

Il Dipartimento Jonico in “Sistemi Giuridici ed Economici del Mediterraneo: società, ambiente, culture” (DJSGE) è il primo dipartimento dell’Università degli Studi di Bari Aldo Moro con sede a Taranto. Esso nasce dall’aggregazione di docenti e ricercatori della II Facoltà di Giurisprudenza, della II Facoltà di Economia, dei corsi di laurea in Scienze della Formazione (Facoltà di Scienze della Formazione) di Taranto intorno a tematiche di ricerca e di formazione rispondenti alla vocazione mediterranea dell’area ionica: ambiente, tutela della salute e del territorio, diritti ed economie del mare, valorizzazione dei saperi e delle culture dello spazio euro-mediterraneo.

Il Libro Bianco è dedicato alle Politiche del Lavoro e nasce dall’esperienza della qualificazione dei professionisti della formazione, avviata nel 2017, con l’esclusiva community delle agenzie formative, gestita da Innovazione e Apprendimento. Negli anni, questo percorso si è ampliato grazie al progetto denominato *Net Forum*, che ha coinvolto imprese, istituzioni e *hub* come *Materias*, specializzato in temi come la sostenibilità e l’innovazione, aprendo un dialogo diretto con attori chiave come il Ministero del Lavoro, Inapp, Sviluppo Lavoro Italia, Fondi interprofessionali e assessorati regionali.

Il volume promosso da *Materias*, *venture builder* specializzato nei materiali avanzati, propone un’analisi integrata e operativa delle trasformazioni in corso, offrendo strumenti concreti per ripensare la formazione come leva di competitività, sviluppo e innovazione. Non si tratta solo di aggiornare competenze tecniche, ma di favorire la crescita di capacità trasversali e adattative, indispensabili in un mercato sempre più complesso e interconnesso. Con uno sguardo rivolto a imprese, territori e istituzioni, il libro si propone come guida strategica per orientare le politiche e i modelli formativi del prossimo futuro, coniugando valore economico, impatto sociale e sostenibilità.

ISBN 979-12-5965-550-9 ISSN 2724-6698



9 791259 655509



9 770272 466989

€ 27,00



V. Battista U. Calvaruso C. Nicolais (a cura di)

Transizioni, innovazione e futuro sostenibile

73

DJSGE Collana del Dipartimento Jonico
in “Sistemi Giuridici
ed Economici del Mediterraneo:
società, ambiente, culture”



UniBa

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BARI
ALDO MORO

Valentina Battista, Ugo Calvaruso, Caterina Nicolais (a cura di)

Transizioni, innovazione e futuro sostenibile

Libro del lavoro e della formazione



CACUCCI
EDITORE

Caterina Nicolais è docente di Geografia economico-politica e Geografia dello sviluppo e delle risorse presso l’Università degli Studi di Napoli “Parthenope”. La sua attività di ricerca è orientata a tematiche relative alla tutela e valorizzazione ambientale, al patrimonio culturale, alla *governance* politica e alle relative ricadute sul territorio in termini di sviluppo e coesione sociale.

Ugo Calvaruso è uno *startupper* e manager, specializzato in progettazione di sistemi formativi e digitalizzazione dei processi. È *Managing Director* di Innovazione e Apprendimento e CEO della startup Orbita Learning System, nata per innovare il mercato della formazione. Collabora inoltre con *S3.Studium*, *AIF Learning School* e *Net Forum*, dove svolge attività strategiche e di coordinamento. Si occupa di formazione, ricerca e innovazione, con focus sulla realizzazione di community ed ecosistemi.

Valentina Battista è *project manager* e *institutional relations manager* presso Materias, con un dottorato internazionale in *economics and management of sustainability and innovation*. Nel 2024 è stata selezionata dalla Missione Diplomatica USA in Italia per l’*International Visitor Leadership Program* (IVLP) nel programma “*Entrepreneurship and Small Business*” ed ha ricevuto l’*IVLP Impact Award* dal Dipartimento di Stato degli Stati Uniti per il progetto W.IN. (*Women Innovation Speed Dating Forum*). È autrice del saggio politico pubblicato da Cacucci Editore, *Re-incantare l’Europa*, la cui copertina ha ricevuto il premio per la miglior vignetta sull’Europa dalla Rappresentanza italiana della Commissione Europea.

a cura di

Valentina Battista, Ugo Calvaruso, Caterina Nicolais

Transizioni, innovazione e futuro sostenibile

Libro del lavoro e della formazione



CACUCCI
EDITORE
2025

*L'Archivio della Casa Editrice Cacucci, con decreto prot. n. 953 del 30.3.2022 della Soprintendenza Archivistica e Bibliografica della Puglia-MiC, è stato dichiarato **di interesse storico particolarmente importante** ai sensi degli articoli 10 c. 3, 13, 14 del d. lgs. n. 42/2004.*

PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA

© 2025 Cacucci Editore - Bari

Via Nicolai, 39 - 70122 Bari - Tel. 080/5214220

<http://www.cacuccieditore.it> e-mail: info@cacucci.it

Ai sensi della legge sui diritti d'Autore e del codice civile è vietata la riproduzione di questo libro o di parte di esso con qualsiasi mezzo, elettronico, meccanico, per mezzo di fotocopie, microfilms, registrazioni o altro, senza il consenso dell'autore e dell'editore.

**Collana del Dipartimento Jonico in “Sistemi Giuridici
ed Economici del Mediterraneo: società, ambiente, culture”
Università degli Studi di Bari Aldo Moro**

1. Francesco Mastroberti (*a cura di*)

La “Testa di Medusa”. Storia e attualità degli usi civici

2. Francesco Mastroberti, Stefano Vinci, Michele Pepe

Il *Liber Belial* e il processo romano-canonico in Europa tra XV e XVI secolo

3. Bruno Notarnicola, Antonio Felice Uricchio, Giuseppe Tassielli, Pietro Alexander Renzulli, Gianluca Selicato

Elaborazione di un modello di applicazione dei principi e degli strumenti dell'ecologia industriale ad un'area vasta

4. Fabio Caffio, Nicolò Carnimeo, Antonio Leandro

Elementi di Diritto e Geopolitica degli spazi marittimi

5. Aurelio Arnese

Usura e *modus*. Il problema del sovraindebitamento dal mondo antico all'attualità

