiamo definire una cerniera tra le politiche macro e il fabbisogno micro. Non è solo una possibilità: è qualcosa che già oggi esiste e funziona. Vorrei raccontarvi un esempio concreto, che è anche una piccola storia a lieto fine.

Torniamo al 2019 o 2020 quando chiedemmo all'allora ministra Nunzia Catalfo di consentire ai fondi interprofessionali di **formare non solo i lavoratori occupati, ma anche gli "occupabili"**, cioè coloro che erano rimasti fuori dal mercato, partivamo da un dato semplice ma implacabile: ogni anno in Italia ci sono circa 100.000 lavoratori in meno. È un numero che non si discute.

La Ministra ci ascoltò, si convinse, e la norma fu introdotta. Anche i nostri soci, inizialmente divisi, alla fine furono d'accordo: ci toccava prenderci questa responsabilità. **Sulla base dei risultati di uno studio realizzato, su incarico di Fondimpresa, da Antonello Calvaruso, avviammo un primo avviso sperimentale con 5 milioni, che poi sono diventati 20.**

Pochi mesi dopo, durante un seminario, ci avvicinò Enaip, uno storico ente di formazione. Ci disse che aveva raccolto tantissime richieste, in particolare da parte di associazioni di imprese di trasporto: c'era una carenza enorme di autisti di autobus. Non è un mestiere facile: occorre un patentino, e per chi non è italiano è ancora più complicato ottenerlo. Guidare un pullman richiede competenza e resistenza, soprattutto nelle condizioni difficili che spesso conosciamo.

Ebbene, grazie a quell'avviso, **centinaia di persone che erano state espulse dal mercato del lavoro sono state recuperate e hanno trovato un'occupazione.** Poco prima dell'estate abbiamo presentato i risultati. Ricordo in particolare un signore di 61 anni, che mi ha confidato di aver dormito qualche notte in macchina perché non

Dialogo sulle sinergie multilivello

04

aveva un lavoro. Oggi, grazie a quell'iniziativa, è tornato a guidare un pullman. La sua vita è cambiata. Ecco che cosa significa davvero fare da cerniera tra macro e micro: trasformare una norma generale in un'opportunità concreta che cambia la vita delle persone. Naturalmente non è stato facile: la ministra ha corso un rischio politico, il consiglio di amministrazione del Fondo ha dovuto spiegare e convincere i soci, noi stessi ci siamo assunti il rischio di stanziare risorse importanti con il timore di non riuscire a spenderle. Ma ne è valsa la pena.

Quella storia dimostra che intercettare un fabbisogno reale, dare risposte e avere il coraggio di sperimentare è il modo giusto per costruire sinergie. Se non ci fosse stato quell'ascolto, quella risposta non sarebbe mai arrivata. Un'auto usata come rifugio è diventata la cabina di guida di un pullman: una metafora potente di una vita che riparte e si rimette in viaggio. Credo che questo possa significare essere cerniera.

Romano Benini, *Consulente del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*:

Vorrei provare a intrecciare il mio intervento con le riflessioni dei colleghi Simone Cappelli e Elvio Mauri, perché credo che oggi il tema sia proprio quello della **co-progettazione tra istituzioni nazionali, Regioni, fondi e parti sociali**.

Abbiamo davanti a noi obiettivi comuni che nascono da bisogni ormai evidenti e che negli ultimi anni si sono addirittura aggravati. Il primo è aumentare la partecipazione attiva al mercato del lavoro. Su questo fronte l'Italia si colloca in una posizione intermedia: meglio di Paesi come Corea, Giappone, Stati Uniti o Spagna, ma molto peggio di Francia e Germania, che contano tre o quattro milioni di occupati in più rispetto a noi. Al tempo stesso, la speranza di vita si allunga, e questo rende necessario che più italiani lavorino e lo facciano più a lungo. Il problema è che da noi la durata media della vita lavorativa è più breve: 34 anni, contro i 37 della Francia e i 39 della Germania. Una differenza che deriva anche dalla discontinuità dei percorsi e dalla natura di molti lavori.

Vorrei citare un dato curioso ma significativo: rielaborando recentemente alcune statistiche, mi sono accorto che in Italia ci sono 1,2 milioni di persone con più di 64 anni che lavorano, e che quindi non rientrano nella fascia standard dei 15-64 anni. Questo significa che dobbiamo ragionare non solo su come portare più persone nel mercato del lavoro, ma anche su come garantire che si possa lavorare più a lungo, con continuità e qualità. È un tema enorme, che sarà al centro anche dei confronti del G7 a cui parteciperò. Da qui discende l'importanza dell'apprendimento permanente, che diventa centrale per le politiche attive. Come ricordava Elvio Mauri, non possiamo più



Dialogo sulle sinergie multilivello

04

considerarlo un optional: è un diritto da garantire, perché senza competenze nuove non si resta nel mercato.

C'è poi il nodo della governance. **Io credo fermamente nella logica dell'articolo 117 della Costituzione, della competenza concorrente tra Stato e Regioni**, ma dobbiamo ricordare anche l'articolo 120, che prevede l'intervento sostitutivo quando serve. **Concorrenza, in questo caso, non significa conflitto, ma collaborazione.**

Sono convinto che Sviluppo Lavoro Italia sta assumendo un ruolo sempre più forte di supporto, non solo per le Regioni ma anche per i territori, a partire dalle aree interne, che spesso presentano problematiche analoghe pur trovandosi in Regioni diverse.

Qui la sussidiarietà diventa fondamentale: serve per garantire standard nazionali, che oggi rappresentano il cuore della cittadinanza sociale.

La bilateralità è un altro pilastro. I fondi interprofessionali hanno già un ruolo decisivo, ma **penso che anche gli enti bilaterali regionali possano essere molto più protagonisti nelle politiche attive di quanto lo siano oggi**. Lo vediamo anche con il Fondo Nuove Competenze, che a mio avviso va reso strutturale. Nato in piena pandemia, in un contesto emergenziale, si è trasformato in una palestra di sperimentazione preziosa. Ora dobbiamo consolidarlo, non solo per finanziare percorsi di formazione, ma per costruire sinergie nazionali e territoriali.

Lo stesso vale per il programma GOL: ha coinvolto 1,4 milioni di persone, con circa 600-700 mila disoccupati formati. Non è perfetto, ma ha prodotto risultati significativi e ci ha lasciato una base da cui ripartire. Dovrà essere aggiornato e innovato, ma resta un'esperienza da valorizzare.

Tutto questo ci porta a un compito che ci attende nei prossimi mesi: progettare il superamento del modello PNRR, ripensando anche il rapporto tra fondi comunitari e nuova programmazione europea. Per farlo serve una capacità del governo centrale di sostenere, programmare e pianificare con strumenti adeguati. In questo campo il lavoro fatto sul piano dei servizi digitali e informatici è già molto innovativo, ma bisogna accompagnarlo con la capacità di diffondere buone pratiche: non solo tra le Regioni, ma anche tra i Paesi.

