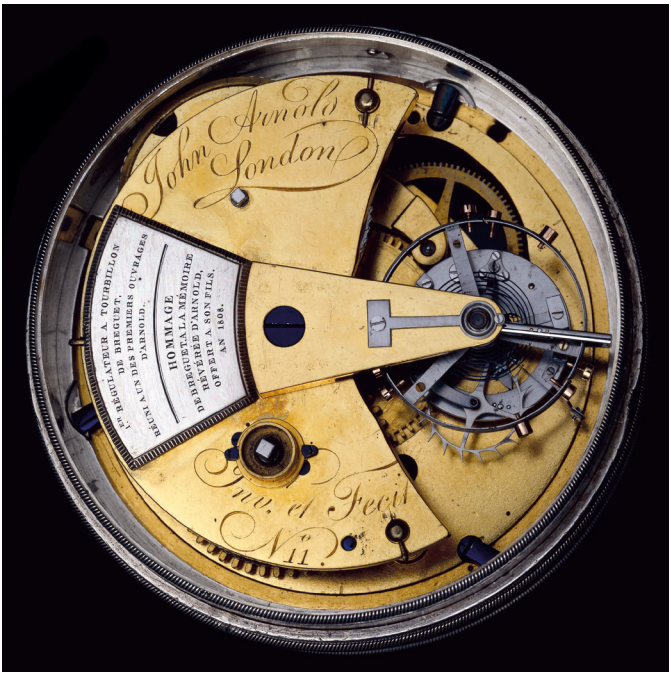
Studi e Ricerche
BiblHuB Culture d'impresa e comunicazione

Cinquant'anni di AIF

Il contributo dell'Associazione Italiana Formatori alla formazione in Italia dal 1975 al 2025

a cura di Beatrice Lomaglio e Adriana Apuzzo



University Press

SAPIENZA
UNIVERSITÀ EDITRICE

Collana Studi e Ricerche 200

BiblHuB Culture d'impresa e comunicazione

Cinquant'anni di AIF

Il contributo dell'Associazione Italiana Formatori alla formazione in Italia dal 1975 al 2025

a cura di Beatrice Lomaglio e Adriana Apuzzo

con i contributi di Beatrice Lomaglio, Adriana Apuzzo
Giuseppe Caramma, Emanuela Torcinaro

prefazione di Giuseppe Varchetta

SAPIENZA
UNIVERSITÀ EDITRICE

2026

Gli autori hanno condotto la ricerca e la revisione dei contenuti con la massima cura, facendo ricorso alle fonti disponibili e adottando ogni ragionevole misura per verificarne l'accuratezza. Tuttavia, in considerazione della natura storica del volume e della possibile incompletezza delle fonti, non è possibile garantire l'assoluta precisione o completezza di tutte le informazioni riportate. Eventuali inesattezze od omissioni sono da considerarsi del tutto involontarie. Eventuali segnalazioni che possano contribuire a migliorare future edizioni del volume saranno accolte con gratitudine.

Copyright © 2026

Sapienza Università Editrice
Piazzale Aldo Moro 5 – 00185 Roma

www.editricesapienza.it
editrice.sapienza@uniroma1.it

Iscrizione Registro Operatori Comunicazione n. 11420
Registry of Communication Workers registration n. 11420

ISBN 978-88-9377-461-1

DOI 10.13133/9788893774611

Pubblicato nel mese di luglio 2026 | *Published in July 2026*



Opera distribuita con licenza Creative Commons Attribuzione – Non commerciale – Non opere derivate 3.0 Italia e diffusa in modalità open access (CC BY-NC-ND 3.0 IT)

Work published in open access form and licensed under Creative Commons Attribution – NonCommercial – NoDerivatives 3.0 Italy (CC BY-NC-ND 3.0 IT)

In copertina | *Cover image*: Cronometro da tasca con cassa in argento e tourbillon appartenente alle collezioni del British Museum. © The Trustees of the British Museum. Shared under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0) licence.

Indice

Prefazione. Origini, originalità 7
Giuseppe Varchetta

Introduzione. Oltre la commemorazione: l'eredità come dispositivo culturale 17
Beatrice Lomaglio

1. Varese all'origine del lungo viaggio di AIF (1975-1990) 25
   Giuseppe Caramma

   1.1 L'oro di AIF e l'orco della fiaba 25
   1.2 Badare agli alberi senza vedere la foresta 27
   1.3 Lo statu nascenti: Varese 30
   1.4 Gli anni ottanta tra nuovi processi comunicativi e utopie possibili 36
   1.5 Conclusioni: timore e gioia 40

2. La formazione tra tradizione e sperimentazione (1990-2006) 43
   Adriana Apuzzo

   2.1 La formazione nella società post-industriale 44
   2.2 Il Convegno di Budapest e l'internazionalizzazione 49
   2.3 L'incontro con nuovi linguaggi: il cinema 52
   2.4 Da Milano a Roma: verso la decentralizzazione 54
   2.5 Abbracciare la complessità 55
   2.6 Tra etica e certificazione della professione 59
   2.7 Not hands but head 64
   2.8 Sviluppo associativo e accreditamento dei formatori 75
   2.9 La PA al centro dell'attività associativa 80
   2.10 Competenze e valore 83

3. Apprendere nella complessità (2006-2017) 91
Adriana Apuzzo

3.1 Azioni fondative della nuova fase associativa 91
3.2 Cinema e Teatro d'Impresa 97
3.3 Dal diritto alla formazione al dovere di sostenerla 102
3.4 Inseguire i "bersagli mobili" del sapere 106
3.5 L'impatto sociale della formazione 118

4. Le grandi transizioni e le sfide del futuro (2017-ad oggi) 125
Emanuela Torcinaro, Beatrice Lomaglio

4.1 Alla ricerca di nuovi linguaggi 126
4.2 La pandemia e l'urgenza della trasformazione digitale 133
4.3 Valorizzare l'eccellenza formativa: il Premio Eccellenza Formazione 139
4.4 I nuovi protagonisti della formazione 141
4.5 Il mondo della scuola 144
4.6 La Pubblica Amministrazione e il Premio Basile 146
4.7 Il new normal e la sfida dell'intelligenza artificiale 147
4.8 Tra continuità e nuove sfide 153
4.9 La costruzione di un eco-sistema comunicativo 162
4.10 I 50 anni dell'Associazione 165

Appendice. Il Programma Formazione Formatori. Genesi, sviluppo e futuro di un dispositivo di professionalizzazione 171

Archivio fotografico 197

Ringraziamenti 213

Riferimenti bibliografici 217

Prefazione. Origini, originalità

Giuseppe Varchetta

Qualunque senso si dissolve se,
prima di essere spiegato,
non viene contenuto.
Anzieu D. (1998)

Note di contesto

La formazione come insieme di istituzioni e di pratiche esiste nel tessuto culturale e produttivo del nostro Paese già fin dai primi anni Cinquanta del secolo scorso. Lungo la traccia dell'esperienza Ipsoa – istituto Post-Universitario per lo Studio dell'organizzazione Aziendale fondato nel 1952 da FIAT, Olivetti e Unione Industriale di Torino - nei due decenni, che scorrono dalla metà degli anni 50 alla metà degli anni 70, si sviluppa una rete di Istituzioni, pur diversificate nelle origini, negli Enti diversi di riferimento e nelle pratiche operative adottate, accomunate dal medesimo compito primario, orientato a immaginare e gestire programmi di formazione per operatori con ruoli diversi, responsabilità diverse, operanti in organizzazioni aziendali, enti del terzo settore e strutture diverse dell'Amministrazione Pubblica. Tra il 1956 e il 1959 avviano la loro attività la SDA dell'Università Bocconi di Milano, il CUOA dell'Università di Padova, la SAA Scuola di Amministrazione Aziendale collegata con l'Universtà di Torino, l' ISIDA collegata con la Regione Sicilia a statuto speciale, l'IDET Eni e l'IFAP IRI. A questo primo nucleo originario si affiancano il FORMEZ, Istituto di Formazione per la Cassa del Mezzogiorno nel 1965 e negli anni Settanta, l'ISTUD, supportato dall'Assolombarda di Milano, il Centro di Formazione Direzionale Montedison, la Scuola di Formazione IBM, il Centro di Formazione del Credito Italiano, la Scuola Superiore Reiss Romoli Tele-

com, e l'ISVOR FIAT, l' ISFOL Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori nel 1972 e, a metà degli anni '80, la LUISS. Un nucleo di istituzioni denso, distribuito sul territorio nazionale, con enti di riferimento e di committenza diversi: il sistema universitario italiano (CUOA, SDA, SAA), l'intervento diretto dello Stato (ENI, IRI), istituti interni aziendali (ISVOR FIAT, Scuola Superiore Reiss Romoli Telecom, Centro di Formazione del Credito Italiano, Centro di Formazione Direzionale Montedison, la Scuola di Formazione della IBM).

La molteplicità, la forte peculiarità originaria e di scelte nella creazione e gestione delle pratiche formative caratterizzanti le diverse realtà operanti, trovano un indirizzo di unità e di avvio di integrazione, per la prima volta in quegli anni, all'interno della realtà operativa della formazione; si enuclea un'idea di programmazione nazionale nell'area della Management Education.

Lungo questa idea si originano nel 1971 l'ASFOR Associazione per la Formazione e il PFM Progetto di Formazione Manageriale a livello nazionale (Maggi, 1984). In particolare la nascita della ASFOR, con il compito istituzionale di proporre un riferimento per lo scambio esperienziale alle istituzioni diverse, operanti dalla metà degli anni cinquanta, salda simbolicamente una Unitas Multiplex: un sistema complesso come quello della formazione, strutturatosi intorno al trentennio 50-80, presenta, attraverso la istituzione dell'ASFOR, da una parte l'idea dell'unità e dall'altra quella della diversità, molteplicità, con la capacità di trasformare la diversità in unità senza annullarne le specificità e peculiarità dei diversi attori (Morin, 1977). La realtà strategica e operativa della Formazione nel nostro Paese registrava, ad un'osservazione insieme analitica ed olistica, da una parte un network ormai saldo di istituzioni diverse e dall'altra un fiorire sempre più articolato e diversificato di professionalità singole, "una truppa sciolta", non rappresentate a livello istituzionale, operanti nelle istituzioni indicate e in realtà aziendali del terzo settore, nella consulenza interessata anche dalla formazione sia a livello di aggregazioni societarie, che a livello di iniziative individuali o di piccoli gruppi professionali. Non si comprende il significato profondo della realtà della formazione originatesi e strutturatesi in quegli anni nel nostro Paese se i fenomeni affrontati, così strettamente intrecciati, non siano interpretati in una prospettiva simmetrica e ricorsiva.