6. Antonio Uricchio (*a cura di*)

Azione di contrasto della pirateria: dal controllo dei mari a quello dei flussi finanziari

7. Andrea Buccisano

Assistenza amministrativa internazionale dall'accertamento alla riscossione dei tributi

8. Stefano Vinci

Regimento et governo. Amministrazione e finanza nei comuni di Terra d'Otranto tra antico e nuovo regime

9. Francesco Mastroberti

Costituzioni e costituzionalismo tra Francia e Regno di Napoli (1796-1815)

10. Mario Angiulli

I contributi consortili tra beneficio e capacità contributiva

11. Salvatore Antonello Parente

Criteri di deducibilità delle passività e limiti quantitativi del tributo successorio

12. Antonio Felice Uricchio (*a cura di*)

L'emergenza ambientale a Taranto: le risposte del mondo scientifico e le attività del polo “Magna Grecia”

13. Paolo Pardolesi

Profili comparatistici di analisi economica del diritto privato

14. Danila Certosino

Mediazione e giustizia penale

15. Piergiuseppe Otranto

Internet nell'organizzazione amministrativa. Reti di libertà

16. Antonio Felice Uricchio, Mario Aulenta, Gianluca Selicato (a cura di)

La dimensione promozionale del fisco

17. Claudio Sciancalepore

Cambiamenti climatici e *green taxes*

18. Paola Caputi Iambrenghi

La funzione amministrativa neutrale

19. Francesco Scialpi

REF canario e zone franche: la leva fiscale al servizio delle *environmental policy*

20. Michele Indellicato

Neuroscienze e scienze umane

21. Federico Lacava, Piergiuseppe Otranto, Antonio Uricchio (a cura di)

Funzione promozionale del diritto e sistemi di tutela multilivello

22. Nicolò Carnimeo

Fuoco a bordo. *Safety management*, ruoli e responsabilità nel trasporto marittimo passeggeri

23. Aurelio Arnese

La *similitudo* nelle *Institutiones* di Gaio

24. Paola Marongiu

La responsabilità civile dell'Amministrazione finanziaria fra passato e presente

25. Angelica Riccardi

Disabili e lavoro

26. Filippo Varazi

Appunti sulla riferibilità soggettiva delle sanzioni amministrative tributarie

27. Laura Costantino

La problematica degli sprechi nella filiera agroalimentare. Profili introduttivi

28. Giovanna Mastrodonato

Profili procedurali nella nuova amministrazione condivisa in Europa

29. Laura Tafaro

Dagli eroi alle celebrità. Icone e diritto civile

30. Piergiuseppe Otranto

Silenzio e interesse pubblico nell'attività amministrativa

31. Ignazio Lagrotta

La crisi dei partiti e la democrazia in Italia. *Seconda edizione*

32. Giovanni Guzzardo

Decostruzione amministrativa nel governo del territorio

33. Mario Angiulli

La disciplina dei fenomeni elusivi/evasivi: dalla collaborazione tra fisco e contribuente alla cooperazione internazionale

34. Giuseppe Antonio Recchia

Studio sulla giustiziabilità degli interessi collettivi dei lavoratori

35. Giulia Chironi

La tassazione dei beni comuni

36. Giovanna Petrillo

L'abuso dello schermo societario nella disciplina fiscale delle società di comodo. Profili sistematici ed effetti distorsivi

37. Giuseppina Pizzolante

La lotta alle frodi finanziarie nel diritto penale europeo. Tra protezione degli interessi economici dell'Unione europea e nuove sfide poste da bitcoin e criptovalute

38. Giuseppe Sanseverino

Ordine pubblico e buon costume nel diritto della proprietà intellettuale

39. Antonio Felice Uricchio, Maria Casola (a cura di)

Liber Amicorum per Sebastiano Tafaro. L'uomo, la persona e il diritto

40. Salvatore Antonello Parente

Il catasto e gli estremi catastali. Regole di governo e funzione impositiva

41. Guglielmo Fransoni (a cura di)

L'analogia nel diritto tributario

42. Corrado Spriveri

Il sistema penale tributario in Italia. Dalla teoria alla prassi applicativa. Alla luce delle novità introdotte dal c.d. Decreto Fiscale (d.l. n. 124/2019 convertito con modificazioni dalla legge n. 157/2019)

43. Filippo Luigi Giambrone

Finanzföderalismus als Herausforderung des Eu-roparechts

44. Antonio Felice Uricchio, Filippo Luigi Giambrone

Entwicklungen im italienischen Steuerrecht als Herausforderung des neuen europäischen Entwicklungsprozesses

45. Antonio Felice Uricchio, Filippo Luigi Giambrone

European Finance at the Emergency test

46. Flavio Parente

Gli steroidi anabolizzanti androgenici nelle discipline sportive: la tossicità per distretto

47. Paolo Pardolesi, Anna Bitetto

Tutela collettiva e azione di classe. Un'analisi comparativa

48. Antonio Felice Uricchio, Giuseppe Riccio, Ugo Ruffolo (a cura di)

Intelligenza artificiale tra etica e diritti. Prime riflessioni a seguito del libro bianco dell'Unione europea

49. Antonio Felice Uricchio, Gianluca Selicato (a cura di)

Atti della Summer School in "Circular Economy and Environmental Taxation"

50. Pierre de Gioia Carabellese

Cartolarizzazioni semplici, trasparenti e standardizzate. Dallo *shadow banking* al *techno banking*

51. Francesco Perchinunno

La libertà personale in trasformazione. Genesi, itinerari e mutazioni

52. Annamaria Bonomo, Laura Tafaro, Antonio Felice Uricchio (a cura di)

Le nuove frontiere dell'eco-diritto

53. Guglielmo Frasoni

Casi e osservazioni di diritto tributario

54. Francesco Sporta Caputi

Gli strumenti finanziari partecipativi tra esigenze del finanziamento societario e problemi di *governance*

55. Carmela Garofalo

Le politiche per l'occupazione tra aiuti di Stato e incentivi in una prospettiva multilivello

56. Cosima Ilaria Buonocore

L'arbitrato irrituale

57. Antonio Felice Uricchio, Gianluca Selicato (a cura di)

Green Deal e prospettive di riforma della tassazione ambientale. Atti della II Summer School in Circular Economy and Environmental Taxation – Bari 17-24 settembre 2021