Le dinamiche del mercato del lavoro, della formazione e delle tecnologie sono simili in tutto l'Occidente. Guardare a ciò che hanno fatto altri Paesi non serve per copiare, ma per trarre stimoli, capire quali cure hanno funzionato e quali no. Allo stesso tempo, anche l'Italia ha molto da raccontare e da condividere.

In conclusione, credo che **il tema della governance condivisa e delle soluzioni discusse a Capri resti centrale: ci accompagnerà nei prossimi mesi e sarà decisivo per trasformare le nostre politiche attive in un sistema più inclusivo, più efficiente e più vicino ai bisogni reali delle persone.**

Elvio Mauri, Direttore Fondimpresa:

Un esempio di buona pratica già sperimentata dal Fondo, che a mio avviso può essere scalata anche a livello nazionale, è quello a cui accennavo prima. Lo dico in modo semplice: se si decide di investire 20 milioni e da quell'investimento derivano oltre 600 nuovi posti di lavoro, significa che ci sono risorse e strumenti che funzionano e

Dialogo sulle sinergie multilivello

04

che possono essere messi a disposizione anche attraverso il Fondo di Coesione. La condizione è affrontare il tema con chiarezza, senza ipocrisie.

Il nostro Paese è bellissimo, ma a volte ha il limite di non chiamare le cose con il loro nome. Quando, prima di diventare direttore, lavoravo come operatore di Fondimpresa e tenevo corsi per i cassintegrati, mi capitava spesso che gli allievi non si presentassero. Così dicevo loro: “Mettiamoci d’accordo sul calendario. Quando dovete lavorare in nero in pizzeria? Quando dovete fare qualche lavoretto da idraulico o da giardiniere? Perché se non ne parliamo chiaramente, qui non ci viene nessuno”.

Questa è la realtà: il lavoro nero esiste, e penalizza chi paga regolarmente i contributi.

Quando sono arrivato a dirigere Fondimpresa, vedevo progetti in cui il preventivo coincideva in maniera sospetta con il consuntivo: ecco, in quei casi la prima cosa che pensavo era di mandare un’ispezione. Non possiamo raccontarci che l’Italia sia il Paese dei balocchi, dove tutti rispettano le regole e nessuno evade. **Serve il coraggio di riconoscere la realtà e di affrontarla.** E lo stesso vale per altri temi, come quello dell’impresa artigiana. In questi giorni si discute di alzare il limite da 10 a 49 dipendenti, consentendo anche la presenza di soci di capitale. Io credo che sia un errore. Continuare a ripeterci che “piccolo è bello” è una grande illusione: basta guardare certe realtà della minuteria meccanica lombarda, dove spesso si lavora in condizioni difficilissime. La competitività del Paese non può reggersi su slogan televisivi, ma su scelte concrete e coraggiose.

Torno quindi al punto: **le politiche attive funzionano quando il driver è la scelta dell’azienda. Se non c’è un’assunzione alla fine del percorso, il finanziamento non deve scattare.** Grazie anche al lavoro fatto con Vincenzo Caridi, abbiamo introdotto meccanismi che impediscono abusi: se un ente si presenta più volte con gli stessi allievi “occupati”, è evidente che qualcosa non funziona, e le risorse non possono essere usate in quel modo. **La prima cosa che possiamo scalare, quindi, è proprio questo: un modello semplice, legato ai risultati e alle scelte delle imprese, che porta risorse reali e impatti concreti. Non è facile, ma è possibile.**

La seconda questione è più delicata, ma non possiamo evitarla: senza lavoratori stranieri il nostro Paese non va da nessuna parte. Oggi stiamo facendo fatica a chiudere i nostri avvisi – penso in particolare all’Avviso 3 di quest’anno sull’Innovazione – anche per la difficoltà di reperire manodopera. Il Ministero del Lavoro ci sta aiutando con grande collaborazione, il Ministero degli Esteri in modo un po’ più discontinuo, mentre altri ministeri sembrano preoccuparsi di dettagli irrilevanti. Ma la verità è semplice: **o decidiamo che il lavoro degli stranieri è un valore e un bisogno per il sistema Paese, oppure continuiamo a far finta di nulla, mentre ogni anno perdiamo circa 100.000 lavoratori.**

Qualcuno deve pur fare questi lavori!

Ecco, io credo che questi due esempi – la chiarezza nei meccanismi delle politiche attive e la gestione realistica del tema dei lavoratori stranieri – siano pratiche che

Dialogo sulle sinergie multilivello

04

possono essere scalate, se abbiamo il coraggio di chiamare le cose col loro nome.

Simone Cappelli, *Rappresentante della Conferenza Stato Regioni*:

Riprendendo il discorso di Romano Benini: in realtà, la co-progettazione la stiamo già facendo. Non è più soltanto un obiettivo da raggiungere, ma una pratica che ha già prodotto diverse esperienze di successo, nate da un rapporto fecondo tra centro e periferia. Penso, ad esempio, all'inclusione socio-lavorativa. Fino al 2015 in Italia non esisteva nulla di strutturato: c'erano soltanto i comuni, con i loro servizi sociali di ambito, che tentavano in maniera autonoma di rispondere ai bisogni. Poi, a partire da un'esperienza locale in Emilia-Romagna – che integrava sociale, lavoro e sanità, e che venne messa anche in legge regionale – si è avviato un percorso che ha trovato nel SIA, nel REI e in ciò che è venuto dopo una progressiva sistematizzazione. Oggi quel modello di presa in carico integrata socio-lavorativa è entrato a pieno titolo nel nostro sistema e lo utilizziamo regolarmente. È un esempio chiaro di come un'esperienza nata dal basso possa essere messa a fattor comune a livello nazionale.

Abbiamo anche esempi opposti, partiti dall'amministrazione centrale. Penso all'**assegno di ricollocazione**, introdotto nel 2015: come strumento aveva pregi e difetti e non ha funzionato come ci si attendeva, ma i principi di fondo – l'idea di un servizio a domanda individuale, in cui il disoccupato può scegliere un operatore accreditato che viene remunerato per le prestazioni erogate – sono rimasti. Le **Regioni hanno poi adattato quello schema alle proprie realtà, con differenze legate alla consistenza delle reti di soggetti accreditati**. In Lombardia, che ha una rete vastissima, il modello ha preso una forma, in altre regioni una diversa. Ma alla fine lo ritroviamo ovunque, sotto nomi differenti: assegno, dote, bonus, voucher... Il principio alla base, però, è lo stesso, ed è diventato patrimonio comune. Lo stesso vale per le unità di costo standard dei LEP, che hanno trovato una sistematizzazione utile a tutti. Questo dimostra la fecondità dello scambio tra centro e periferia, che credo debba continuare e rafforzarsi.