Gli "operai della vigna"

Erano diventati molte e molti, con un crescendo di numeri, le addette e gli addetti ai lavori della formazione, di anno in anno abbastanza costante, quasi che la cultura più "avanti" del Paese volesse recuperare una sorta di ritardo culturale nei confronti delle grandi nazioni europee. In questa direzione hanno giocato un ruolo estremamente importante la crescente presenza di consociate di aziende multinazionali nel contesto italiano, e l'impegno delle aziende a partecipazione statale, in primis ENI e IRI. Uno sguardo orientato da una analisi sociologica della professione formatore poteva fare incontrare addette e addetti ai lavori testimoni di vertici disciplinari diversi: giurisprudenza, filosofia, economia aziendale e politica, sociologia, antropologia, pedagogia e una formazione psicologica non istituzionalizzata ancora da titoli accademici. La forte differenziazione disciplinare è attenuata dal diffondersi sempre più denso di pratiche comuni , soprattutto orientate a metodi e strumenti di valutazione dei bisogni e all'insieme delle metodologie didattiche, con un trascorrere dalla classica lezione frontale a metodologie di coinvolgimento attivo dei partecipanti all'attività di formazione. Il fattore mancante, sentimento sempre più diffuso, è percepibile nella sua pervasività, in occasioni di incontro generate da istituzioni indirettamente influenti il territorio della formazione, prima fra tutte la Direzione del Personale, rappresentata fin dal 1960 dalla Associazione Italiana Direzione del Personale.

Quel gruppo di formatori fondatori dell'AIF - un nucleo di formatori milanesi operati in aziende private e nella consulenza, stretti intorno ad Anna Astrup - da tempo annotava il generarsi nel proprio contesto operativo di segnali sempre meno deboli relativi ad una domanda, che in termini forse ancora non del tutto consapevoli, chiedeva "aggregazione". Quel gruppo ha a lungo conversato e contemporaneamente generato una serie di gesti individuali e sociali, che, come conseguenza tardiva, hanno preparato un luogo immaginato capace di interpretare quella domanda latente di aggregazione, insieme alla decisione della sua edificazione (Gargani, 2006). Quella gestualità sentimentale e intellettuale che ha generato l'AIF nella primavera del 1975, non ha rispecchiato un qualcosa di già esistente, ma generato una realtà conversativa, attraverso il gioco della prassi professionale, scambiata con ironia e solidarietà, quali tracce autorevoli verso una autonomia professionale

e di ruolo nelle strategie e nei meccanismi operativi di gestione e sviluppo del Personale.

AIF tra movimento e istituzione

Il gruppo ristretto di fondatori dell'AIF può essere legittimamente interpretato, secondo il modello weberiano (Weber, 1919), come coinvolto da un'etica della responsabilità: in altre parole coesi dal dovere di rispondere (etica della responsabilità) alla domanda crescente dal basso di una forma di aggregazione professionale, con la rinuncia, o per meglio dire con la messa in secondo ordine, dei vertici dottrinali diversi agiti nella propria specificità (etica della convinzione). L'AIF fin dalle sue origini si presenta e agisce nei confronti della realtà sociale, economica del Paese e nei confronti delle socie e dei soci, come una struttura comunitaria. L'AIF come comunità professionale si pone fin dalle origini non come una sommatoria di io professionali, ma come una forma peculiare dell'essere - in comune; un venire insieme al mondo, nel senso che non vi è il fiorire di una professionalità nell'universo della formazione, che non sia profondamente e radicalmente un venire al mondo in comune. La comunità «infatti non è altro che la comunicazione di 'esseri singolari' separati, che esistono come tali solo attraverso la comunicazione» (Nancy, 1986). La relazionalità fonda la individuazione e non viceversa (Gallese & Morelli, 2024).

Il sorgere e l'avviarsi delle proposte ed attività diverse da parte dell'AIF, nutre una irriducibile tensione sempre tra la singolarità dei soci e delle socie e il loro riconoscimento, e la comunità associativa. La comunità AIF, se offre aggregazione, sfida ogni associato e associata ad uscire dai propri ambiti singolari, abbandonando i confini di un territorio personale, in una prospettiva di esposizione (Esposito A., 2012). Nello stesso tempo, ponendosi anche come istituzione, AIF garantisce contemporaneamente un meccanismo immunitario per fronteggiare ansie individuali connesse a vissuti di perdita, di deterioramento di riferimenti identitari singoli. Ogni singolo appartenente alla comunità deve percepire l'appartenenza a una rete di relazioni sociali, culturali, garantita da tutto ciò che viene istituito.

«Compito primario delle istituzioni non è solo quello di garantire a un insieme sociale la convivenza in un dato territorio ma anche di assicurare la continuità nel mutamento prolungando la vita dei Padri in quella

dei Figli» (Esposito A., 2021). Il tratto distintivo e il merito di AIF, lungo i suoi primi 50 anni di vita, è di aver testimoniato una immagine della vita associativa all'interno della quale si sperimenta contemporaneamente la relazione con "i fratelli e le sorelle", non solo come fattore di protezione, ma anche come continua consapevolezza di vulnerabilità: «la finitezza compare, è esposta; tale è l'essenza della comunità» (Nancy, 1986). Nelle esperienze associative diverse proposte da AIF, si sono potute via via retroattivamente sperimentare le circostanze attraverso le quali noi umani si sia scampati, attraverso la relazione, alla imperfezione originaria testimoniata dalla nostra nascita prematura, neotenica. La vita associativa come formatori e formatrici offre a tutti opportunità di autentica rinascita e di riconoscimento, attraverso occasioni di "compensazione" individuali offerte dal confronto relazionale associativo (Esposito A., 2002).

AIF: contenitore e spazio intermedio

Il pianeta Formazione, all'interno della esperienza organizzativa sviluppatasi a cavallo dei due millenni, ha testimoniato, al di là del rincorrersi di cicli temporali qualitativamente diversi, un crescente orientamento di attenzione al cliente, nutrito dalle prospettive della qualità e del servizio. Un nucleo di ricerca, di sperimentazione, di pratiche, alla continua ricerca di un equilibrio tra la sfida di "un possibile" (Quaglino, 2011), e il rimando alle virtù di un mestiere antico (Recalcati, 2014). Un contenuto, in altre parole, in continua crescita quantitativa e qualitativa, verso una sfidante, irriducibile complessità.

A fronte di pratiche e di racconti interconnessi, il pianeta formazione ha trovato lungo tutti questi anni in AIF un "bello e buono" contenitore. Quello del rapporto tra contenitore e contenuto è una metafora che la genialità di Bion ha proposto al duale, nel divano terapeutico, e al transpersonale, nei gruppi di lavoro: la prospettiva si circoscrive intorno all'azione di un "contenitore", nel quale viene collocato un oggetto, un "contenuto". Questo processo, gestito con una certa sistematicità temporale e interpretato come una porzione centrale del compito primario di AIF, consente di porgere al "contenuto" (l'insieme sentimentale degli addetti ai lavori della Formazione) la elaborazione degli eventi diversi portati avanti dal "contenitore" (AIF, nelle sue varie azioni associative). Tale azione di contenimento rende possibile, a chi forma, la successiva interiorizzazione del "contenuto" (l'insieme delle azioni agite dall'universo Formazione, ancora non elaborate a livello di significato, perché

connotate dal cumulo dalle emozioni/ansie diverse sperimentate nella operatività) (Bion, 2009). È essenziale precisare e sottolineare che ciò che viene introiettato non è soltanto l'interpretazione elaborata degli eventi e dei sentimenti compiuta dal contenitore, ma anche la stessa funzione elaborativa. La soluzione armoniosa, adulta tra "contenitore" e "contenuto", rimbalza dalla relazione terapeutica all'interno della esperienza organizzativa contemporanea. «Il contenitore può contenere a condizione di accettare il caos e tenere dentro di sé ciò che non ha senso al fine di avviare il processo … di contenimento» (Natili, 2018).

Insegnare nell'ammonimento di Freud, insieme all'amare e al comandare, è uno dei tre compiti "impossibili" per ogni soggetto umano. E l'anima di chi insegna è inquieta. Formare, insegnare; sfide molteplici, che toccano gli spazi diversi delle soggettualità di chi opera nella Formazione:

- la scelta della professione: un'esperienza oscillante, in molte biografie di noi formatori, tra una decisione ponderata, vocazionale e, in altre storie personali, un "precipitato", determinato da circostanze diverse, incontri, opportunità inattese. Nel primo caso l'impegno a "dimostrare" innanzitutto a sé stessi, la fondatezza vocazionale di quella prima scelta; nel secondo caso, il vivere tra un costruire un ruolo non scelto del tutto autonomamente e ora sfidante e la prospettiva dolorosa del rimpianto, del rimorso;
- il ruolo di chi forma: sfidato da un continuo oscillare dalla collocazione organizzativa in Dipartimenti strutturati nelle Direzioni del Personale e ruoli di Staff specialistici, connessi a ruoli di Line, generanti la committenza;
- la formazione del sé professionale: un continuo rincorrere l'invasione da culture organizzative europee e oltre, più avanzate della nostra con l'ansia di un continuo, mai concluso, aggiornamento, fino alle sfide, per molti aspetti laceranti, dell'IT e dell'Intelligenza Artificiale.

E così, l'inquietudine dell'anima di chi forma si allinea alla sfida di AIF, di ricercare e nutrire la propria singolarità identitaria associativa (la peculiarità del "contenitore") e si confronta da una parte con il proliferare, a partire dall'avvio del terzo millennio, di nuove realtà associative, e dall'altra con la tendenza, che pervade anche il ceto di chi forma, di una deriva dalla noità ad una cultura ego-narcisistica, profondamente orientata alla singolarità del "contenuto".