58. Mario Aulenta

Capacità contributiva ed equilibri finanziari dei soggetti attivi

59. Gabriella Capozza

Personaggi, maschere, marionette tra Letteratura e Teatro. Un'interpretazione critico-riflessiva

60. Michele Indellicato

L'umanesimo etico-giuridico nel pensiero di Aldo Moro

61. Carmela Garofalo

Le politiche per l'occupazione tra aiuti di Stato e incentivi in una prospettiva multilivello. *Seconda edizione*

62. Paolo Pardolesi

Arricchimento da fatto illecito: i rimedi. (Dai *disgorgement damages* alla retroversione degli utili)

63. M.T. Paola Caputi Jambrenghi, Angelica Riccardi (a cura di)

La sostenibile leggerezza dell'umano. *Scritti in onore di Domenico Garofalo*

64. Filomena Pisconti

Profili penalistici del soccorso in mare dei migranti

65. Cira Grippa

L'impresa strumentale all'utilità sociale tra fondazioni bancarie e terzo settore

66. Annamaria Bonomo

Il potere del clima. Funzioni pubbliche e legalità della transizione ambientale

67. Giuseppe Sanseverino

Ordine pubblico e buon costume nel diritto della proprietà intellettuale

68. Nicolò Carnimeo

Le aree marine protette nella prospettiva europea

69. Flavio Parente

Il *Management* Sanitario e la Direzione Medica in Sanità Pubblica. Aree tematiche, fonti normative e modelli applicativi

70. Alma Agnese Rinaldi

Dalla *corporate governance* alla prevenzione della crisi d'impresa. IA nell'organizzazione societaria

71. Sergio Prete

Evoluzione e modelli di gestione dei porti

72. Bruno Notarnicola, Pietro A. Renzulli, Francesco Astuto, Umile Gianfranco Spizzirri, Rosa Di Capua

Promoting agri-food sustainability: development of an Italian life cycle inventory database of agri-food products (PRIN 2017, Prot. 2017EC9WF2). Technical report aimed at validating the conformity of the Life Cycle Inventory study of the Bread production chain to the ISO 14040 and 14044 standards of 2006

73. Valentina Battista, Ugo Calvaruso, Caterina Nicolais (a cura di)

Transizioni, innovazione e futuro sostenibile. Libro del lavoro e della formazione

**Collana della II Facoltà di Giurisprudenza
Università degli Studi di Bari Aldo Moro
Sede di Taranto**

1. Antonio Incampo

Metafisica del processo. Idee per una critica della ragione giuridica

2. Antonio Uricchio

Le frontiere dell'imposizione tra evoluzione tecnologica e nuovi assetti istituzionali

3. Paola Pierri

L'ignoranza dell'età del minore nei delitti sessuali

4. Concetta Maria Nanna *(a cura di)*

Diritto vivente e sensibilità dell'interprete

5. Marta Basile

Il principio di collaborazione tra fisco e contribuente

6. Antonio Uricchio *(a cura di)*

Nuove piraterie e ordinamenti giuridici interni e internazionali

7. Paolo Pardolesi *(a cura di)*

Seminari di diritto privato comparato

8. Nicola Triggiani *(a cura di)*

La messa alla prova dell'imputato minorenni tra passato, presente e futuro. L'esperienza del Tribunale di Taranto

9. Salvatore Antonello Parente

I modelli conciliativi delle liti tributarie

10. Nicola d'Amati, Antonio Uricchio *(a cura di)*

Giovanni Carano Donvito scritti scelti di scienza delle finanze e di diritto finanziario

11. Antonio Uricchio

Il federalismo della crisi o la crisi del federalismo? Dalla legge delega 42/2009 ai decreti attuativi e alla manovra salva Italia

12. Antonio Uricchio *(a cura di)*

I percorsi del federalismo fiscale

13. Francesco Fratini

Gli interpelli tributari tra doveri di collaborazione dell'amministrazione finanziaria e tutela del contribuente. Contributo allo studio delle tutele nei confronti degli atti non autoritativi dell'amministrazione finanziaria nell'ambito di una prospettiva de iure condendo del sistema delle garanzie dei tax payers

14. Paolo Pardolesi

Contratto e nuove frontiere rimediale. Disgorgement v. Punitive damages

15. Annamaria Bonomo

Informazione e pubbliche amministrazioni dall'accesso ai documenti alla disponibilità delle informazioni

16. Gaetano Dammacco, Bronislaw Sitek, Antonio Uricchio (a cura di)

Integrazione e politiche di vicinato. Nuovi diritti e nuove economie
Integration and neighbourhood policies. New rights and new economies.
Integracja i polityki sąsiedztwa. Nowe prawo i nowa ekonomia

17. Sławomir Kursa

La diseredazione nel diritto giustiniano

18. Concetta Maria Nanna

Doveri professionali di status e protezione del cliente-consumatore. Contributo alla teoria dell'obbligazione senza prestazione

19. Umberto Violante

Profili giuridici del mercato dei crediti in sofferenza

20. Filippo Rau

La procura alle liti nel processo civile e nel processo tributario

21. Nicolò Carnimeo

La tutela del passeggero nell'era dei vettori *low cost*. Annotato con la giurisprudenza

22. Giuseppe Ingrao

La tutela della riscossione dei crediti tributari

23. Antonio Incampo

Filosofia del dovere giuridico

24. Nicolò Carnimeo

La pesca sostenibile nel mediterraneo. Strumenti normativi per una politica comune

25. Daniela Caterino

Poteri dei sindaci e governo dell'informazione nelle società quotate

26. Giuseppina Pizzolante

Diritto di asilo e nuove esigenze di protezione internazionale nell'Unione europea

27. Vincenzo Caputi Jambrenghi (a cura di)

Effetti economico sociali del federalismo demaniale in Puglia

28. Antonio Perrone

Fatto fiscale e fatto penale: parallelismi e convergenze

29. Maria Concetta Parlato

Le definizioni legislative nel sistema penale tributario

30. Antonio Uricchio (a cura di)

Federalismo fiscale: evoluzione e prospettive

31. Maria Rosaria Piccinni

Il tempo della festa tra religione e diritto

32. Gianluca Selicato

Il nuovo accertamento sintetico dei redditi

Collana del Dipartimento Jonico in “Sistemi Giuridici ed Economici del Mediterraneo: società, ambiente, culture” – Università degli Studi di Bari Aldo Moro.