Vorrei aggiungere, per onestà intellettuale, anche un'"ammissione". Quando nacque il Fondo Nuove Competenze, ricordo bene le prime discussioni: eravamo collegati a distanza perché il momento era difficile, e io mi convinsi che quella misura non avrebbe mai funzionato. Invece, devo riconoscere con piacere che mi sbagliavo. Oggi il Fondo funziona, e funziona bene, soprattutto con le imprese di medie e grandi dimensioni. Forse manca ancora un'attenzione adeguata alle piccole realtà, ma credo che lavorando insieme potremo colmare anche questa lacuna.

Lo dico volentieri: pensavo che il Fondo Nuove Competenze non avrebbe avuto futuro, e invece ha dimostrato di avere una sua forza e una sua utilità concreta.

Dialogo sulle sinergie multilivello

04

Romano Benini, *Consulente del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*:

Rispetto al tema dell'integrazione tra Regioni e Fondi, e al ruolo della governance nazionale, la sfida oggi è capire come renderla realmente condivisibile e concreta, partendo dall'esperienza. Questa è la parola chiave del momento: esperienza.

Noi dobbiamo fare sistema sulle politiche attive, sulla formazione continua e, più in generale, sulla capacità del livello centrale di apprendere dalle Regioni. Le esperienze regionali possono diventare parte integrante di un sistema nazionale, non devono restare isolate. Non immagino, infatti, un sistema in cui il centro detta semplicemente le regole alle periferie, né il contrario: il nostro Paese funziona quando c'è sinergia tra i diversi livelli istituzionali.

Da questo punto di vista, **l'esperienza del Fondo Nuove Competenze è significativa.**

Ci ha dimostrato che un modello nazionale di riferimento, se costruito e gestito insieme alle Regioni, può portare risultati importanti e fornire al territorio strumenti concreti e utili. Strumenti che non servono solo a rinnovare i contenuti della formazione, ma anche a migliorare la qualità delle modalità con cui essa viene erogata e certificata.

Il vero salto sulle politiche attive, a mio avviso, sta proprio qui: nell'apprendimento che avviene non solo dentro un posto di lavoro, ma anche nel passaggio da un lavoro all'altro. Le grandi imprese lo fanno già, ma bisogna avvicinarsi anche alle piccole e, soprattutto, alle artigiane, affinché possano adottare questi strumenti.

Dobbiamo far sì che questi meccanismi risolvano una possibile dicotomia: da un lato migliorare la qualità e l'efficienza del sistema, dall'altro renderlo più inclusivo. Perché sappiamo che una parte consistente dei lavoratori e delle imprese italiane, soprattutto quelle più fragili, resta spesso ai margini delle pratiche di apprendimento. E questo significa meno prospettive e meno futuro per loro.

L'altro sforzo necessario è **garantire strumenti che riescano a diffondere modelli di apprendimento continuo anche nei settori che producono meno valore, ma che restano fondamentali per l'economia e per la società.** Qui il rapporto con le Regioni diventa decisivo: sono loro, più vicine ai territori, a poter favorire quel co-design di cui parliamo, e che nei prossimi mesi sarà non solo un metodo di lavoro ma anche una vera e propria prospettiva per la costruzione delle nuove policy.

Per concludere la sessione di lavoro accogliamo una frase che sintetizzi il punto di vista dei tre protagonisti di questa sessione di lavoro su quale sia il valore aggiunto della rete del Net Forum?

Elvio Mauri, *Direttore Fondimpresa*: Mi sento di dire che il valore aggiunto è ciò che sta accadendo qui, oggi: **le persone si ascoltano, partendo dal proprio punto di vista e dal proprio vissuto, in un clima di attenzione costruttiva, direi fertile.**

Romano Benini, *Consulente del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*: In una fase in cui si rischia di cadere nell'autoreferenzialità, **il dialogo e il confronto**

Dialogo sulle sinergie multilivello

04

diventano fondamentali, così come l'apprendere da chi ha già sperimentato percorsi che altri non hanno ancora intrapreso. Faccio solo un esempio: riflettendo sull'inclusione lavorativa, Simone Cappelli ha richiamato l'attenzione sul grande tema delle forze lavoro potenziali. Oggi in Italia abbiamo circa 1,6 milioni di disoccupati che cercano lavoro, ma anche 2,5 milioni di persone che rientrano nelle cosiddette forze lavoro potenziali. Se non riusciamo a coinvolgerle attraverso inclusione sociale, terzo settore e altri strumenti, rischiamo di perdere un'occasione. È proprio dal confronto e dal dialogo proposto da Net Forum che possono nascere nuove piste di lavoro e collaborazione.

Simone Cappelli, *Rappresentante della Conferenza Stato Regioni*: L'integrazione tra reti, soprattutto quando sono estese, ha bisogno di palestre per esercitarsi. Quando Net Forum offre luoghi di incontro e confronto, ci porge una grande mano. Perché, diciamolo, a volte non siamo bravi ad auto-organizzarci; ma se qualcuno ci spinge a incontrarci e a ragionare insieme, da questo esce sempre qualcosa di positivo e utile.

Quadro delle regole condivise e delle governance

05

Paola Nicastro, Presidente Sviluppo Lavoro Italia

Natale Forlani, Presinte INAPP (Istituto Nazione per l'Analisi delle Politiche Pubbliche)

Intervistati da Filippo Cavallaro

ABSTRACT

La sfida, allora, è fare scalabilità: portare a sistema le sperimentazioni, chiarire ruoli e responsabilità, e fondare il quadro delle regole su tre pilastri condivisi: fabbisogno, competenze, valutazione. Meno critici d'arte, più artisti: sporchiamoci le mani e facciamo funzionare la governance.

Questa sessione parte da un'idea semplice e impegnativa: le regole non devono imbrigliare, devono liberare. Come ricorda Paola Nicastro, servono norme semplici, comprensibili, tempestive, capaci di far agire imprese e pubbliche amministrazioni in un mercato del lavoro che cambia ora — non domani — anche sotto la spinta dell'intelligenza artificiale. Regole come condizioni di libertà, non come burocrazia *d'antan*, e una governance che trasformi il confronto in operatività.

Ma la governance multilivello non è uno slogan: è, per dirla con Natale Forlani, una condizione di efficienza. Va tradotta in pratica con tre passaggi: obiettivi condivisi e programmazione delle risorse; coinvolgimento degli attori funzionali (pubblici e privati) per missione; valutazione dei risultati. Oggi paghiamo frammentazioni tra lavoro-istruzione-giovani e l'abitudine a misurare i progetti invece dei risultati di sistema. La cura è mettere fabbisogno e persone al centro, personalizzando gli interventi e premiando l'impatto, non la sola spesa.