AIF: creatività e spazio intermedio

L'AIF, comunità associativa orientata al contenimento, struttura uno spazio intermedio tra chi forma e il compito agito da quest'ultimo. Lo spazio intermedio è il luogo nel quale l'opposizione dell'essere soli in presenza di altri (consentita dall'esperienza associativa) non si annulla, ma può coesistere. L'AIF, spazio intermedio, si manifesta come luogo "simbolico": letteralmente il luogo, spazio che "tiene insieme" e apre una finestra sul mondo. In questa prospettiva l'AIF, "spazio intermedio", assiste nel vedere la realtà - il compito all'interno del ruolo di chi forma - con uno sguardo altro (Iacono, 2006). L'AIF, corpo associativo, assiste l'universo della formazione nel percepire un'area di "illusione", come riconoscimento di una realtà altra: nei vari setting della formazione nascono aree di senso diverse, testimoniate dai vissuti peculiari dei e delle partecipanti. L'attività di chi forma propone, occupando lo spazio intermedio, un peculiare stile cognitivo (lo spazio della "illusione"), capace come tale di rendere le posizioni diverse di chi è cliente della Formazione, attraverso un processo cognitivo di illusione: immerse in tale processo le molteplici opinioni singole, sostenute e testimoniate dall'attività di chi forma, si auto legittimano, pur nella presenza accolta di altre opinioni. L'AIF, spazio intermedio, assiste il singolo partecipante e l'intero gruppo nei vari spazi della formazione, a spostare così il punto di vista sulla realtà, e a proporla espansa. L'AIF, spazio intermedio, può essere pensata da chi forma come un oggetto transizionale (Winnicott, 1971), che propone all'attore, attrice della formazione, un luogo nuovo, nel quale, paradossalmente, si possono fare esperienze diverse, reali e illusorie ad un tempo: attraverso tale processo si conquista, insieme a chi partecipa all'attività formativa, un modo di pensare multicausale, lontano da un pensiero causa-effetto, cronologico e binario (Ogden, 2024).

Ogni attività creativa - e il formare ed essere formati sostanzia una attività creativa - implica così un pensiero paradossale, intimamente connesso alla prospettiva dello spazio intermedio e di una forma associativa interpretata come oggetto transizionale. All'interno di un'esperienza associativa matura, come può essere quella offerta dall'AIF, si può vivere una capacità connessa a un pensiero paradossale: l'individuo è solo e, contemporaneamente, in presenza di qualcun altro. E questo "qualcun altro" non è interiorizzato come oggetto interno dal soggetto, ma è una realtà in sé esterna. Può essere importante insistere:

un'esperienza associativa come quella prospettata da AIF, assiste, lungo le tracce di un pensiero paradossale, nell'esperienza di essere soli il cogliere la presenza di altre persone, le colleghe e i colleghi soci AIF. Tale angolatura sembra profondamente coerente per arginare, dalla prospettiva di uno spazio intermedio presidiato da AIF, lungo le tracce di un pensiero paradossale, la deriva culturale contemporanea caratterizzata da uno scivolamento endemico dal Noi all'Ego, con il rischio di perdere le tracce salvifiche di una solidarietà organizzativa (Varchetta, 1993). La sfida contemporanea per un'associazione come AIF è quella di costruire e offrire oggi ai soci e alle socie la possibilità di «essere vivi e reali per se stessi e nella propria relazionalità con l'altro» (Ogden, 2024); in altre parole offrire un'esperienza di educazione sentimentale, nella quale l'amicizia professionale si nutre attraverso "una forma unica" di vicinanza.

La Formazione è narrazione, e come tale una conversazione senza fine. Si può tuttavia fare un punto, una sosta riflessiva e aprirsi ad una interrogazione: può nel nostro tempo la Formazione, e, in particolare, nel contesto della cultura organizzativa contemporanea del nostro Paese, l'AIF porsi una prospettiva? La prospettiva strategica possibile – o per meglio dire auspicabile – potrebbe essere quella di nutrire, da parte dell'AIF, valori e pratiche di mestiere orientati a diffondere nell'esperienza organizzativa trame caratterizzate sempre più da convivenza, a svantaggio di quelle orientate dalla coesistenza. La coesistenza fotografa una situazione di co-presenza sul medesimo territorio da parte di soggetti diversi, caratterizzata dal principio di separazione e dalle regole del rispetto e della non interferenza. La convivenza sfocia nella relazione e nel coinvolgimento tra soggetti portatori di culture diverse, con la generazione di rapporti di solidarietà reciproca, di vantaggio comune per tutti. La prospettiva della convivenza richiama urgentemente una concezione della persona umana dipendente dalla dinamica relazionale, che via via si sviluppa con l'insieme delle sue relazioni sociali. Ogni persona umana non concretizza una unità sostanziale, ma un costrutto sociale, generato dallo sviluppo di relazionalità diverse. Ogni persona umana nutre la sua insopprimibile unicità attraverso la irripetibilità della propria rete relazionale, dalla quale trae la sua individuale peculiarità.

Lungo queste tracce si evidenzia come la prospettiva della convivenza, esponga chi opera nell'organizzazione a dinamiche relazionali in continuo *fieri*, attraverso un inevitabile confronto caratterizzato dall'esplorazione oltre "confine" di spazi intermedi, altri da quelli usuali di una cultura organizzativa dettata dalle logiche lineari e binarie.

È una sera di ottobre a Milano.
Rachele Wirtz, una giovane donna, che da sei mesi vive da sola, lasciata la casa genitoriale, stenta ad addormentarsi. È stata a cena con un piccolo gruppo di amici, forse ha bevuto un po' troppo e si aggira nel piccolo appartamento alla ricerca di un qualcosa. Da sei mesi è stata assunta nel Dipartimento HR di una multinazionale di beni di largo consumo, e dopo un breve periodo di onboarding, "hai frequentato un Master a Utrecht in pedagogia degli adulti, puoi provare", le hanno proposto dopo un breve brief, "a fare il tutor nei corsi di addestramento per pratiche avanzate Intelligenza Artificiale." Ha incontrato giorni fa, e assistito alla sua lezione, un decano del Politecnico di Milano, un guru dell'Intelligenza Artificiale, che nel l'accomiatarsi, sorprendendola, le ha fatto dono di un piccolo libro, di una filosofa spagnola, Maria Zambrano, a lei del tutto ignota.
Sfoglia nella sera quelle brevi pagine e come accade spesso, soprattutto nelle ultime ore del giorno, gli occhi sembrano guidati da una autonoma intenzione esploratrice, capace di reggere la sorpresa e lo stupore e Rachele legge a pagina 27 dell'edizione italiana:

«L' uomo deve non tanto costruire la sua vita, quanto proseguire la sua incompiuta nascita; deve nascere via via lungo la propria esistenza, ma non in solitudine, bensì con la responsabilità di vedere e di esser visto, di giudicare e di essere giudicato, di dover edificare un mondo in cui possa venire racchiuso questo essere prematuramente nato.»

Nella stessa sera di ottobre nel suo appartamento al settimo piano in un palazzo storico del centro di Ancona, Aldo Vitra, storico direttore dello Sviluppo Organizzativo di un'azienda di lavorazione del legno per la produzione di semilavorati destinati all'edilizia, conclude la sua operosa giornata con la rituale ora di lettura nel suo studio, la moglie si corica abitualmente prima di lui e i due figli, adulti, abitano altrove. Un tempo intimo, quell'ora di lettura, assolutamente privato, quasi un regalo.
Come la sua collega giovane, che non conosce, e della quale non sa nulla, anche il maturo manager, è leggermente irrequieto. Rileggere qualche passo di un romanzo di Saul Bellow, amato moltissimo, Mister Sammler, può essere di conforto: meccanicamente apre l'ultima pagina, la 276, e legge quasi senza rendersene conto, come un saldare un credito verso se stesso, in una sera di inquietudine incerta.

«Lui sapeva che doveva rispettare, e le ha rispettate – attraverso tutta la confusione e le abbruttite buffonate di questa vita … - ha rispettato le condizioni del suo contratto. Le condizioni che, nel più profondo del suo cuore, ogni uomo conosce. Come io conosco le mie. Come tutti conoscono. Poiché tale è la verità di tutto questo – che tutti noi conosciamo, Dio, che conosciamo, che conosciamo, conosciamo, conosciamo.»

Come sognando, immersi nella realtà offerta dai sogni, realtà senza tempo, alla quale possiamo solo assistere, i due lettori, entrambi consapevoli soci AIF, rivivono sognando uno stadio iniziale, un incontrarsi al prossimo convegno AIF. Sono sicuri che si riconoscerebbero immediatamente, guidati dalla complicità delle loro due poetiche, così interconnesse: un proposito, la prima, nutrita dalla fervente filosofa spagnola; un'affermazione di impegno, la seconda, dettata dal laico scrittore di Chicago.
Perché questo può essere anche il ruolo di un'associazione come AIF: superare le inibizioni del tempo normale, per inseguire l'apparire dell'istante ("l'evento che mantiene aperta la possibilità del proprio compimento, il punto culmi-

nante del extentio, del moto dell'anima verso l'unità divina"), per cogliere il sapore di un tempo unico, un dono, un privilegio. E tutti pensiamo ora che AIF conseguirebbe compiutamente il proprio compito primario se alla fine dell'evento associativo, nell'ombra del grande portone, potessimo tutti vedere uscire il maturo direttore al braccio della giovane tutor, non una trasmissione di consegne, quanto un invito al ballo delle generazioni.

Introduzione
Oltre la commemorazione: l'eredità come dispositivo culturale

Beatrice Lomaglio

Più indietro riesci a guardare, più riesci a guardare avanti.
Winston Churchill
Discorso al Royal College of Physicians (1944)

Le commemorazioni servono. L'etimologia del verbo rimanda al latino *cum memorare*, ricordare insieme. Ricordare insieme genera memoria collettiva, costruisce identità sociale, rafforza il senso di appartenenza a una comunità. In questo senso, la commemorazione non è mai un gesto neutro: contribuisce a selezionare, organizzare e restituire significato al passato in un contesto di celebrazione condiviso. Commemorando si costruisce memoria.