Direttore: Paolo PARDOLESI.

Consiglio Direttivo: Pietro Alexander RENZULLI, Nicola TRIGGIANI, Stefano VINCI.

Comitato Editoriale: Francesco PERCHINUNNO (Coordinatore), Nicolò CARNIMEO, Maria CASOLA, Caterina DI TOMMASO, Stella LIPPOLIS, Maurizio SOZIO.

Comitato Scientifico: Ugo BELLAGAMBA, Annamaria BONOMO, Maria Cecilia CARDARELLI, Roberto CASO, Daniela CATERINO, Pierre DE GIOIA CARABELLESE, Massimo GRANIERI, Nicola GULLO, Aniceto MASFERRER, Adolfo SCALFATI, Cristiana VALENTINI.

Il presente volume è stato sottoposto ad una procedura di valutazione basata sul sistema di *Peer Review* a “doppio cieco”.

Gli atti della procedura di revisione sono consultabili presso la segreteria del Dipartimento Jonico.

Sommario

Prefazione	XVII
Introduzione	XXI

CAPITOLO I

LO SCENARIO MACROECONOMICO E L'EVOLUZIONE DELLE POLITICHE DEL LAVORO

1. Premessa	1
2. Compiti della politica	3
3. Demografia debito e finanza	5
4. Prospettive di breve e di lungo termine: luci ed ombre su crescita, produttività, lavoro. I nuovi termini dello sviluppo nazionale	10
5. Prospettive formative	23

CAPITOLO II

DISPARITÀ TERRITORIALI E FABBISOGNI LOCALI AL TEMPO DELLE TRANSIZIONI

1. Premessa	31
2. La povertà energetica: un'analisi delle disuguaglianze terri- toriali e implicazioni sociali	34
2.1. La cooling poverty ..	37
3. Le politiche di contrasto alla povertà energetica	38
4. La transizione energetica in Italia: soluzioni innovative e prospettive future	39
5. Considerazioni conclusive	44
Bibliografia	47

APPENDICE 1. ESIGENZE TERRITORIALI E ORGANIZZATIVE

Introduzione	49
1. Fonti, dati e informazioni	52
2. Mappe relative al fabbisogno formativo	54
3. Supporto alla progettazione e attuazione delle azioni formative.	56
4. Pertinenza dell'Offerta formativa	58
5. Collaborazione e networking.	61

CAPITOLO III

LA QUARTA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE E L'INNOVAZIONE SOSTENIBILE PER UN FUTURO RESPONSABILE

CAPITOLO IV

LE TRASFORMAZIONI DEL LAVORO

1. Introduzione.	73
2. Recenti tendenze del mercato del lavoro italiano e chiavi di lettura del cambiamento.	76
3. Recenti trasformazioni del lavoro e nuove forme di organiz- zazione.	79
4. Rischi e benefici associati alla quarta rivoluzione industriale.	81
5. Smart working e covid.	85
6. Cosa arde sotto le ceneri della "Great Resignation"	88
7. Interventi formativi per accompagnare la persona lungo il suo sviluppo.	91
8. Ruolo dei sindacati nel contesto della trasformazione del mercato del lavoro in Italia	93
9. Conclusioni. Futuro anteriore	96
Bibliografia	97

APPENDICE 2. FIGURE PROFESSIONALI E COMPETENZE

1. Formazione e mismatch.	100
2. Formazione continua e cittadinanza consapevole	101
3. Innovazione e sostenibilità	103
4. Intelligenza Artificiale e competenze digitali	104

CAPITOLO V

LA QUALITÀ DELL'OFFERTA FORMATIVA

1.	La qualità nel settore dell'istruzione e della formazione.	107
2.	Il processo di formazione.	110
2.1.	Gli stakeholder e gli attori del processo formativo.	112
2.2.	L'analisi e la definizione dei fabbisogni formativi.	115
2.3.	La programmazione, la progettazione, l'erogazione e il monitoraggio del processo formativo	116
3.	La valutazione della qualità nel settore dell'istruzione e della formazione.	120
3.1.	Quale valutazione per migliorare la formazione professionale	124
3.2.	Le esperienze di gestione e valutazione della qualità.	126
4.	I Modelli per la valutazione.	128
4.1.	I modelli per la certificazione di disciplinari	133
4.2.	I modelli per la gestione e la certificazione della qualità	135
4.3.	I Modelli di "relazione strutturata di partenariato".	136
4.4.	Il Modello EFQM.	137
	Bibliografia	140

CAPITOLO VI

SCUOLA, FORMAZIONE, LAVORO. IMPLICAZIONI PEDAGOGICHE

1.	Il rilievo strategico della formazione come vantaggio competitivo.	145
2.	La competenza tra formazione e lavoro.	147
3.	Quale formazione per quale lavoro?	150
4.	Quale orientamento per il futuro?	152
5.	Alla base di una formazione tecnico professionale	156
6.	La formazione degli insegnanti	159
7.	Conclusioni	161
	Bibliografia	162

CAPITOLO VII

INTELLIGENZA ARTIFICIALE E NUOVI MODELLI FORMATIVI

1.	Premessa	165
2.	Dalle aule tradizionali all'apprendimento personalizzato	169
3.	Un futuro ibrido: la società delle mangrovie.	180

Indice

4. Etica e tecnologia sostenibile: un equilibrio necessario	183
5. Prospettive formative.	187
Bibliografia	191

CAPITOLO VIII

SISTEMI FORMATIVI:

IL SUPERAMENTO DELLA FORMAZIONE TRADIZIONALE

1. Premessa	193
2. L'evoluzione dei media e del web	195
3. E-learning, EdTech e sistemi di formazione	197
4. Sistemi di formazione, tra community ed ecosistemi	200
5. Alcuni casi studio: dagli Stati Generali della Formazione a Inps che verrà fino al servizio di Qualificazione.	203
6. Il “logos” della techné attraverso l'eros: l'era della nuova ri- producibilità tecnica.	206
Bibliografia	211

APPENDICE 3. INNOVAZIONI TECNOLOGICHE E ORGANIZZATIVE

1. Trasformazione digitale: tecnologie, organizzazione e be- stpractices	216
2. Soft skills, Intelligenza Artificiale e strategie formative	217
3. Strategie formative innovative.	218
Conclusione	219
Postfazione.	223