L'esperienza raccontata da Sviluppo Lavoro Italia con i Truck dimostra che quando reti territoriali e dati (labour market intelligence) si incontrano, arrivano risultati tangibili: prossimità, attivazione dei giovani, occupazione reale anche in contesti difficili.

Quadro delle regole condivise e delle governance

05

Paola Nicastro, Presidente Sviluppo Lavoro Italia:

Innanzitutto, ringrazio gli organizzatori di Net Forum per questa giornata conclusiva della seconda edizione, che segue gli incontri precedenti: quello di Capri, in particolare, è stato davvero magico. Ringrazio Antonello Calvaruso e tutto il team per averci offerto una bellissima esperienza di confronto e crescita. Vorrei partire da un concetto semplice: la necessità del sistema delle regole.

Le regole, dal mio punto di vista, devono essere semplici, comprensibili e capaci di rendere il sistema agile, in grado di agire e interagire con tempestività.

In un mercato del lavoro che cambia così rapidamente, restare intrappolati in regole pesanti, in una burocrazia lenta e in processi troppo complessi significa inevitabilmente essere in ritardo. E non solo in ritardo nell'attuazione amministrativa, nell'erogazione delle risorse o nel riconoscimento delle attività svolte, ma in ritardo soprattutto rispetto alla gestione del cambiamento.

Il cambiamento non è un orizzonte lontano: è qui, adesso. Lo ricordavano poco fa il Senatore Francesco Zaffini e la Senatrice Susanna Camusso parlando di intelligenza artificiale. Non è qualcosa che arriverà domani: è già tra noi, e dobbiamo imparare a governarla subito. Non possiamo permetterci che l'IA si sostituisca al nostro pensiero.

Il vero rischio non è la perdita di posti di lavoro, ma il rallentamento della nostra capacità di elaborare, di decidere, di immaginare. È questa la sfida che stiamo affrontando anche in Sviluppo Lavoro Italia, con una programmazione strategica e con un piano chiaro per integrare strumenti e processi senza perdere la centralità del pensiero umano.

Ecco allora il senso delle regole condivise: devono essere condizioni di libertà, non di vincolo. Regole che lascino spazio all'azione concreta e tempestiva, non regole vecchie e farraginee, talvolta ancora ereditate da norme di due secoli fa, che oggi fanno persino sorridere quando le ritroviamo citate nelle premesse degli atti amministrativi. **Libertà, in questo contesto, significa dare la possibilità a chi deve agire di poterlo fare.** Vale per le imprese, che vanno messe nelle condizioni di investire e innovare, ma vale anche per la pubblica amministrazione, per noi dirigenti e funzionari. Abbiamo bisogno di un sistema di regole che ci consenta di muoverci liberamente nell'interesse del Paese, delle persone e delle politiche che siamo chiamati a realizzare.

Certo, la diversità degli attori coinvolti rende più difficile l'integrazione, la relazione, l'interoperabilità dei sistemi. **Ma questo è lo sforzo necessario, la sfida che ci attende: portare a sintesi punti di vista diversi e tradurre il confronto in azioni concrete.** Altrimenti rischiamo di fermarci sempre al livello delle idee, delle



Quadro delle regole condivise e delle governance

05

buone intenzioni, senza arrivare alla messa a terra delle soluzioni di cui il Paese ha urgente bisogno.



Natale Forlani, *Presidente INAPP - Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche:*

Quando parliamo di **governance multilivello**, dobbiamo chiarire un punto: **non è un'opzione, ma una condizione necessaria di efficienza**. La domanda, quindi, è come tradurre questo principio nella realtà quotidiana delle istituzioni. C'è un approccio teorico, che individua **tre passaggi fondamentali**. Primo: la dimensione istituzionale, cioè la

programmazione. Qui il tema è condividere obiettivi di interesse generale, programmare l'uso delle risorse e definire i soggetti che devono concorrere al risultato desiderato. Secondo: verificare chi, per missione, può partecipare a quel processo – siano essi sindacati, enti bilaterali, agenzie di intermediazione o altri attori. Terzo: valutare se la governance ha funzionato, cioè se i risultati sono stati raggiunti.

Guardando all'Italia, però, emergono almeno tre criticità.

La prima criticità riguarda proprio la parte istituzionale: **non tutti gli attori concorrono agli stessi obiettivi**. Oggi, ad esempio, lavoro, istruzione, università e politiche giovanili procedono spesso su binari separati. Questo è il frutto della riforma del Titolo V, che ha decentrato competenze senza costruire un vero modello federale: si è frammentato il quadro, senza un disegno culturale comune.

La seconda criticità riguarda il fatto che **tendiamo a focalizzare le politiche attive sui risultati di progetto, e non su risultati di sistema**. In altre parole, ci concentriamo, ad esempio, sul rendicontare la spesa e non sul ridurre davvero il divario tra competenze richieste e competenze disponibili. E il divario, infatti, tende ad aumentare.

La terza riguarda la governance funzionale. **Ogni soggetto ha la sua missione e la sua libertà di azione, ma se vuole concorrere a un obiettivo condiviso deve farlo sapendo di non poterlo realizzare da solo**. Servono cooperazione e corresponsabilità nella produzione di capitale sociale, non solo di reddito. È questo il nodo che troppo spesso resta fuori dall'agenda: il coinvolgimento responsabile di soggetti pubblici e privati in un disegno comune.

Oggi, invece, prevale una logica di scambio: lo Stato trasferisce risorse alle Regioni, le Regioni finanziano corsi di formazione, e il risultato si misura attraverso la rendicontazione. Nessuno ha interesse a farsi valutare davvero, a condividere dati o informazioni, perché non c'è un incentivo legato al risultato finale.

Quadro delle regole condivise e delle governance

05

Il punto vero, invece, è la **personalizzazione delle politiche rispetto ai fabbisogni** delle persone. Senza una reale condivisione tra i soggetti, il sistema resta fuori tempo e fuori mercato. Il modello attuale, così com'è, non riesce a costruire percorsi mirati, capaci di rispondere in modo tempestivo ed efficace alle competenze richieste. In sintesi: la teoria ci dà la cornice, ma la sfida è tradurre tutto questo in un modello funzionale agli obiettivi concreti che vogliamo raggiungere. La governance multilivello deve servire a questo, altrimenti resta solo una parola.

Paola Nicastro, Presidente Sviluppo Lavoro Italia: Prima di affrontare il tema della chiarezza dei ruoli e delle responsabilità, ci terrei a approfondire un passaggio fatto dal Presidente Natale Forlani, perché rappresenta bene lo spirito di ciò che stiamo cercando di fare anche come Sviluppo Lavoro Italia.