Eppure, sarebbe sbagliato considerare questo libro un mero atto commemorativo dei cinquant'anni di vita di AIF – Associazione Italiana Formatori. La storia di AIF ha inciso in modo profondo sull'evoluzione della formazione in Italia e ricostruirla oggi significa dotarsi di una chiave di lettura per comprendere che cosa abbia significato la formazione nel nostro Paese e come si sia intrecciata con i cambiamenti culturali, sociali ed economici che l'hanno attraversato. Per questo motivo questo libro non parla solo a vecchi e nuovi formatori e formatrici[1], ma a chiunque sia interessato a comprendere il ruolo che il discorso sulla formazione, quale dispositivo culturale e interpretativo,

[1] Nel presente volume si è scelto, salvo in casi specifici, di utilizzare il plurale sovraesteso anziché la declinazione sistematica al maschile e al femminile. Tale scelta risponde all'esigenza di favorire la scorrevolezza, la leggibilità e l'uniformità del testo, senza in alcun modo limitare o escludere la pluralità dei soggetti cui esso si riferisce. Ogni riferimento a ruoli, professioni e persone è pertanto da intendersi rivolto indistintamente a donne e uomini.

ha svolto nel modellare le organizzazioni e nell'influenzare, in modo indiretto ma significativo, le traiettorie di sviluppo del contesto sociale ed economico nazionale.

Nell'anno del cinquantesimo anniversario, la parola che ho ripetuto e sentito ripetere più spesso è stata *eredità*. Wisława Szymborska, nella poesia *Amore a prima vista*, scrive:

Ogni inizio infatti
è solo un seguito
e il libro degli eventi
è sempre aperto a metà.

Vederci come un seguito significa riconoscere di avere un debito verso chi ci ha preceduto. «Se ho visto più lontano è perché sono salito sulle spalle di giganti», scrive Isaac Newton in una lettera a Robert Hooke. Il patrimonio lasciato da chi ha fatto parte dell'Associazione prima di noi costituisce la nostra eredità: un'eredità di cui possiamo fruire, ma di cui siamo anche chiamati a essere custodi, per poterla trasmettere alle generazioni future. Custodire un'eredità, tuttavia, non è un compito semplice. Un libro chiuso, riposto su uno scaffale, viene conservato, ma non ci parla. Solo l'atto della lettura – sottolineare, interrogare il testo, cercare risposte e scoprire nuove domande – consente al libro di entrare in dialogo con il lettore e rivelare il suo valore. Allo stesso modo, solo entrando in relazione con il patrimonio che ci è stato lasciato, discutendolo e mettendolo alla prova, possiamo estrarne senso e vitalità. Questa interazione, inoltre, ci consente di scoprire che non tutto, alla fine, merita di essere conservato: custodire significa anche scegliere, selezionare ciò che può continuare a dialogare con il presente. Se il passato diventa un fardello ingombrante da portare, un peso morto che rallenta il passo e ci costringe a camminare con lo sguardo volto all'indietro, conservarlo diventa un inutile spreco di energia. L'eredità ha senso solo quando è viva, quando continua a dirci qualcosa di noi e del nostro tempo.

Quando parliamo dell'eredità di AIF, che è il punto di partenza di questo libro, non abbiamo dubbi sul suo valore per i soci e le socie che ne fanno e ne hanno fatto parte. Anche chi da tempo ha lasciato l'Associazione, spesso ha mantenuto con essa un legame profondo. Far parte di AIF non è, nella maggioranza dei casi, una scelta utilitaristica, ma la ricerca di un'appartenenza. Il rapporto con l'Associazione si costruisce in un tempo lungo: tempo per conoscersi, per dare e ricevere, per spe-

rimentare consonanze e, talvolta, attriti. In questa appartenenza – a volte appagante, a volte faticosa – si sperimentano contaminazione, trasformazione, crescita professionale e personale. Emozioni e vissuti intensi che generano legami capaci di durare anche oltre la fine dell'esperienza associativa. Ma quale valore può avere questa eredità per chi AIF non l'ha vissuta direttamente? È questa la domanda che ha guidato la stesura di questo libro. Nel ripercorrere la storia dell'Associazione, la finalità non è stata soltanto quella di raccontare ciò che AIF ha rappresentato per i suoi soci e le sue socie, ma di interrogarsi sull'impatto che essa ha avuto nel contesto più ampio di cui è stata parte: il mondo del lavoro, delle organizzazioni, delle istituzioni deputate alle politiche formative.

Fin dalle origini, infatti, AIF non si è limitata a essere un luogo di aggregazione tra professionisti che svolgevano attività simili, ma ha contribuito in modo determinante a definire il senso profondo - oltre che le metodologie e gli strumenti - di quella che appariva, a tutti gli effetti, una nuova professione. Parallelamente, l'Associazione ha lavorato concretamente alla costruzione di standard di qualità, all'identificazione dei risultati attesi, alla definizione di criteri di valutazione dell'intervento formativo. Quando, nel 1988, Franco Angeli pubblica *Professione Formazione*, Massimo Bruscaglioni nella sua introduzione scrive: «Fornire una testimonianza sulla natura della professione formazione appare oggi obiettivo particolarmente importante: non solo perché questa professione esiste ed opera di fatto nelle organizzazioni, ma soprattutto perché di essa ci sarà un grande bisogno negli anni futuri, con una sua estrapolazione anche all'esterno dei confini delle singole organizzazioni.» Una dichiarazione di intenti che mostra grande lungimiranza. Infatti, mentre si vuole fornire una testimonianza sulla natura della professione e porre questa nuova figura professionale all'attenzione del mondo del lavoro, si guarda già all'evoluzione che la formazione potrà avere al di fuori dei confini organizzativi.

L'identità del formatore che emerge dalle pagine di *Professione Formazione* è il risultato di anni di elaborazione culturale sviluppata all'interno dell'Associazione: un lavoro che ha messo a fuoco i saperi di base (come psicologia, sociologia, organizzazione e management) e quelli specifici sull'apprendimento degli adulti, le metodologie e gli strumenti, senza tralasciare l'etica e la deontologia professionale. Già allora, AIF non parlava soltanto ai formatori, ma anche a chi, nelle organizzazioni, guardava alla formazione come strumento per accompagnare i processi di cambiamento che le attraversavano. Nel tempo, il

dibattito maturato in AIF ha contribuito a spostare l'attenzione dall'addestramento alla formazione, dalla trasmissione di conoscenze alla trasformazione delle persone, dal cambiamento come minaccia al cambiamento come apertura di nuove possibilità. Queste riflessioni hanno orientato ricerche, sostenuto sperimentazioni, acceso confronti talvolta anche conflittuali. Infine, hanno trovato voce nei convegni, nella collana editoriale AIF–FrancoAngeli, nella rivista dell'Associazione, incidendo in modo significativo nel dibattito nazionale intorno alla formazione.

Il lavoro di ricostruzione che ha portato alla pubblicazione di questo volume nasce anche dalla consapevolezza della fragilità della memoria associativa. Quando Giuseppe Caramma, autore del primo capitolo di questo libro, ha auspicato la costruzione di un archivio che potesse raccogliere il materiale prodotto negli anni dall'Associazione Italiana Formatori, l'impresa sembrava decisamente impossibile. Nei primi anni AIF non aveva una sede fisica né una segreteria strutturata; la documentazione veniva custodita dai presidenti e non necessariamente conservata allo scadere del loro mandato. Anche successivamente, la gestione documentale è rimasta legata alle prassi dei diversi presidenti. Il risultato è stata la mancanza di un vero e proprio archivio associativo. La dispersione della documentazione è stata poi accentuata da diversi traslochi e da quella forma di cecità per cui spesso non si riesce a dare una prospettiva storica a ciò che si sta realizzando in un certo momento, sottovalutando così l'importanza di conservarne e trasmetterne la memoria. L'auspicio di Caramma sembrava così uno di quei bei sogni a cui talvolta fingiamo di credere, ma che sappiamo in cuor nostro non si potranno realizzare.

L'incontro con Valentina Martino e con una biblioteca interamente dedicata alla cultura d'impresa[2] mi hanno però suggerito un cambio di prospettiva: non era tanto importante cercare di ricostruire un archivio fisico completo, ma riuscire a individuare gli elementi essenziali sulla cui base poter ricostruire e raccontare i momenti salienti della storia di AIF, facendone una lente attraverso cui guardare all'evoluzione della formazione in Italia. Un lavoro simile a quello dei pittori impressionisti, capaci, con poche pennellate, di restituire un'atmosfera, un tempo, un'emozione. Non una cronaca minuziosa di ogni iniziativa, dunque, ma la selezione di quei passaggi che hanno lasciato un segno nella memoria collettiva dell'Associazione e nei suoi stakeholder.

---

[2] BiblHub Sapienza (https://bibliocoris.web.uniroma1.it/it/biblhub-sapienza).

Le interviste a fondatori, *past president* e a molte altre persone il cui percorso si è intrecciato con quello di AIF hanno permesso di far emergere episodi, iniziative, svolte culturali che si sono depositate nella storia associativa. Da quelle narrazioni è stato possibile risalire a testimonianze documentali che hanno consentito di tracciare anche visivamente il filo rosso di un racconto che ricostruisce l'impatto esercitato da AIF sul settore della formazione in Italia. Attraverso l'individuazione e la raccolta di tracce disperse e frammentate, si è riusciti nell'impresa di ricostruire non solo un archivio, ma una memoria viva e densa di significati. La ricostruzione dell'archivio ha reso inoltre evidente come l'attenzione agli aspetti comunicativi abbia attraversato in modo continuativo la storia dell'Associazione, a testimonianza di una consapevolezza precoce di come la comunicazione non si limiti a veicolare contenuti, ma partecipi in modo strutturale alla loro produzione, organizzazione e trasmissione.

Dare forma al pensiero: comunicare la formazione

L'influenza esercitata dall'Associazione sul mondo del lavoro e delle organizzazioni è riconducibile in larga misura alla sua capacità di oggettivare e rendere comunicabile il sapere prodotto al proprio interno, attraverso la costruzione di artefatti simbolici, editoriali e comunicativi dotati di forte potere evocativo. Tali artefatti hanno svolto nel tempo una funzione non meramente rappresentativa, ma propriamente costitutiva, contribuendo a strutturare un immaginario condiviso intorno alla formazione e alla figura del formatore.