Prefazione

di Luigi Nicolais

Nell'era dell'Industria 4.0 e delle grandi transizioni — digitale, ecologica e sociale — i mutamenti socioculturali assumono un ruolo cruciale. In Italia, queste trasformazioni sono state particolarmente significative, influenzando profondamente il settore del lavoro e della formazione. Negli ultimi decenni, infatti, il Paese ha affrontato sfide storiche come la globalizzazione, la digitalizzazione e le crisi economiche, che hanno reso evidente la necessità di un rinnovamento sistemico. Ora, più che mai, è il momento giusto per intervenire, poiché le transizioni in atto richiedono un adattamento rapido e innovativo per garantire una crescita sostenibile e inclusiva. Questi cambiamenti spingono verso l'adozione di modelli innovativi per la condivisione e la produzione della conoscenza all'interno di organizzazioni, territori ed ecosistemi. Parlare di rinnovamento o, addirittura, di rivoluzione socioculturale nel contesto della digitalizzazione non significa fare riferimento solo a tecnologie e prodotti, bensì a nuovi processi, comportamenti e modalità attraverso cui si genera valore e, soprattutto, innovazione.

In questo contesto, il “Libro Bianco del Lavoro e della Formazione” rappresenta un esempio significativo di come le trasformazioni e le transizioni possano essere guidate dal confronto, dalla discussione, dalla condivisione e dalla produzione di idee, sperimentazioni e innovazioni. Gli obiettivi principali di questo documento sono chiari: offrire una guida per lo sviluppo di politiche efficaci e innovative, promuovere un approccio integrato alla formazione e al lavoro, e facilitare la creazione di un ecosistema inclusivo e resiliente che possa affrontare le sfide future del mercato del lavoro italiano. Questo testo rappresenta un'importante testimonianza in quanto è il frutto di un processo di condivisione e co-creazione che ha coinvolto 150 agenzie formative e migliaia di

professionisti della formazione, riuniti nella community gestita da Innovazione e Apprendimento che, grazie agli eventi del Net Forum organizzati insieme ad S3.Studium, ha ampliato il confronto costruttivo con istituzioni chiave come il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e Fondimpresa, facilitando una comprensione condivisa delle sfide e delle opportunità nel settore delle politiche del lavoro e della formazione.

Il “Libro Bianco” non è solo un’analisi delle tendenze attuali, ma un catalizzatore di informazioni, conoscenze e proposte. Una sintesi che fotografa il dialogo continuo tra i diversi stakeholder appartenenti alla community. La partecipazione attiva e l’innovazione sono elementi fondamentali nel processo di creazione di questo documento. Attraverso modalità interattive come il crowdsourcing, i focus group e i laboratori, il “Libro Bianco” ha raccolto una vasta gamma di idee e prospettive, integrandole in una visione condivisa, che sia al tempo stesso teorica e pratica, scientifica e professionale. Questa scelta metodologica riflette la convinzione che solo attraverso un approccio partecipativo si possa sviluppare un quadro completo e multidisciplinare delle sfide e delle opportunità del settore. La collaborazione tra professionisti e istituzioni ha permesso di esplorare e confrontarsi sulle possibili nuove soluzioni al fine di pensare a come generare un futuro più digitalizzato, inclusivo e sostenibile.

Tutto ciò, è garantito dall’uso delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione (ICT), le quali offrono infrastrutture capaci di organizzare processi di lavoro diffusi in modo più efficiente, ottimizzando i tempi, riducendo le sovrapposizioni di mansioni e garantendo un’immediatezza di accesso alle informazioni. Piattaforme come Snap Learning, di fatto, possono svolgere un ruolo fondamentale nel combinare attività reali con pratiche virtuali online, anche nel contesto formativo, rendendo la digitalizzazione uno strumento flessibile e indispensabile per l’apprendimento continuo e l’innovazione.

Nel contesto attuale, che richiede una revisione critica delle pratiche e una riflessione sui rapporti relazionali, l’uso esteso delle tecnologie digitali apre nuove opportunità per costruire un sistema formativo e lavorativo capace di rispondere efficacemente alle sfide contemporanee. Nonostante le difficoltà, la necessità di rin-

novamento offre anche opportunità significative per ripensare e innovare i processi formativi, rendendoli più inclusivi e orientati alla produzione di innovazione. Tutto ciò si sposa bene con le proposte di rinnovamento da parte delle forze economiche, sociali e culturali dell'Italia, come evidenziato nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), le quali devono approdare a risultati concreti. Solo attraverso un impegno collettivo nella co-creazione e nell'innovazione si possono sviluppare strategie efficaci per navigare nelle sfide del nostro tempo e costruire un sistema formativo e lavorativo più dinamico, inclusivo e sostenibile. E la formazione, all'interno di questo gioco, può assumere un ruolo centrale.

La formazione, però, non deve essere vista – come ben si evince nel testo – semplicemente come un'attività di trasmissione di contenuti finalizzata a colmare competenze esistenti. Piuttosto deve diventare un'attività che stimola la produzione di innovazione, incoraggiando le persone ad affrontare l'ignoto o a rompere gli schemi dati, lo status quo, per generare prodotti e processi nuovi, o semplicemente introdurre nuove tecnologie. Questo approccio non solo risponde ai bisogni immediati delle organizzazioni e dei territori, ma promuove anche il vantaggio competitivo e la competitività di organizzazioni e territori a lungo termine.

In un mondo che evolve rapidamente, la formazione diventa così una leva fondamentale per stimolare il cambiamento, favorire la crescita e contribuire al benessere sociale ed economico. Il “Libro Bianco del Lavoro e della Formazione” del 2024 rappresenta, dunque, un punto di partenza per ulteriori sviluppi e approfondimenti.

L'invito auspicabile è che tutti gli attori e stakeholder coinvolti all'interno di questo processo innovativo e di questa comunità phygital, tanto sperimentale quanto roduta, inizino a pensare come trasformare le idee in azione per costruire insieme un futuro più digitale, dinamico, inclusivo e sostenibile per far ripartire l'economia dell'Italia.