La nostra esperienza ci dice che mettere davvero insieme i diversi livelli della governance e coinvolgere tutti i soggetti funzionali porta risultati concreti. Penso in particolare al **progetto dei Truck**, i servizi itineranti per il lavoro: lì **abbiamo sperimentato un modello in cui Regioni, centri per l'impiego, imprese, associazioni di categoria e soggetti del territorio hanno lavorato insieme, guardando alle specificità locali**. L'idea era ribaltare il paradigma: non aspettare che le persone arrivino alle istituzioni, ma portare le istituzioni direttamente dalle persone. Questa logica di prossimità ha funzionato. Abbiamo visto giovani, donne, disoccupati avvicinarsi con entusiasmo e speranza, ottenendo anche risultati occupazionali tangibili. A Caivano, ad esempio, siamo arrivati a creare 300 posti di lavoro: non era scontato, eppure è successo. È la dimostrazione che quando i soggetti funzionali lavorano in rete, convergendo verso un obiettivo comune, i risultati arrivano e fanno la differenza nella vita delle persone.

Un altro dato importante che emerge dai nostri monitoraggi riguarda i giovani. È vero che il mercato del lavoro sta crescendo soprattutto nella fascia degli over 50, spesso meno alfabetizzati dal punto di vista digitale, ma le nostre sperimentazioni itineranti hanno dato esiti occupazionali soprattutto tra i giovani sotto i 35 anni. Questo significa che l'attivazione funziona, che i giovani hanno bisogno di stimoli, orientamento e accompagnamento, e che quando offriamo loro strumenti concreti rispondono con energia e partecipazione.

Questa, a mio avviso, è la strada: trasformare le sperimentazioni locali in sistema, renderle stabili e strutturate, non lasciarle come episodi isolati. È qui che entra in gioco il tema delle responsabilità. Ognuno ha un ruolo diverso, ma tutti condividiamo una responsabilità fondamentale verso il futuro e, quindi, verso i giovani: dobbiamo investire su di loro, motivarli, formarli, orientarli, e soprattutto dare loro una visione desiderante del Paese.

Vorrei aggiungere un punto. È vero che il nostro sistema produttivo ha bisogno di manodopera straniera, e con il Ministero del Lavoro stiamo lavorando molto anche su questo, ma non possiamo pensare che sia la soluzione unica. I dati ci dicono che

Quadro delle regole condivise e delle governance

05

abbiamo ancora moltissimi giovani disoccupati, e che la vera sfida è orientarli e formarli in modo mirato, partendo dal fabbisogno delle imprese.

Abbiamo **strumenti preziosi, come il sistema di *labour market intelligence***, che ci permette di analizzare in anticipo quali saranno le uscite dal mercato del lavoro, in quali settori e in quali attività. **Conoscendo in anticipo questi dati, possiamo preparare i percorsi formativi necessari e allineare competenze e fabbisogni.** Non si tratta quindi di sostituire un lavoratore con un altro, ma di sostituire mansioni e attività con nuove competenze, quelle che servono per il futuro.

In sintesi, servono regole semplici e condivise, che consentano tempestività d'azione, chiarezza di ruoli e responsabilità, e soprattutto la capacità di trasformare l'esperienza in sistema. Perché solo così riusciremo a rendere più forte e inclusivo il mercato del lavoro.

Natale Forlani, Presidente INAPP - Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche

Pubbliche: Il rapporto tra pubblico e privato, se ben impostato, può diventare un antidoto alla frammentazione. Non è un'opzione, ma una condizione di sopravvivenza del sistema. Il tema centrale resta il fabbisogno: bisogna partire da lì, da cosa realmente serve, e condividerlo.

Oggi l'Italia vive una duplice difficoltà. Da un lato, un problema comune a tutti i Paesi: il patto demografico. **La popolazione invecchia e la domanda di competenze è più alta dell'offerta.** Dall'altro, una criticità ulteriore: non solo faticiamo a soddisfare il fabbisogno interno, ma **rischiamo anche di perdere le persone che abbiamo formato, perché competono su un mercato del lavoro internazionale.** I giovani più intraprendenti non esitano a partire: all'estero trovano occasioni per accelerare lo sviluppo delle proprie competenze e accumulare esperienze significative. È giusto che lo facciano, ma questo ci obbliga a chiederci come valorizzare anche in Italia quelle stesse energie. E allora la domanda è: siamo d'accordo che la situazione è questa? Se sì, dobbiamo cambiare approccio. Perché altrimenti continueremo a costruire percorsi formativi che non intercettano il fabbisogno reale e, di conseguenza, perderemo credibilità: le persone smettono di seguirti se l'offerta formativa non porta a un risultato concreto.

Il problema è chiaro: un lavoratore che cambia impiego – e in Italia ogni anno sono circa sei milioni – ha bisogno di tre cose: **orientamento, aggiornamento delle competenze e opportunità di lavoro. Oggi non esiste un sistema che offra in modo integrato queste risposte.** Si perde tempo, si accumulano ritardi, e spesso l'unica soluzione che viene invocata è l'immigrazione, come se i lavoratori stranieri fossero un "jolly" disponibile ovunque. Ma non funziona così. Anche lì serve programmazione e chiarezza. Per questo occorre ribaltare l'approccio: mettere la persona e il fabbisogno al centro, e orientare le politiche ai risultati. Le politiche attive non sono il mercato del lavoro: sono correttivi, strumenti per ridurre le asimmetrie. Se però le

Quadro delle regole condivise e delle governance

05

interpretiamo come un apparato burocratico, con bandi e procedure scollegate dalla realtà, diventano inefficaci. La gente non si lascia ingannare: è più sveglia di quanto pensiamo e sceglie ciò che serve alla propria vita e alla propria famiglia.

Serve quindi **personalizzare gli interventi**, costruire doti individuali e valutare i risultati, non la sola spesa. Questo richiede un passaggio culturale forte. Perché veniamo da vent'anni in cui abbiamo trascurato le politiche attive e investito in incentivi e sussidi. Dal 2008 al 2021 abbiamo speso 350 miliardi per sostenere le assunzioni stabili, ma non abbiamo risolto i problemi strutturali. Allo stesso tempo, la spesa assistenziale è raddoppiata e i poveri sono aumentati. **È evidente che manca un sistema di valutazione dei risultati delle politiche.**

Il nodo è culturale: leggere correttamente i problemi strutturali e affrontarli. Non basta invocare modelli di altri Paesi – penso al caso spagnolo – se poi non siamo disposti ad adottarne le stesse ricette. Non possiamo continuare a moltiplicare vincoli e rendicontazioni pensando che la legge, da sola, risolva i problemi.