La copertina della prima edizione del volume *Professione Formazione* può essere letta, a questo proposito, come un vero e proprio manifesto identitario. Il titolo, isolato su uno sfondo bianco, si presenta senza sottotitoli o ulteriori specificazioni, affermando con decisione l'esistenza e la legittimità di una professione. L'assenza di una curatela individuale, sostituita dall'indicazione di AIF – Associazione Italiana Formatori quale unico soggetto curante, rafforza ulteriormente il posizionamento dell'Associazione come attore collettivo e rappresentativo di un campo professionale emergente. Nella parte inferiore della copertina, sotto il riferimento all'editore FrancoAngeli, l'inserimento dell'immagine di appunti riconducibili al "IX Convegno Nazionale AIF" richiama esplicitamente la dimensione dell'Associazione come luogo di incontro e di elaborazione collettiva del sapere.

Alcuni anni più tardi, uno dei cardini del pensiero di Domenico De Masi – l'inscindibilità tra etica ed estetica – trova una traduzione concreta durante l'esperienza della sua presidenza. De Masi, come vedremo nel Capitolo 2, realizza un radicale ripensamento della rivista *FOR*. La scelta iconografica della rosa di Paracelso, che evoca in copertina il racconto di Jorge Luis Borges, introduce una riflessione simbolica sul rapporto tra discente e maestro e sulle condizioni che rendono possibile il processo trasformativo. Analogamente, la locandina del Convegno di Budapest si distingue per una qualità estetica che la avvicina ai linguaggi propri della comunicazione artistica e culturale. La bellezza si impone come necessità antropologica e non come lusso. Nella formazione diventa leva che facilita il coinvolgimento, stimola la creatività e favorisce la riflessione. La dimensione visiva diventa per la formazione veicolo di senso.

Circa un decennio più tardi, nei documenti d'archivio relativi alla presidenza di Franco Angeli troviamo un articolato carteggio dedicato alla progettazione del sito internet dell'Associazione. A partire da questa fase, la produzione editoriale cartacea viene progressivamente affiancata da una intensa produzione di contenuti digitali, inizialmente veicolata attraverso il sito e successivamente estesa a newsletter e social network. L'adozione di nuovi canali comunicativi incide anche sul tono di voce dell'Associazione, che si fa progressivamente più informale, sintetico e di impatto, in linea con le logiche di una comunicazione disintermediata e multimodale, capace di integrare testi, immagini e contenuti audiovisivi. Coerentemente con questa evoluzione, il rilancio della rivista *FOR* promosso dal presidente Maurizio Milan si accompagna a un restyling ispirato a modelli editoriali contemporanei, nell'intento, come vedremo nel Capitolo 4, di coniugare autorevolezza accademica, chiarezza espositiva e utilità pratica, tenendo conto delle nuove modalità di fruizione dei contenuti da parte dei lettori.

È proprio grazie alla capacità costante di interpretare e utilizzare in modo strategico i linguaggi e i canali della comunicazione che il pensiero elaborato all'interno dell'Associazione ha potuto oltrepassare il perimetro associativo, influenzando in modo significativo la percezione della formazione in Italia e orientandone le traiettorie evolutive. In questa prospettiva, la ricostruzione della storia di AIF, non ha un carattere celebrativo, ma si configura come un'operazione culturale necessaria per riappropriarsi di un percorso che ha contribuito a trasformare non solo il modo di intendere la formazione, ma anche le rappresentazioni del lavoro, dei lavoratori e delle organizzazioni.

Per questo motivo, rileggere oggi la storia di 50 anni non significa chiudere un capitolo, ma riconoscere un movimento ancora in atto. AIF non è un'Associazione che appartiene al passato: è un organismo vivo, in continua trasformazione, che - davanti alle trasformazioni tecnologiche, economiche e sociali in atto - continua a interrogarsi sul senso della formazione e sul ruolo dei formatori e delle formatrici. Questo libro nasce dunque con uno sguardo rivolto con decisione al futuro. Rendere visibili i pattern che hanno attraversato cinquant'anni di storia è il punto di partenza per poter offrire alle nuove generazioni la consapevolezza necessaria ad affrontare le grandi sfide del presente.

Una storia in divenire

I capitoli di questo volume seguono un percorso cronologico che si intreccia con la successione delle diverse presidenze. Tale scelta non risponde all'intento di attribuire la paternità delle tante iniziative dell'Associazione a singole figure, ma a mostrare come, nel tempo, visioni, sensibilità e priorità differenti abbiano contribuito a orientare l'evoluzione della storia associativa, in relazione ai contesti storici e culturali attraversati. Ogni presidenza ha infatti raccolto un'eredità e, al tempo stesso, impresso una direzione: talvolta in continuità con il passato, talvolta attraverso discontinuità e strappi generativi. Ne emerge il racconto di una comunità professionale che ha attraversato fasi di fondazione, consolidamento, crisi e rilancio, traducendo idee e riflessioni in un agire diffuso capace di incidere sul mondo del lavoro e, indirettamente, sulla società civile nel suo complesso. Una comunità professionale che fin dall'inizio è stata consapevole dell'impatto che la formazione ha sul sistema economico e sociale e della propria conseguente responsabilità, tanto che nell'atto costitutivo si sottolinea che «l'intervento educativo nell'ambito della organizzazione di lavoro deve quindi porsi come […] un oggettivo contributo al progresso economico, sociale e civile del Paese». La storia è dunque sempre storia collettiva. L'autore e le autrici si sono impegnati per ricordare, in ogni fase, i principali contributi dati, oltre che dai presidenti, da vicepresidenti, consiglieri nazionali, presidenti delle delegazioni regionali, consiglieri regionali e animatori dei tanti gruppi di lavoro. Di molti di loro troverete, quindi, i nomi nelle pagine di questo libro, che vuole restituire una visione corale dell'attività associativa. Certamente, però, più di un contributo sarà sfuggito alla memoria ricostruita. Mi scuso,

quindi, con quanti rimarranno delusi da una mancata citazione o da un mancato ricordo. Non si tratta di una scelta, né di trascuratezza, solo il compito di ricomporre la memoria è arduo e mai può essere portato a termine in modo totalmente soddisfacente. Consapevole di quanto questo libro sia necessariamente incompleto, dunque, il mio augurio è che possa rappresentare un punto di partenza per chi, in futuro, vorrà misurarsi con la storia dell'Associazione e con il contributo che ha saputo dare alla formazione italiana.

1. Varese all'origine del lungo viaggio di AIF (1975-1990)

Giuseppe Caramma

La storia siamo noi
siamo noi questo piatto di grano.
Francesco De Gregori, *La storia* (1985)

Questo primo capitolo ricostruisce la nascita di AIF in un tempo in cui la formazione cerca ancora il proprio statuto. I formatori e le formatrici non godono ancora di un profilo riconosciuto e sono alla ricerca della propria legittimazione professionale, anche attraverso nuove forme di aggregazione. L'origine e i primi anni, per quanto pioneristici, rappresentano il momento in cui vengono affrontate un nucleo di questioni (identità, linguaggio, metodi, strumenti) destinate a riapparire, con accenti diversi, lungo l'intero percorso associativo.

1.1 L'oro di AIF e l'orco della fiaba

In alcune circostanze, la letteratura e la produzione cinematografica riescono a restituire con particolare efficacia configurazioni sociali e culturali difficilmente riducibili a descrizioni analitiche lineari. Attraverso l'uso di immagini, condensazioni simboliche e trasfigurazioni narrative, esse intercettano dinamiche collettive e tensioni storiche che sfuggono a una lettura esclusivamente documentaria. Il processo di modernizzazione italiana, ad esempio, ha trovato rappresentazione in numerosi romanzi e opere audiovisive, contribuendo a fissarne una memoria condivisa che integra dimensione storica e immaginario sociale (Portelli, 2018).

La ricostruzione dei primi anni dell'Associazione Italiana Formatori può essere accostata a questa modalità narrativa, nella misura in

cui richiede di portare alla luce elementi dispersi, spesso non formalizzati, che hanno concorso alla formazione di un'esperienza collettiva la cui memoria si è persa nel tempo. Il passo di Ottiero Ottieri: «Questo paese è come una miniera umana; cova fra le più profonde ricchezze d'uomini nel mondo. Noi siamo venuti a scoprire un nuovo, difficile oro, sepolto dalla natura e dalla storia» (Ottieri, 1959) offre una chiave interpretativa che consente di cogliere la natura del lavoro ricostruttivo qui intrapreso: individuare, tra tracce eterogenee, i nuclei di senso che hanno contribuito alla costruzione di una comunità professionale. Più che prediligere un'indagine prosopografica sui presidenti di AIF ed elencare tutte le medaglie appuntate sul petto dei protagonisti, si è optato per dare voce al silenzioso «piatto di grano» cantato da Francesco De Gregori, a tutte le donne e gli uomini che hanno contribuito a cementare la storia dell'Associazione, a farla crescere e irrobustirsi e a permetterle di giungere, sana e salva, fino ai nostri giorni.

Il riferimento alla celebre formulazione di Marc Bloch «il buono storico somiglia all'orco della fiaba: là dove fiuta carne umana, là sa che è la sua preda» (Bloch, 1969) orienta ulteriormente il metodo adottato[1]. La ricerca storica viene qui intesa come pratica di individuazione e interpretazione delle tracce lasciate dall'agire umano, rintracciabili nella documentazione prodotta nel corso del tempo. Le fonti utilizzate – dai materiali d'archivio alle interviste, dalle pubblicazioni ai periodici e alle brochure – costituiscono un insieme eterogeneo che richiede un lavoro di selezione, ordinamento e contestualizzazione, capace di restituire coerenza a materiali originariamente dispersi. Il desiderio di chi scrive è che, approcciandosi all'archivio e alle storie di AIF, si possa smentire Milan Kundera, quando chiosava che «è possibile scrivere tesi su ogni cosa al mondo. Risme su risme di fogli scritti si accumulano negli archivi, che sono più tristi dei cimiteri, perché non ci entra nessuno nemmeno il giorno dei morti» (Kundera, 1985). La storia di AIF, la nostra storia, è una storia di felicità e non di tristezza, cementata giorno dopo giorno, mattone dopo mattone, chicco di riso dopo chicco di riso.