Buona lettura,

Luigi Nicolais

Introduzione

di Valentina Battista, Ugo Calvaruso e Caterina Nicolais

Il “Libro Bianco del Lavoro e della Formazione” del 2024 nasce dall’esigenza di affrontare le grandi sfide del nostro tempo: la transizione digitale, ecologica e sociale. In questo contesto, la formazione non solo svolge un ruolo centrale nell’adattamento delle competenze ai nuovi modelli produttivi, ma diventa un motore di cambiamento e innovazione. Le aziende e i territori che investono in formazione professionale e continua, infatti, sono quelli che meglio riescono a fronteggiare le sfide poste dalla globalizzazione, dall’automazione e dalle nuove tecnologie. Ma, all’interno di queste transizioni, anche la formazione è oggi chiamata a trasformare se stessa in quanto deve non solo colmare i gap di competenze, ma preparare le persone a lavorare in contesti sempre più interconnessi, dove la capacità di adattamento, l’apprendimento continuo e le competenze trasversali sono fondamentali. Non si tratta più soltanto di acquisire abilità tecniche, ma di sviluppare capacità di problem solving, leadership, collaborazione e resilienza. Inoltre, la formazione ha un ruolo cruciale nel promuovere e stimolare i processi di innovazione.

In questo scenario, il libro bianco diventa uno strumento essenziale per offrire una visione strategica e pratica sulle trasformazioni in corso. I libri bianchi non sono semplici raccolte di dati o osservazioni, ma rappresentano un’opportunità per raccogliere le migliori pratiche e le intuizioni più avanzate su come affrontare le sfide attuali. Essi sono spesso utilizzati da governi, imprese e organizzazioni per sviluppare strategie e politiche pubbliche basate su evidenze e per orientare decisioni chiave. Nello specifico, il “Libro Bianco del Lavoro e della Formazione” si propone come una guida fondamentale per osservare i principali trend che avranno specifici impatti sulle attività formative e supportare gli attori della forma-

zione nella transizione verso un nuovo modello di formazione, che sia in grado di rispondere alle esigenze di un mercato del lavoro in rapida evoluzione. Esso offre analisi strategiche e possibili iniziative da intraprendere per affrontare le transizioni (digitale, ecologica e sociale) e riuscire a migliorare la competitività delle imprese e promuovere uno sviluppo sostenibile dei territori. Inoltre, questo documento non è rivolto solo agli addetti ai lavori, ma anche alle istituzioni e ai decisori politici, ponendosi come una risorsa per influenzare e orientare le politiche del lavoro e della formazione a livello nazionale.

Questo documento intende non solo descrivere quanto accaduto durante il percorso, ma proporre una riflessione operativa e strategica su come affrontare i cambiamenti in corso. Esso è il risultato di un'ampia collaborazione tra esperti di vari settori e la community dei professionisti della formazione, gestita da Innovazione e Apprendimento, in partnership con AIF, arricchita dal contributo del Net Forum, organizzato da S3.Studium. Il libro propone una descrizione, una fotografia, delle riflessioni relative alle trasformazioni in atto nel panorama economico e formativo italiano, analizzando le sfide future e proponendo soluzioni innovative per migliorare l'Ecosistema del lavoro e della formazione. Inoltre, il nostro libro bianco si distingue per il suo approccio pratico e strategico, offrendo indicazioni concrete per l'implementazione di nuove modalità formative in risposta alle esigenze emergenti del mercato.

L'approccio metodologico adottato per la realizzazione del libro è stato caratterizzato da una serie di attività collaborative e partecipative. In particolare, sono state utilizzate attività di crowdsourcing, focus group, workshop e consultazioni con esperti e stakeholder del settore. Questi strumenti hanno permesso di produrre, raccogliere ed elaborare una vasta gamma di contributi, sviluppando una visione condivisa delle opportunità e delle sfide attuali. La community ha giocato un ruolo centrale nel processo, permettendo un confronto continuo e arricchente tra professionisti della formazione, istituzioni e aziende.

Quest'anno, la community dei professionisti della formazione è stata estremamente attiva, con 121 idee, 1.034 commenti e 598 voti raccolti tra febbraio e luglio 2024, e una partecipazione media di circa 500 persone che seguivano simultaneamente i workshop

online. Questa partecipazione attiva ha consentito di esplorare alcuni dei principali argomenti di interesse del mondo formativo.

Il Net Forum ha svolto un ruolo cruciale come luogo di dialogo e confronto, facilitando la comunicazione proattiva tra agenzie formative, istituzioni come il Ministero del Lavoro e Fondimpresa, e altri stakeholder chiave. Grazie a questo scambio di idee ed esperienze, è stato possibile raccogliere una vasta gamma di prospettive e proposte, arricchendo il contenuto del libro con una visione integrata e multidisciplinare. Il Net Forum ha inoltre rappresentato un laboratorio di idee, dove le pratiche innovative sono state condivise e validate dai principali attori del settore, creando un terreno fertile per la co-creazione di modelli formativi all'avanguardia.

La piattaforma Snap Learning potrebbe svolgere un ruolo chiave nell'ottimizzazione dei processi di formazione. Grazie ad essa, sarà infatti possibile combinare attività reali con pratiche virtuali online, creando un ecosistema formativo flessibile e inclusivo. L'integrazione di Snap Learning consente di connettere il mondo reale e virtuale della formazione, permettendo un accesso più ampio e inclusivo alle risorse formative, adattandole alle esigenze emergenti.

Il libro si propone come una guida pratica per affrontare le grandi transizioni — digitale, ecologica e sociale — che stanno ridefinendo il mondo del lavoro e della formazione, oltre al fondamentale ruolo che la formazione assume all'interno di tutto ciò. Nello specifico, all'interno dell'era dell'Industria 4.0, dell'evoluzione repentina delle tecnologie e dei nuovi modelli produttivi, sempre più interconnessi e automatici, è richiesta una formazione che abbia un approccio integrato e multidisciplinare, capace di rispondere alle nuove esigenze di un mercato del lavoro in continua evoluzione. La formazione deve, perciò, essere in grado non solo di trovare un linguaggio comune e progettare attività in grado di colmare le competenze o luoghi affinché le discipline parlino tra loro, comprendendosi, ma soprattutto creare sistemi di formazione e ambienti che riescano a stimolare le persone affinché coniughino teoria e prassi, scienza e professionalità, al fine di produrre innovazioni che, da un lato, generino maggiore valore e diano ai territori e alle organizzazioni un vantaggio competitivo e, dall'altro, siano in grado di svilupparsi in maniera più sostenibile (a livello economi-

co, sociale e, soprattutto, ecologico e ambientale). La struttura del libro riflette, quindi, la necessità di un approccio integrato: ogni capitolo è concepito per approfondire un aspetto specifico delle trasformazioni in corso, ma anche per collegarsi agli altri capitoli, creando un quadro complessivo che sia coerente e interconnesso.