La governance multilivello deve basarsi sugli attori funzionali, pubblici e privati, che si assumono la responsabilità della loro parte e cooperano al risultato comune. È un cambio di passo che richiede coraggio, ma le risorse e le tecnologie oggi a disposizione ci offrono una possibilità storica. **La vera sfida è culturale: condividere un'analisi corretta dei fenomeni, orientare i comportamenti e usare bene le risorse per ottenere risultati concreti.**

Dagli interventi della Presidente Paola Nicastro e del Presidente Natale Forlani emergono alcune parole chiave: condivisione, fabbisogno, collaborazione, sopravvivenza, libertà. Sorge una domanda: cosa si può proporre affinché si possa trasformare il tema della governance in azioni concrete?

Paola Nicastro, Presidente Sviluppo Lavoro Italia: La proposta concreta è semplice! Fare davvero quello che stiamo dicendo. Mettere in pratica le idee, anche se all'inizio sarà difficile. Abbiamo visto che può funzionare e deve funzionare, perché non abbiamo alternative. Lo ha detto anche il Presidente Forlani: dal loro osservatorio critico, ma con chiarezza, è evidente che sia così.

Dunque, continuiamo a lavorare tutti insieme in maniera concreta, creando **sinergia e convergenza di azioni**, pur nella diversità e nel rispetto dei ruoli. Ma traduciamo in realtà ciò che abbiamo immaginato. Come dice Natale Forlani, basta fare i critici d'arte, diventiamo artisti: sporchiamoci le mani, mettiamoci a dipingere.

Natale Forlani, Presidente INAPP - Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche: Dal mio punto di vista, ci sono tre parole chiave. La prima è **fabbisogno**. Noi abbiamo già fatto esperienze importanti, penso al programma GOL. Io stesso l'ho criticato, ma bisogna riconoscere che ci ha permesso almeno di comprendere gli errori e di costruire un linguaggio comune. Quando ne parlai con il caro amico Raffaele Tangorra, gli dissi: "Hai fatto un buon lavoro, se lo avessi fatto vent'anni prima

Quadro delle regole condivise e delle governance

05

sarebbe stato eccezionale”. È vero, ma intanto oggi abbiamo un quadro chiaro di punti di forza e di debolezza da cui ripartire.

La seconda parola è **competenze**. Bisogna investire sul capitale delle persone. Le tecnologie, soprattutto l'intelligenza artificiale, stanno cambiando radicalmente il rapporto tra capitale e lavoro. **Le filiere produttive del futuro si costruiranno intorno alle competenze della popolazione.** Pensiamo a cosa ha significato lo sviluppo dei servizi digitali in tanti Paesi: ha generato un salto enorme. Ora serve affiancare all'innovazione tecnologica un'innovazione sociale che riporti al centro la coscienza e l'orientamento, per non perdere la direzione.

La terza parola è **valutazione**. Come diceva Marco Biagi, bisogna misurare le politiche sui risultati. Non fermarsi alla teoria, ma verificare se l'impostazione risponde davvero ai problemi. **E se i risultati non arrivano, occorre avere la libertà e l'onestà di cambiare le ipotesi di partenza.** Questo è un punto cruciale: valutare con autonomia e trasparenza è la condizione per migliorare.

In sintesi, quindi: condivisione del fabbisogno, centralità delle competenze e capacità di valutare i risultati. Se lavoriamo su questi tre pilastri, costruiamo un sistema più solido e credibile.

Net Forum continua: temi, governance, impatti

06

Vincenzo Caridi, Capo Dipartimento Politiche Attive Ministero del Lavoro
Antonello Calvaruso, Direttore Scientifico S3.Studium e Presidente Net Forum

ABSTRACT

Obiettivo della sessione: fare rotta dall'idea all'impatto. Tradurre fabbisogni in roadmap operative, definire responsabilità, tempi e indicatori di risultato, usare i dati per valutare e correggere. Meno dichiarazioni, più esecuzione condivisa: pubblico e privato in campo, tecnologia al servizio, persone al centro.

Questa sessione riparte da una parola che abbiamo deciso di nobilitare: fabbisogno. Non più voce “barbara” da registro amministrativo, ma cerniera viva tra politiche industriali, agricole, turistiche e le scelte formative che toccano territori, organizzazioni, persone. Come ricorda Antonello Calvaruso, il punto non è solo definire al livello macro “cosa serve”, ma mettere in moto il deployment: portare la visione fino alla persona, creando contesti dove l'apprendimento - quel momento in cui razionalità ed emozione si incontrano - diventa trasformazione e benessere che si diffonde.

Su questo terreno si innesta la tecnologia che abilita, non sostituisce: Vincenzo Caridi porta l'esempio di Appli, il coach digitale del Ministero del Lavoro costruito in co-progettazione con giovani e operatori. È la prova che si può coniugare IA generativa, orientamento personalizzato, interoperabilità dei dati e feedback continui per ridurre i divari, sostenere le transizioni (sei milioni di cambi di lavoro l'anno), razionalizzare incentivi, connettere politiche attive e sistema educativo, e valorizzare bacini oggi sottoutilizzati - NEET e donne, in primis.

Net Forum, intanto, allarga il perimetro e approfondisce il radicamento: dalla tappa di lancio a Milano (4 dicembre) a Reggio Emilia, Torino, Trieste, Firenze, Bari, Catania, fino al laboratorio finale di Capri. Un percorso che mette al centro il genius loci e trasforma le migliori esperienze territoriali in eccellenze trasferibili - non per copia-incolla, ma per adattamento intelligente. È la nostra “Costituente delle Competenze”: restituire senso alla parola competenza, intrecciando cultura dei luoghi, filiere produttive e nuove forme di apprendimento continuo.

Net Forum continua: temi, governance, impatti

06



Antonello Calvaruso, *Direttore Scientifico S3.Studium e Presidente Net Forum*:

Abbiamo sentito più volte la parola fabbisogno, declinata in modi diversi e arricchita da esperienze concrete. Questo è interessante, perché se il termine resta astratto rischia di essere vuoto; ma quando viene calato nel vissuto assume una semantica legata alla vita reale. Proprio per questo, sapendo che mi avreste chiesto un contributo sul tema, sono andato a rivederne l'origine

etimologica. “Fabbisogno” compare per la prima volta in un documento amministrativo del Comune di Venezia alla fine del Settecento. Panzini, grande linguista italiano, lo definì un vocabolo inelegante, una voce *barbara* usata nelle amministrazioni per indicare l'insieme di cose che “fanno da bisogno” per una data gestione. Quindi la parola nasce con un'aura burocratica, fredda, poco nobile. Il lavoro che stiamo facendo con il Net Forum è proprio quello di **nobilitare questa parola. Il fabbisogno deve diventare un elemento di connessione reale** tra i grandi bisogni generati dalle politiche industriali, agricole, turistiche, il rispetto delle regole della programmazione europea e la capacità dei ministeri – del Lavoro e dell'Istruzione – di supportare questi processi come “attività di sostegno”, per dirla con il modello di Porter. **Le politiche industriali creano valore, ma senza un raccordo con le politiche formative il fabbisogno resta disconnesso e ritorna a essere, appunto, una voce barbara.**