---

[1] La metafora dell'"orco" compare in *Apologia della storia* e condensa una precisa opzione epistemologica: la storia come indagine orientata alle tracce dell'agire umano, anche quando esse si presentano in forma indiretta, frammentaria o sedimentata nei documenti. L'immagine segnala un criterio di pertinenza che privilegia le pratiche, le relazioni e i vissuti rispetto a ricostruzioni puramente istituzionali o cronologiche, orientando lo sguardo verso ciò che consente di restituire la densità concreta dell'esperienza storica.

1.2 Badare agli alberi senza vedere la foresta

La Milano che, nella primavera del 1975, accoglie la costituzione dell'Associazione Italiana Formatori si colloca, come abbiamo visto, al termine di una fase contraddistinta da una modernizzazione rapida e diseguale del sistema produttivo, accompagnata da una riformulazione delle concezioni di cultura d'impresa e di gestione delle risorse umane. La città si trova impegnata in un duplice movimento: da un lato, l'assimilazione di pratiche manageriali elaborate nel contesto statunitense; dall'altro, la rielaborazione dell'eredità olivettiana, che aveva concepito l'impresa come comunità organizzata e spazio di integrazione tra produzione e responsabilità sociale. A questa dinamica di apertura e adattamento si affiancano tensioni interne di notevole intensità, che incidono sugli equilibri economici e sulle configurazioni sociali. Tra il 1969 e il 1972 il sistema italiano delle relazioni industriali attraversa trasformazioni decisive, culminate nell'entrata in vigore dello Statuto dei lavoratori nel 1970, esito delle mobilitazioni note come "autunno caldo" e dell'intensificarsi della conflittualità aziendale. Tali processi segnalano una frattura sempre più marcata rispetto agli assetti precedenti e mettono in discussione i presupposti del modello consociativo che aveva sostenuto i primi decenni della Repubblica. La crisi degli assetti fordisti si manifesta come passaggio non aggirabile (Martinelli, 2002): la parcellizzazione delle mansioni, l'alienazione e il progressivo svuotamento di significato del lavoro incidono tanto sull'ordine produttivo quanto su quello gerarchico, fino a rendere evidente che «in fabbrica furono colpiti duramente sia l'ordine produttivo che l'ordine gerarchico» (Accornero, 1999)[2]. Da queste discontinuità prendono avvio processi di mobilità sociale che alimentano una domanda crescente di competenze e di formazione. Tale domanda, tuttavia, incontra risposte spesso parziali. Come osservato, la valorizzazione produttiva dell'istruzione e della professionalità in Italia assume frequentemente una dimensione più simbolica che sostanziale, con effetti visibili soprattutto sul piano dello status e del prestigio degli strati intermedi,

[2] L'analisi proposta da Accornero colloca la crisi del modello fordista entro una trasformazione più ampia delle relazioni industriali italiane, nella quale l'intensificazione del conflitto e la messa in discussione delle gerarchie tradizionali rendono visibile la fragilità degli assetti organizzativi consolidati. Il riferimento evidenzia come le tensioni emergenti non riguardino esclusivamente l'efficienza produttiva, ma investano i principi di legittimazione dell'autorità e i dispositivi di integrazione tra lavoro e impresa.

piuttosto che sulla loro effettiva collocazione nel sistema produttivo (Barbano, 1979).

Il dibattito sul superamento del taylor-fordismo trova espressione in un'intensa attività editoriale che caratterizza gli anni Sessanta, attraverso riviste di organizzazione e cultura industriale quali la seconda serie di Tecnica e organizzazione, Pirelli, Civiltà delle macchine, Rivista Italsider, Il Gatto selvatico e Rivista di organizzazione aziendale. In queste sedi prende forma una critica sistematica agli assiomi classici, giudicati incapaci di interpretare una realtà nella quale i conflitti organizzativi non appaiono né univocamente definibili né definitivamente risolvibili (Bigazzi, 1999). In questo clima matura un mutamento di paradigma che segna il passaggio dall'addestramento alla formazione, generando inquietudine tra gli operatori del settore, chiamati a confrontarsi con un mondo del lavoro attraversato da instabilità sociale e da crisi ricorrenti, mentre il sistema produttivo sconta un ritardo tecnologico particolarmente accentuato nel contesto italiano (D'Amico, 2015).

La distanza tra gli assetti organizzativi e formativi degli anni Cinquanta e Sessanta e il disagio che investe i professionisti del decennio successivo emerge con chiarezza nella testimonianza di un osservatore esterno, che restituisce l'immagine di una città proiettata verso il terziario avanzato, impegnata nella traduzione frettolosa di manuali manageriali d'oltreoceano e nell'adozione di strumenti concettuali eterogenei, talvolta applicati in modo approssimativo. In quelle pagine, dense e tipograficamente sovraccariche, la cosiddetta "regola degli errori" viene proposta come chiave per una delega dell'autorità finalmente operativa, capace di orientare i dirigenti verso una visione d'insieme, sottraendoli all'ossessione per le imperfezioni marginali (Bianciardi, 2013).

Come già evidenziato, fin dalla sua costituzione, l'Associazione Italiana Formatori assume come propria missione quella di non perdere di vista la "foresta" della formazione manageriale che si estende tra gli anni Sessanta e Settanta, evitando di ridurre la complessità del fenomeno a una somma di tecniche o procedure. Questo orientamento si radica nell'assioma formulato da Gian Piero Quaglino, secondo cui la formazione può divenire leva di cambiamento organizzativo solo a condizioni ben definite e non in virtù di un automatismo tra apprendimento individuale e trasformazione collettiva, processo che presenta un livello di complessità ben più elevato. Su tale base prende forma, nel 1978, la proposta elaborata con Giovanni Testa di una teoria gene-

rale della formazione, concepita come punto di convergenza e sovrapposizione tra una teoria dell'organizzazione, una del management e una dell'apprendimento e del cambiamento (Quaglino, 2005).

La vocazione che progressivamente si afferma nel mondo della formazione consiste nella capacità di interpretare il mutamento culturale, elaborando nuove forme organizzative e stili manageriali coerenti con contesti in trasformazione. La sfida riguarda il ripensamento degli atteggiamenti mentali, delle visioni e dei paradigmi che sostengono le realtà organizzative, nonché la creazione di linguaggi e codici di comportamento capaci di rendere praticabili, nella quotidianità, i modelli che si intendono realizzare. La costruzione di una cultura organizzativa non può ridursi all'adozione di slogan o alla sostituzione dei vertici, ma implica la rielaborazione complessiva dei modi di vivere e interpretare l'esperienza lavorativa (Morgan, 2002).

L'AIF fa proprio questo orientamento, impegnandosi a rinnovare costantemente pratiche e spazi della formazione, intercettando metodologie emergenti e favorendo la connessione tra gli operatori del settore, con l'obiettivo di migliorare l'uso delle risorse e la qualità delle prestazioni. L'idea di "fare comunità" come risposta alla crisi economica e sociale attraversa, negli stessi anni, anche altre esperienze associative. Nel luglio del 1975, a Cernobbio, *The European House – Ambrosetti, think tank* fondato a Milano nel 1965, promuove un incontro annuale tra dirigenti internazionali dedicato allo stato dell'economia e alle grandi tendenze della società contemporanea. Nasce così il forum "*Lo Scenario di oggi e di domani per le strategie competitive*", frutto della collaborazione tra figure provenienti da ambiti disciplinari differenti, quali Alfredo Ambrosetti, Umberto Colombo, Francesco Alberoni e Beniamino Andreatta, anticipando processi che verranno in seguito definiti come internazionalizzazione e, successivamente, globalizzazione. La difficoltà di interpretare correttamente i segnali del presente sarà riconosciuta retrospettivamente da Gennaro Acquaviva, vicepresidente dell'ENAIP, che ammetterà come, in quel passaggio epocale, non fossero stati colti né i presagi più critici né le conseguenze sociali e formative che ne sarebbero derivate (Acquaviva, 2016). L'impasse verrà progressivamente affrontata attraverso il riferimento alle "organizzazioni che apprendono"[3], capaci di innovare e di sviluppare modelli

[3] Il concetto di organizzazione che apprende, sviluppato da Peter Senge in La quinta disciplina, introduce una concezione sistemica dell'apprendimento organizzativo,

adeguati a gestire il cambiamento continuo, secondo l'impostazione resa celebre da Peter Senge (Senge, 2019).

A unire coloro che, tra la fine degli anni Sessanta e l'inizio dei Settanta, riflettono sul sistema produttivo italiano è il tentativo di sottrarsi tanto all'adattamento mimetico di filosofie industriali ormai logore quanto all'applicazione acritica di modelli culturali esogeni. La diffidenza verso le "formulette magiche" importate dagli Stati Uniti, richiamata con ironia da un olivettiano come Gino Levi Martinoli, esprime la consapevolezza che nessuna soluzione precostituita possa essere trasferita senza un lavoro di interpretazione, mediazione e ricostruzione coerente con le specificità storiche e sociali del contesto italiano. Il contesto che accoglie la nascita di AIF è questo. E ben presto l'ultima arrivata non esiterà a dire la sua e a intervenire sulle questioni più spinose.

1.3 Lo statu nascenti: Varese

Il gruppo ristretto e coeso che mercoledì 23 aprile 1975 si presenta in via Dante, a Milano, davanti al notaio Luigi Augusto Miserocchi, ha già fatto i conti, all'interno delle proprie realtà lavorative, con le problematiche elencate sopra e, almeno da due anni, sente l'esigenza di superare la consuetudine delle chiacchiere e dello scambio di informazioni ai margini dei convegni e degli incontri istituzionali, per poter far rete, per divenire una comunità. Sono: **Renato Teti, Germano Manco, Angelo Milani, Roberto Barabino, Roberto Adami, Anna Maria De Gasperis Astrup, Giorgio Del Mare, Giuseppe Parrello**. Il file rouge che lega gli otto fondatori – in realtà il nucleo originario era più esteso rispetto a quello che sottoscrive l'atto costitutivo – è il capoluogo lombardo, dove tutti risiedono, lavorano e sono nati, eccetto la psicologa De Gasperis, nata a Napoli e il formatore Barabino, nato a Genova. Presidente del consiglio direttivo, per il primo triennio dell'Associazione è nominato **Dante Bellamio**, responsabile risorse umane di Rank Xerox, padovano d'origine, ma anche lui operante a Milano.