Il primo capitolo, curato da Adriano Giannola, esplora lo scenario macroeconomico e l'evoluzione delle politiche del lavoro in Italia. Questo capitolo analizza come le trasformazioni economiche, influenzate dalle politiche governative e dalle dinamiche internazionali, incidano sulle dinamiche occupazionali e sulle strategie di sviluppo economico. Giannola sottolinea l'importanza di una corretta analisi macroeconomica per progettare interventi efficaci che possano favorire l'occupazione e l'inclusione sociale, nel contesto di un mercato del lavoro sempre più complesso e diversificato.

Il secondo capitolo, scritto da Caterina Nicolais, approfondisce le specificità territoriali italiane e l'evoluzione dei loro fabbisogni. Nicolais evidenzia come le disparità regionali richiedano politiche mirate per promuovere la coesione sociale e lo sviluppo locale. Il capitolo propone modelli di sviluppo integrati e sostenibili che combinino investimenti in infrastrutture, formazione e politiche sociali, con l'obiettivo di stimolare la crescita economica, migliorare l'occupabilità e ridurre le disuguaglianze soprattutto nelle aree più svantaggiate come il Mezzogiorno.

Nel terzo capitolo, Valentina Battista parla della crescente attenzione verso la sostenibilità, diventata oggi una priorità strategica. Questo cambiamento implica un passaggio da un approccio tradizionale a uno che integra il benessere sociale e ambientale. La triple bottom line di John Elkington, che comprende people, planet e profit, evidenzia l'importanza di considerare questi aspetti nel successo aziendale.

La Quarta Rivoluzione Industriale offre opportunità per promuovere la sostenibilità attraverso l'innovazione, ma è fondamentale definire indicatori chiave di prestazione (KPI) per misurare l'impatto delle pratiche aziendali e prevenire il greenwashing. I fattori ESG (ambientali, sociali e di governance) sono essenziali per valutare la responsabilità aziendale, mentre l'integrazione dell'etica nel modello ESG porta al concetto di E-ESG.

Le aziende virtuose sono riconosciute per il loro impegno nella riduzione della carbon footprint e nell'implementazione di politiche di welfare inclusive, migliorando così la loro reputazione e attrattività per gli investitori. Infine, è cruciale sviluppare strategie di comunicazione chiare per coinvolgere gli stakeholder esterni, promuovendo un dialogo costruttivo e un impegno autentico verso il bene comune.

Il quarto capitolo, curato da Giustina Orientale Caputo, tratta della trasformazione del lavoro, esaminando come le innovazioni tecnologiche e i cambiamenti socioeconomici stiano modificando le dinamiche occupazionali. Orientale Caputo discute l'evoluzione dei contratti di lavoro, l'impatto del COVID-19 sullo smart working e le sfide legate al bilanciamento tra vita lavorativa e personale. Il capitolo riflette anche sul fenomeno della "Grande Dimissione" e sull'importanza di sviluppare politiche formative che rispondano alle nuove esigenze del mercato del lavoro.

Nel quinto capitolo, curato da Massimo Tronci, si concentra sulla qualità dell'offerta formativa. Tronci identifica i fattori determinanti per una formazione di qualità, come la pertinenza dei contenuti, l'efficacia dei metodi didattici e l'efficienza nell'uso delle risorse. Il capitolo propone modelli di valutazione, validazione e certificazione delle competenze, fondamentali per garantire che la formazione sia pertinente e risponda alle esigenze del mercato del lavoro.

Nel sesto capitolo, Massimo Margottini discute le implicazioni pedagogiche delle nuove tecnologie e dei modelli formativi innovativi. Margottini esplora come le metodologie educative debbano evolversi per rispondere alle esigenze di un contesto socioeconomico in rapido cambiamento, enfatizzando l'importanza di progettare percorsi formativi che siano flessibili e in grado di adattarsi alle specificità regionali e settoriali.

Il settimo capitolo, curato da Fabio De Felice, esamina l'uso dell'Intelligenza Artificiale (IA) e dei nuovi modelli formativi nel contesto della formazione professionale. De Felice analizza come l'integrazione dell'IA nei processi educativi permetta di personalizzare l'apprendimento e migliorare l'efficacia didattica. Il capitolo presenta anche casi di studio e best practices di istituzioni che

hanno implementato con successo queste tecnologie, offrendo una guida pratica per l'adozione dell'IA nei programmi formativi.

Infine, l'ottavo capitolo, scritto da Ugo Calvaruso, affronta il tema dei sistemi formativi integrati, esplorando come superare i modelli tradizionali di formazione. Calvaruso descrive come le piattaforme come Snap Learning stiano rivoluzionando il settore formativo, creando community proattive e stimolando la co-creazione e l'innovazione continua. Il capitolo discute anche l'importanza di un ecosistema formativo dinamico, capace di integrare diverse modalità formative e di favorire l'apprendimento continuo.

Le tre appendici del libro bianco, invece, rappresentano un importante contributo, il quale mette a sistema e sintetizza le riflessioni e le idee emerse dai professionisti che hanno partecipato alla community Qualificazione, gestita da Innovazione e Apprendimento. Questi spazi di confronto, progettati per stimolare il dialogo e supportare i workshop tenuti da docenti universitari ed esperti, hanno permesso di affrontare alcune delle principali sfide legate alla trasformazione del mondo del lavoro e delle competenze. Queste riflessioni vanno a completare e rafforzare le teorie sviluppate nei capitoli precedenti, che trattano temi più ampi e teorico-scientifici relativi all'evoluzione delle politiche del lavoro, delle competenze professionali e delle innovazioni tecnologiche. Il dialogo tra teoria e pratica, quindi, è fondamentale per dare senso e utilità al libro bianco, offrendo così sia una visione ampia delle trasformazioni in atto che idee pratiche da mettere in campo.