La sfida è quindi costruire una governance capace di andare oltre la mera formalizzazione dei ruoli e sviluppare un dialogo informale tra attori istituzionali, organizzazioni e persone. Perché il fabbisogno non nasce solo a livello macro dalle politiche: **deve misurarsi con i processi evolutivi dei territori.**

E l'Italia, in questo senso, è un mosaico straordinario di diversità. Ci sono territori che hanno ancora bisogno di politiche formative di tipo istruttivo, perché mancano capitale sociale, cultura imprenditoriale, fiducia nelle istituzioni. Altri territori, più maturi, hanno bisogno di politiche adattative, per riallineare competenze che rischiano di diventare obsolete. Altri ancora, già sviluppati ma collocati in segmenti marginali della catena del valore, necessitano di politiche creative, per portarli a guidare l'innovazione invece che subirla.

Questo è il livello macro. Poi ci sono gli altri livelli che possono essere intercettati attivando il processo che gli inglesi definiscono *deployment*, e che non traduciamo come “dispiegamento”. Attivare questo processo significa cercare di capire come, partendo da una visione generale, si possa riuscire a coinvolgere concretamente gli attori fino ad arrivare alla persona, generando benessere attraverso la formazione.

Net Forum continua: temi, governance, impatti

06

La formazione, infatti, non produce soluzioni immediate, ma apre processi di apprendimento. E qui sta il punto: l'apprendimento è un momento magico, in cui la razionalità incontra l'emotività e trasforma un'informazione in conoscenza viva.

Questo processo non si attiva dentro aule spoglie o percorsi standardizzati: **oggi le conoscenze sono ovunque, ciò che manca è l'interesse ad apprenderle e farle proprie**. Sta a noi creare contesti che rendano la conoscenza interessante, utile alla vita e capace di generare benessere personale.

E il benessere personale, per contagio costitutivo, può diventare benessere collettivo. Ecco allora che **nobilitare la parola fabbisogno significa darle una direzione**: non solo un concetto tecnico da inserire in piani e cronoprogrammi, ma **una leva per rendere la formazione un'esperienza di crescita che migliori le persone e, attraverso di loro, la società**.



Vincenzo Caridi, *Capo Dipartimento Politiche Attive Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*:

Inizio il mio intervento portando al pubblico che ci ha attentamente ascoltato per l'intera mattinata e agli organizzatori del Net Forum i saluti della Ministra Calderone, che non ha potuto essere presente ma che avrebbe sicuramente apprezzato il confronto di oggi. Tutti gli interventi hanno messo in evidenza la necessità di trovare soluzioni concrete per affrontare le molte transizioni che stiamo

vivendo. Sento forte la responsabilità del mio ruolo, anche perché colleghi come Paola Nicastro e Natale Forlani hanno esposto con chiarezza idee e visioni che convergono: questo accresce l'impegno del Ministero del Lavoro nel cercare soluzioni insieme a tutti gli attori che, come abbiamo detto più volte, devono partecipare al processo. Parliamo di co-progettazione, sinergie, reti, interoperabilità dei dati.

In questo quadro, **permettetemi di richiamare un progetto che mi sta a cuore: AppLi**, la nuova piattaforma del Ministero del Lavoro (www.app.lavoro.gov.it). È rivolta ai giovani tra i 18 e i 34 anni e utilizza l'intelligenza artificiale generativa multiagente per offrire un coach digitale capace di orientare i ragazzi in base a passioni, competenze, aspirazioni. Si tratta di un sistema con "specialisti" virtuali dedicati: chi aiuta nella scrittura del CV, chi sull'orientamento, chi sulla ricerca di lavoro, chi offre un supporto di tipo psicologico. Naturalmente l'IA non deve sostituire l'uomo: resta un supporto, non un'alternativa agli operatori umani. Ed è proprio questa la sfida: **integrare tecnologia e coscienza**, come è stato richiamato nei vostri

Net Forum continua: temi, governance, impatti

06

virtuali. Naturalmente l'IA non deve sostituire l'uomo: resta un supporto, non un'alternativa agli operatori umani. Ed è proprio questa la sfida: **integrare tecnologia e coscienza**, come è stato richiamato nei vostri interventi. AppLi è nata da un percorso di co-progettazione: sei mesi di sperimentazione con giovani selezionati dai centri per l'impiego, che hanno fornito feedback fondamentali per migliorarla. Oggi è disponibile per tutti, e i feedback degli operatori e dei ragazzi continueranno a guidarne l'evoluzione.

Dai vostri interventi ho tratto molti spunti interessantissimo. Anzitutto, la necessità di rafforzare il partenariato pubblico-privato. Poi la gestione dei flussi di lavoratori stranieri: il decreto flussi è importante, ma oggi il divario tra le domande delle imprese e gli ingressi effettivi è troppo ampio. Serve migliorare le procedure, semplificarle e renderle più efficaci.

Altro tema cruciale: la personalizzazione. Non solo standardizzare servizi, ma costruire, come ha detto Antonello Calvaruso, azioni mirate sui territori, riducendo i divari e aumentando la coesione. Questo vale anche per gli incentivi all'occupazione, che vanno razionalizzati, e per le misure di sostegno all'imprenditorialità giovanile. Penso, ad esempio, al recente decreto Resto al Sud 2.0, pubblicato il 25 agosto, che offre non solo contributi a fondo perduto ma anche tutoraggio per accompagnare i giovani under 35 a costruire imprese solide.

Un altro nodo è la **connessione con il sistema educativo e formativo**: serve più integrazione tra politiche attive e istruzione, per preparare i giovani ai fabbisogni reali del mercato del lavoro. E dobbiamo agire su bacini ancora poco valorizzati: i NEET e le donne, soprattutto nel Mezzogiorno.

Infine, un'attenzione particolare alle **transizioni occupazionali**. Ogni anno sei milioni di lavoratori cambiano lavoro. La digitalizzazione e l'intelligenza artificiale accelerano questa dinamica: non siamo di fronte a un futuro lontano, siamo già dentro questa trasformazione. La formazione deve diventare lo strumento per governarla, preparando le persone a gestire le tecnologie, non a subirle.