Tra i fondatori di AIF è presente anche una figura femminile paradigmatica della questione di genere in Italia, come Anna Maria De

---

inteso come capacità collettiva di rivedere assunti, modelli mentali e pratiche operative. L'attenzione si sposta dalla formazione come evento circoscritto alla costruzione di condizioni che rendono possibile un apprendimento continuo, distribuito e integrato nei processi di lavoro, attraverso discipline quali il pensiero sistemico, l'apprendimento di gruppo e la riflessione sulle cornici interpretative.

Gasperis Astrup. Nata a Napoli, vissuta in Eritrea e in Sudafrica, si è laureata in psicologia e poi ha insegnato presso l'Università di Witwatersrand. Rientrata in Italia, lavora come psicologa sociale, formatrice e consulente, costituendo, nel 1985, Easy Plan, società di servizi alle imprese, occupandosi soprattutto della realizzazione di filmati didattici da impiegare nell'ambito della formazione formatori. Rimane legata ad AIF per tutta la vita, battendosi per l'affermazione dell'etica del lavoro e quindi anche del sistema formativo, «spesso mi sono vista come una ridicola Don Chisciotte femmina e i miei mulini a vento mi davano delle gran palate nel sedere» (De Gasperis Astrup, 1990). Narrare la storia delle donne in AIF comporta anche fare i conti con un genere letterario, le biografie, che costituiscono «fonti insostituibili di quel complicato meccanismo sociopsicologico, sotteso a ogni costruzione dell'identità» (Roccella & Scaraffia, 2004). E, in effetti, nel codice identitario di AIF il ruolo delle donne è sempre stato notevole, passando velocemente da una fondatrice a una presidente, **Maria Grazia Strano** nel biennio 1984-86, per giungere alla presidenza Lomaglio e alla attuale maggioranza rosa dei presidenti – anzi, delle presidenti – delle delegazioni regionali.

Milano non si limita a fare da sfondo all'avvenimento della nascita di AIF, ma ne è parte fondante, dal momento che la nascita dell'Associazione si inserisce nella longue duréé della sua tradizione formativa, cementata dalla presenza dei Sei Enti Storici cittadini. Una lunga e gloriosa storia, oramai quasi bicentenaria, che mescola laboriosità, progresso e creatività, contribuendo a trasformare in profondità la comunità milanese e venendo successivamente a essere indicata come modello virtuoso da seguire per le altre aree urbane e gli altri contesti territoriali (Lacaita, 2008). Si staglia chiaramente all'orizzonte il convincimento che la formazione si stia indirizzando «verso il sostegno alla gestione del Personale ma interviene contemporaneamente nella creazione delle professionalità più adatte alle nuove esigenze produttive» (Fabris et al., 1993).

Renato Teti, allora impegnato nella formazione sviluppo quadri di Unilever, *past president* AIF, ammette che la molla che permise la fondazione di AIF – la «fase movimentista» – va ricercata soprattutto in problemi pratici che attanagliavano i formatori milanesi, vale a dire conoscere e uniformare il modus operandi delle grandi aziende, Pirelli, IBM, Falck, FIAT: scambiare materiale didattico, confrontare i nostri programmi di formazione. Convitato di pietra è la Olivetti di Ivrea, ufficialmente per la distanza che la separa da Milano, in realtà perché,

agli occhi delle aziende lombarde, essa appare un «sistema chiuso», poco incline a fare network e a interagire con gli altri soggetti coinvolti.

In tale contesto, Giorgio Del Mare e Renato Teti trovano una base operativa nell'Istituto per la formazione, la ricerca e l'addestramento (FORRAD), fondato da Gianluigi Test, per pianificare i primi incontri– quindici partecipanti circa – che si tenevano nella sede di via Quintino Sella: ci offrirono, insieme a una opportunità logistica – riconosce il presidente Bellamio – lo spunto per verificare la fondatezza di una linea comune, e il supporto minimo indispensabile, di carattere procedurale e organizzativo, per dar poi luogo, una volta chiarite premesse e intenzioni di fondo, alla realizzazione pratica dell'Associazione. Tra coloro che partecipano, vanno annoverati Ernesto Mantica, Anna Astrup, Roberto Barabino, Lionello Magliano, Massimo Bruscaglioni, Germano Manco, Angelo Milani, Roberto Adami e Walter Mall. Un ruolo rilevante, nelle vicende dei primi passi di AIF, viene svolto anche dall'Istituto per lo Sviluppo Organizzativo (ISVOR), componente la Direzione centrale relazioni con il personale della FIAT. Esso era stato fondato nel 1972 a Marentino e, a giudizio di alcuni, «nel mondo della formazione e in quello della consulenza fu un evento clamoroso», dal momento che «vide avvicendarsi nelle sue aule ben 1.500 persone» (Faliva & Pennarola, 1992).

Da quelle prime discussioni – ricorda Bellamio – scaturisce anche un documento che, approvato da tutti, fu ritenuto in qualche modo il ‹manifesto› attorno a cui il gruppo si aggregava, base per i successivi ragionamenti e inserito come parte integrante sia nell'atto costitutivo che nello Statuto associativo, di cui si riporta un passaggio particolarmente significativo:

«Il ruolo e la funzione di chi svolge attività addestrativa o formativa e comunque educativa nell'ambito delle aziende e delle organizzazioni sono venuti progressivamente definendosi anche nel nostro Paese, soprattutto nel corso di questi ultimi anni: ne è emersa la figura di un vero e proprio operatore culturale, agente di cambiamento e di innovazione e quindi funzionale sia allo sviluppo di aziende e organizzazioni, sia alla crescita professionale, culturale e civile dei suoi interlocutori.

L'intervento educativo nell'ambito della organizzazione di lavoro deve quindi porsi come una non secondaria risposta alla generale esigenza di educazione permanente, e un oggettivo contributo al progresso economico, sociale e civile del Paese.

Il formatore professionista deve perciò essere in grado di rispondere a problematiche in parte nuove e in ogni caso più complesse: come la

consapevolezza dei correlati sociali ed economici dell'azione educativa svolta nelle aziende, la concorrenza tra esigenze poste dalla committenza ed i reali bisogni formativi, la definizione di un'etica professionale dei formatori, il confronto tra le teorie e le intenzioni educative e la realtà dell'organizzazione del lavoro, i rapporti comunque esistenti tra l'intervento formativo nell'ambito delle organizzazioni e le strutture educative istituzionali, scolastiche ed extrascolastiche; sino, per scendere su un piano di maggior dettaglio, alla conoscenza ed all'uso appropriato delle tecnologie educative, nel contesto di metodologie specifiche dell'educazione degli adulti, con i conseguenti problemi sulla formazione dei formatori.

Un primo modo di rispondere a questa esigenza di arricchimento professionale e di consapevolezza culturale appare la proposta di costituire, tra chi condivide le considerazioni sin qui esposte, una "Associazione Italiana Formatori"» (AIF, 1975).

Il lancio dell'Associazione – presenti più di un centinaio di partecipanti – avviene il 24 e il 25 ottobre, nel corso del "*Convegno di presentazione dell'Associazione Italiana Formatori - A. I. F.*" al Palace Grand Hotel di Varese, centro prediletto per le attività formative nell'hinterland milanese, grazie alla presenza di aule attrezzate e di un auditorium funzionale. Si scarta l'idea di tenere il convegno presso la sala conferenze di qualche impresa meneghina, per evitare di dare un imprinting aziendale all'evento e di mantenere pertanto un equilibrio fondativo.

Il titolo del convegno, "*Il mestiere di formatore nelle aziende italiane: realtà e contraddizioni*", riflette le considerazioni e lo stato d'animo del gruppo dei fondatori nei confronti dei *The Times They Are A-changin'*, per citare Bob Dylan. Gli atti di Varese saranno pubblicati nel gennaio successivo, in formato ciclostile, in una collana che non avrà fortuna, i *Quaderni A. I. F.*. Scorrendo il programma delle due giornate varesine, colpisce come, già dagli esordi, sia chiara l'intenzione di coinvolgere tutti i partecipanti, futuri soci, in un clima privo della ufficialità e della seriosità dei consigli di amministrazione. Si comincia, infatti, con un «cocktail al bar, e presentazioni informali tra i partecipanti», proseguendo con la relazione introduttiva ai lavori da parte del presidente Bellamio, «*Perché una Associazione tra i formatori*», il quale, nell'incipit, afferma che «questa Associazione, come tutte le cose di questo mondo, ha una sua vicenda (sarebbe forse ridondante chiamarla ‹storia›)» e spiega le ragioni che hanno condotto alla nascita dell'Associazione, pur tra lo scetticismo diffuso, poiché in fondo, «facciamo un mestiere che sembra uguale, ma che invece è talmente determinato dalle situazioni di fatto in cui operiamo, che le cose che ci diver-

sificano sono più di quelle che abbiamo in comune.» Come asseriscono Ugo Morelli e Giuseppe Varchetta, l'Associazione intende configurarsi come la *koinè* di riferimento per gli operatori della formazione.

L'AIF colma un vuoto sentito e ha un largo successo perché consente un comune immediato riferimento di identificazione ad un ceto professionale per lo più composito e dai confini incerti. Le problematiche del ruolo del formatore con le difficoltà di mestiere e la riflessione sulle strutture di potere e le istanze di rinnovamento nel quadro sociopolitico, costituiscono i due estremi della prima stagione del dibattito in AIF, la prima di una lunga sequenza, che con una buona capacità di autogenerazione è continuata fino ad oggi (Morelli & Varchetta, 1998).