Nella prima appendice, appartenente alla sfida intitolata "Esigenze territoriali e organizzative" la community si è concentrata su come la formazione debba rispondere alle esigenze specifiche dei diversi territori, promuovendo lo sviluppo di competenze adeguate alle dinamiche economiche, sociali e produttive locali. I professionisti coinvolti nella community hanno sottolineato l'importanza di adottare un approccio agile e adattabile, capace di integrare le peculiarità dei contesti territoriali con le necessità organizzative delle imprese. L'uso di dati socioeconomici, analisi dei fabbisogni formativi e una stretta collaborazione con gli attori locali (imprese, istituzioni, associazioni di categoria) rappresentano gli elementi chiave per una progettazione formativa pertinente e mirata. Le idee proposte dalla community includono l'adozione di tecnologie digi-

tali per facilitare la formazione su larga scala, ma con un approccio fortemente personalizzato, in modo da rispondere puntualmente ai fabbisogni locali. Inoltre, le pratiche formative suggerite mirano a rafforzare il legame tra formazione e sviluppo locale, stimolando la creazione di reti territoriali di apprendimento e l'integrazione di competenze trasversali, come quelle legate alla sostenibilità, all'inclusione sociale e al benessere dei lavoratori. Le proposte pongono l'accento su una visione integrata della formazione, che non solo supporta lo sviluppo delle competenze tecniche, ma promuove anche una partecipazione attiva alla vita economica e sociale del territorio.

Nella seconda appendice, appartenente alla sfida "Figure professionali e competenze" le idee emerse affrontano in modo diretto il problema del mismatch tra domanda e offerta di lavoro. I professionisti hanno evidenziato come le competenze richieste dalle imprese stiano evolvendo rapidamente, soprattutto in risposta ai progressi tecnologici, e come il sistema formativo fatichi a stare al passo. Per colmare questo divario, le proposte si concentrano sull'importanza della formazione continua e sull'adozione di piattaforme digitali in grado di offrire percorsi di apprendimento personalizzati, flessibili e accessibili. Le riflessioni proposte, inoltre, mettono in luce come le competenze trasversali, o *soft skills*, stiano assumendo un ruolo sempre più centrale all'interno delle trasformazioni tecnologiche. Di fatto, in un mondo lavorativo sempre più automatizzato e digitalizzato, la capacità di comunicare efficacemente, risolvere problemi complessi, collaborare in team e gestire il cambiamento diventa cruciale per la competitività delle imprese. L'Intelligenza Artificiale, discussa ampiamente in questo contesto, viene vista sia come una sfida che come un'opportunità: da un lato, richiede nuove competenze specifiche per essere utilizzata al meglio, dall'altro, può essere utilizzata per migliorare e personalizzare i percorsi formativi, consentendo a lavoratori e imprese di adattarsi più rapidamente ai cambiamenti in atto.

Infine, viene evidenziata l'importanza di una formazione che non sia solo rivolta allo sviluppo di competenze tecniche, ma anche a quelle legate alla cittadinanza attiva e consapevole, alla responsabilità sociale e alla sostenibilità. Le proposte della community sottolineano come l'integrazione di questi aspetti all'interno dei

percorsi formativi possa contribuire non solo alla crescita individuale, ma anche al miglioramento del tessuto economico e sociale nel suo complesso.

Nella terza appendice, appartenente alla sfida intitolata “Innovazioni tecnologiche e organizzative”, è stato esplorato il ruolo centrale delle tecnologie avanzate, come l’Intelligenza Artificiale, la digitalizzazione e la realtà virtuale, nella trasformazione dei processi formativi e organizzativi. I professionisti, appartenenti alla community della Qualificazione, hanno posto l’accento su come l’adozione di queste tecnologie stia ridefinendo il modo in cui le competenze vengono sviluppate, trasferite e gestite. L’idea principale che emerge è quella di una formazione sempre più integrata nei processi aziendali, in cui la tecnologia non è solo uno strumento, ma un motore di cambiamento. Le proposte includono l’adozione di piattaforme di e-learning interattive e personalizzabili, in grado di fornire contenuti formativi dinamici e aggiornati, capaci di rispondere in tempo reale alle esigenze delle imprese, dei lavoratori e delle lavoratrici. Si è discusso anche dell’importanza di modelli formativi che sfruttino la realtà virtuale e la gamification per aumentare l’engagement e migliorare i risultati dell’apprendimento. Questi modelli innovativi sono stati considerati fondamentali per preparare i lavoratori a un mondo del lavoro sempre più complesso e tecnologico. In aggiunta a ciò, l’innovazione organizzativa viene vista come un elemento chiave per la competitività delle imprese: la community ha evidenziato come sia necessario ripensare le strutture organizzative per favorire la collaborazione tra team, l’adozione di tecnologie avanzate e la crescita delle competenze dei lavoratori. Le proposte includono, ad esempio, l’utilizzo di software di gestione collaborativa e project management, strumenti che facilitano la comunicazione e la condivisione delle competenze all’interno delle organizzazioni. L’obiettivo finale è quello di creare sistemi di formazione in cui le competenze possono essere acquisite, aggiornate e condivise in modo agile e veloce, migliorando processi di produzione delle innovazioni e la competitività delle imprese.

Il “Libro Bianco della Formazione e del Lavoro” del 2024 aspira ad essere strumento di riflessione e guida per politici, formatori, imprenditori e tutti coloro che sono coinvolti nel mondo del lavoro

e della formazione. Il documento mira a promuovere politiche formative innovative, ridurre le disparità territoriali, integrare tecnologie emergenti nei processi formativi e migliorare l'inclusività e l'efficacia dei sistemi formativi italiani.

Gli obiettivi del libro sono chiari: offrire una guida per lo sviluppo di politiche e strategie efficaci che possano affrontare le sfide future del mercato del lavoro e della formazione, favorendo un approccio inclusivo e sostenibile. Si tratta di costruire un sistema formativo e lavorativo più dinamico, capace di rispondere alle esigenze di un mondo in rapida evoluzione, e di promuovere una crescita economica e sociale che sia equa e accessibile a tutti.

In sintesi, il “Libro Bianco della Formazione e del Lavoro del 2024” rappresenta uno strumento prezioso per orientare il futuro della formazione e del lavoro in Italia, grazie alla collaborazione tra esperti, istituzioni e professionisti. Offre una guida dettagliata e ispiratrice per affrontare le sfide del futuro, proponendo soluzioni innovative e strategie efficaci per costruire un sistema formativo e lavorativo più inclusivo e sostenibile.