Chiudo sottolineando un punto che considero decisivo: il **monitoraggio permanente e la valutazione dei risultati**. Abbiamo una potenza di dati enorme: dobbiamo imparare a leggerli, a interpretarli e a usarli per migliorare. La logica dei feedback – come quella che ha guidato la nascita di AppLi – deve diventare un metodo costante di lavoro.

Per tutte queste ragioni, credo sia giunto il momento di avviare una vera e propria riforma delle politiche attive, non per abrogare ma per aggiornare, migliorare e dotarci di strumenti nuovi, all'altezza delle sfide che stiamo vivendo.

Antonello Calvaruso, Direttore Scientifico S3.Studium e Presidente Net Forum:

Quando, chiacchierando ad inizio mattinata con alcuni di voi, ho definito la terza edizione del Net Forum come una sorta di Costituente delle Competenze, non intendevo proporre un titolo, ma un'immagine suggestiva. Net Forum, infatti, non è

Net Forum continua: temi, governance, impatti

06

mai il frutto delle idee di un singolo: le proposte che avanzano passano sempre dal comitato di pilotaggio, dove vengono discusse e condivise con tutti i partner.

È questa la sua forza: trasformare intuizioni, a volte persino “labirinti mentali”, in percorsi condivisi.

Guardando alla seconda edizione, possiamo dire che si è realizzato un piccolo miracolo: il coinvolgimento diretto delle Regioni, la partecipazione attiva dei fondi interprofessionali, il patrocinio del Ministero del Lavoro, di INPS, di INAPP, di Sviluppo Lavoro Italia e di Confindustria.

L'impegno poi della Città di Capri a proporsi come luogo di discussione ed elaborazione visionaria delle politiche attive del lavoro ha contribuito a rafforzare la credibilità di un progetto che di anno in anno diventa sempre più ricco. **L'obiettivo, ora, è mettere a sistema non semplicemente delle “buone pratiche”, ma le vere eccellenze maturate nei territori, valorizzando le differenze e traducendole in elementi di contagio positivo.**

La storia insegna che non si possono trapiantare esperienze da un contesto all'altro senza adattarle. Vincenzo Cuoco ricordava come la rivoluzione napoletana del 1799 fosse fallita per aver imitato il modello parigino senza tener conto delle specificità locali. **Per questo la terza edizione del Net Forum prevede un percorso che toccherà diverse città italiane**, mettendo al centro il *genius loci* di ciascun territorio: **a Milano, il 4 dicembre, lanceremo il progetto**; poi prevediamo di approdare a Reggio Emilia, con un focus sulla zootecnia e le aree rurali; a Torino, per discutere di industria, made in Italy, fabbisogno industriale e competenze strategiche; Trieste, per analizzare le peculiarità delle reti di impresa come infrastruttura dello sviluppo territoriale; Firenze, patria dei distretti industriali per ragionare sulla centralità di nuovi modelli di formazione integrata; Bari, per la transizione agricola e la sostenibilità delle filiere ortofrutticole e della produzione lattiero-casearia; infine a Catania per approfondire il tema del turismo e servizi, ovvero di quale valore aggiunto il terziario può apportare allo sviluppo locale. Tutto ciò confluirà a Capri, dove si tireranno le fila in un grande laboratorio finale.

Parallelamente, continueremo a lavorare con la nostra comunità di oltre mille persone attive sulla piattaforma Snap Learning: idee, contenuti e riflessioni vengono raccolti, elaborati anche con l'aiuto dell'intelligenza artificiale, per costruire la base del *Libro Bianco*. È questo lavoro che ha portato a parlare di una “Costituente delle Competenze”: un luogo dove si avvia una riflessione critica su un termine che, purtroppo, è stato spesso abusato. Come già avvenuto per la “qualità” – concetto nobile ma che, dagli anni '90 in poi, si è impoverito – anche la “competenza” rischia di svuotarsi di senso. Il nostro compito è restituirle valore, attraverso un confronto serio e concreto.

In fondo, si tratta di riscoprire ciò che rende unico il nostro Paese: **la capacità di**

Net Forum continua: temi, governance, impatti

06

trasferire nei prodotti, nei servizi, nelle esperienze il *genius loci*, quella cultura dei territori che dà vita al Made in Italy, un fenomeno che non ha equivalenti al mondo. Come diceva Mimmo De Masi, siamo l'1% della popolazione mondiale, ma il restante 99% desidera ciò che sappiamo produrre. È questo patrimonio che dobbiamo riportare al centro.

Per concludere, voglio ringraziare chi ha creduto sin dall'inizio nel progetto: il Ministero del Lavoro, il Comune di Capri, INPS, INAPP, Sviluppo Lavoro Italia, Fondimpresa – che per prima, due anni fa, ci sostenne quasi “al buio”. Poi ci tengo a ringraziare tutti i partner che ci accompagnano, dagli enti di formazione ai soggetti che lavorano ogni giorno per far crescere questa comunità. Grazie anche a Marinella Perrini e a Ugo e Giulia Calvaruso per il lavoro prezioso svolto per la realizzazione del *Libro Bianco*.

Net Forum, edizione dopo edizione, sta dimostrando che quando istituzioni, territori e comunità dialogano davvero, non si producono solo buoni propositi, ma strumenti concreti per generare sviluppo, cultura e nuove prospettive per il futuro.

Conclusioni e link utili

07

Dalla visione all'impatto

Il percorso del Summit di Roma consegna al Net Forum tre grandi responsabilità per il futuro:

- tradurre il fabbisogno in azioni concrete, con regole semplici e governance condivisa;
- costruire una “Costituente delle Competenze”, capace di restituire senso e valore al concetto di competenza, attraverso un radicamento nei territori e una visione nazionale coerente;
- orientare la tecnologia al servizio dell'uomo, integrando innovazione digitale e innovazione sociale.

Il filo conduttore che attraversa tutti i contributi è la ricerca di benessere diffuso. Non un benessere astratto, ma un risultato tangibile che nasce dall'apprendimento, dall'inclusione, dall'equilibrio tra politiche macro e bisogni micro, dalla capacità di trasformare la conoscenza in opportunità e le opportunità in valore condiviso.

In un tempo segnato dall'incertezza, il Net Forum sceglie di guardare all'orizzonte non come a un punto irraggiungibile, ma come a una direzione che spinge a muoversi. Una direzione che invita istituzioni, imprese, territori e cittadini a navigare insieme verso un futuro in cui la formazione, la cooperazione e la responsabilità condivisa diventino i pilastri di una società più giusta, competitiva e generativa di benessere.

LINK UTILI

Foto e video del Summit di Roma 2025: [clicca qui](#)

Registrazione delle sessioni: [clicca qui](#)

Per prenotare una copia del Libro Bianco 2025: [clicca qui](#)

Per scoprire di più sul Net Forum, vai sul sito di S3.Studium:
<https://www.s3studium.com/net-forum/>