Bellamio, tuttavia, nella sua prolusione, non esita a orientare il giudizio di AIF sulle *querelle* più scottanti, a cominciare dal diniego di arroccarsi su posizioni corporativistiche: «non ci sembra assolutamente attuale e proponibile, nella situazione italiana di oggi, l'idea, pur da qualche parte ventilata, di un cosiddetto ‹albo professionale› dei formatori.» L'esigenza di una riflessione critica sullo status di formatore emerge anche dall'intervento di Roberto Barabino, "*Appunti sulla cultura professionale dei formatori*", dove si interroga provocatoriamente su «il bisogno d'onnipotenza dei formatori», inteso come la tendenza a sfornare in continuazione nuovi modelli organizzativi: «il fenomeno descritto è abbastanza tipico di tutte le professioni giovani, in cui necessariamente non si è ancora sviluppato un ‹approccio situazionale› capace di un uso flessibile di varie leve alternative d'intervento ed in cui il bagaglio professionale dei singoli, che è inevitabilmente settoriale, viene protetto attraverso il rifiuto delle esperienze e dei modelli altrui».

Dal punto di vista economico, i primi anni di AIF sono difficili, con le casse perennemente vuote. Per autofinanziare l'Associazione, si dà vita alle *Giornate AIF* a Milano, con focus di attualità, alle quali è possibile partecipare pagando una quota d'iscrizione. Grazie a tali entrate, è possibile procedere con meno apprensione alle spese correnti, pagare l'affitto dei locali e anche dotarsi di una segreteria, nonostante molti lo considerino un passaggio dalla fase movimentista-volontaria a una fase troppo istituzionale. La struttura delle Giornate prevede due relazioni, tenute da personalità di spicco, e poi un ampio dibattito sulle tematiche affrontate. Erano, invece, gratuite, le *Serate AIF*, in cui ciascuno raccontava le proprie esperienze professionali agli altri intervenuti, in tutto 15-20.

La scelta effettuata dal primo direttivo AIF di puntare sulle persone piuttosto che sul numero di aziende afferenti ben presto si rivela

vincente: mentre lo scambio di informazioni e di materiale didattico fallisce repentinamente, le interazioni tra formatori e aspiranti tali, al contrario, si intensificano. Gli iscritti, nel frattempo, sono in crescita, passando dai 30 dei primi anni alle 70-80 adesioni degli anni successivi, grazie alla quota molto bassa e a un interesse diffuso per le attività proposte dall'Associazione.

La presidenza di **Renato Teti**, dal 1980 al 1982, dando seguito a quanto *in nuce* nell'Atto costitutivo, lancia il *PFF, Programma Formazione Formatori*, con l'idea che AIF debba essere la testimonianza, verso l'esterno, del ruolo della formazione. Si intende così sviluppare le competenze specifiche dei formatori, laddove altre scuole puntavano soprattutto sulle tecniche attive di addestramento. Il programma del primo ciclo, che si svolge da maggio ad ottobre del 1980, si articola su tre filoni principali: 1) i modelli di pianificazione e gestione dei programmi formativi, le tecnologie e metodologie d'intervento e il controllo e la valutazione dei risultati; 2) la conoscenza delle discipline scientifiche necessarie per interpretare correttamente il ruolo di operatore della formazione nell'organizzazione di lavoro, e cioè psicologia, metodologia delle scienze sociali, sociologia, organizzazione, economia, scienze manageriali; 3) i problemi di rapporto fra i processi formativi e i processi organizzativi e quindi di ruolo della formazione. Docenti del *PFF* sono Ulderico Capucci, Giuseppe Varchetta, Marco Maroino e Paolo Carlotti, con Renato Teti a svolgere il compito di coordinatore. L'avvio del corso è preceduto da un questionario postale, inviato nel mese di giugno del 1978 a 1020 soggetti, tra cui formatori e docenti di management, consulenti, direttori del personale e dirigenti d'azienda, al fine di individuare le aree di conoscenze professionali di maggiore interesse e, all'interno di esse, gli argomenti considerati prioritari.

AIF a cavallo tra gli anni Settanta e Ottanta si regge soprattutto sulle iniziative individuali e lo spirito volontaristico, piuttosto che su un modello organizzativo ben rodato; non a caso, due protagonisti di momenti diversi della vita associativa sono accomunati dagli stessi ricordi: «eravamo un po' amici, un po' colleghi – afferma Renato Teti – fondamentalmente le due cose viaggiavano in parallelo». Gli fa eco Antonello Calvaruso, *past president* e protagonista di un'altra stagione di AIF: «i consigli direttivi di corso Magenta, a esempio, erano una montagna di cappotti buttati uno sull'altro e un tavolo dove si riunivano 30 persone ma ce ne entravano solo 15, c'era una sorta di improvvisazione che fa parte del segmento artistico della professione del formatore» (Caramma, 2017).

L'apparente improvvisazione e giovialità della vita associativa, tuttavia, non impedirà ad AIF di diventare, molto presto, un punto di snodo cruciale sulle problematiche delle risorse umane e della formazione dei quadri.

La fondazione, tuttavia, non esaurisce il problema dell'identità; ne apre piuttosto la verifica nel tempo. Gli anni successivi mostrano infatti come un'intuizione originaria possa consolidarsi solo attraverso dispositivi di confronto, canali di comunicazione e pratiche capaci di trasformare un nucleo iniziale in una comunità professionale più estesa e differenziata.

1.4 Gli anni ottanta tra nuovi processi comunicativi e utopie possibili

Tra gli anni Ottanta e Novanta, le politiche del personale entrano in intersezione con le politiche della partecipazione attorno al tema della flessibilità, che assume una funzione cruciale nella tenuta dei sistemi organizzativi e nella loro legittimazione sociale. L'esigenza di mantenere rappresentatività e radicamento impone una riconsiderazione dei rapporti tra adattabilità e protezione. Per il mondo imprenditoriale, tale equilibrio costituisce una condizione operativa delicata: una flessibilità non governata rischia di tradursi in dispersione di competenze e risorse umane, mentre la combinazione tra deregolazione e crisi del welfare può generare esclusione, frammentazione dei legami e indebolimento dei dispositivi sociali che avevano sostenuto i processi di industrializzazione e sviluppo (Musso, 2002).

Le rappresentazioni diffuse di quegli anni – spesso sintetizzate nell'immagine dell'"edonismo reaganiano" o nello slogan della "Milano da bere" – tendono a occultare una fase segnata da tensioni strutturali. All'inizio degli anni Ottanta, l'aumento dei tassi di interesse reali modifica la distribuzione del margine operativo tra capitale produttivo e capitale finanziario, incidendo sulle strategie d'impresa e sugli orizzonti temporali degli investimenti. Il mutamento nell'allocazione delle risorse e dei poteri comporta una ridefinizione del rischio aziendale e una crescente attenzione al breve periodo (Rey, 2014).

AIF inizia a interrogarsi sui cambiamenti in atto in due convegni nazionali, sotto la presidenza di Sandro Catani: il quinto, tenuto nel 1982, sugli "*Aspetti evolutivi della formazione negli anni '80*" e il sesto, l'anno successivo, su "*Scienze dell'uomo, cultura d'azienda, formazione*".

Da tali incontri traspare l'urgenza di dotare l'Associazione di nuovi canali di comunicazione, al passo con i tempi e, soprattutto, in grado di agglutinare i vecchi maestri della fondazione con le nuove leve emergenti, in una palestra aperta anche a contributi esterni.

Nasce così, nel novembre del 1986, sotto la presidenza di **Pierluigi Amietta**, la *Rivista della Associazione Italiana Formatori* – che solo successivamente, come vedremo nel Capitolo 2, muterà il titolo in *FOR* – il cui numero zero, tra gli altri, presenta una riflessione di Dante Bellamio, il primo presidente, sullo statuto AIF, un intervento del padre dell'andragogia Malcolm Knowles, il case study della formazione in Ferrero e tre scritti su un tema innovativo: l'ingresso dei personal computer in ufficio. Rilevanti anche i risultati di una ricerca empirica condotta da Dante Bellamio e Massimo Bruscaglioni, in occasione del VII Convegno AIF, tenuto a Milano l'anno precedente (Bellamio & Bruscaglioni, 1986).

L'esigenza di non dare alle stampe una pubblicazione paludata traspare soprattutto da due rubriche, che consentono ai soci di poter comunicare ed esternare, rinnovando la consuetudine dei fondatori di scambiarsi idee e metodi: *Iniziative AIF*, curata da Dario Forti e *Spazio aperto, a cura di Tutti i Soci*. La prima, in particolare, ha lo scopo di permettere al «Socio lettore di verificare con periodicità la propria immagine dell'effettiva presenza e capacità di iniziativa dell'associazione cui aderisce» (Forti, 1986).

Il numero uno della rivista debutta nel giugno del 1987, con una testata modificata rispetto al numero zero, *Rivista AIF - periodico della Associazione Italiana Formatori*, preceduto dall'VIII Convegno Nazionale, con un significativo ed emblematico titolo: «*Nuove complessità*». Il numero ospita un intervento di Giuditta Alessandrini, che riprende le tematiche del convegno e la sintesi di una giornata di studio AIF di Leonhardt Scäfer (Alessandrini, 1987). Completano il numero due articoli anticipatori di nuovi filoni di interesse per l'Associazione, quali le relazioni tra sistema scolastico e mondo del lavoro e la formazione nella Pubblica Amministrazione: il *Premio Basil*e e il Convegno Nazionale Pubblica Amministrazione sarebbero divenuti realtà solo qualche tempo dopo (Fantacone, 1987).

Le trasformazioni repentine in atto nel mondo della scuola e la mescolanza con la formazione professionale diventano oggetto di interesse per AIF, così come l'introduzione del «ciclo breve», che ben presto viene a configurarsi come «una tematica nuova; almeno rispetto ad un

recente passato. Infatti si inserisce in una concezione che assume come criteri la differenziazione (di percorsi in relazione a differenti bisogni formativi degli utenti) e il policentrismo (pluralità di agenzie formative). Una concezione che si pone in contrasto con l'ipotesi largamente prevalente negli anni '70: quella della unitarietà» (Ghergo, 2011).

Il numero due della rivista ripropone l'attenzione nei confronti dei mutamenti nelle aule scolastiche, rilanciando un progetto antesignano portato avanti dall'Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori (ISFOL) su quella che sarà poi la modalità didattica dell'Alternanza scuola-lavoro: «nell'immaginario collettivo dei giovani, la suggestione sessantottina della politica è stata oggi sostituita dalla voglia di impresa: e dunque educare all'imprenditorialità diviene un elemento fondamentale di caratterizzazione della cultura e dell'identità sociale» (Pagoto, 1987).

La fine del decennio introduce elementi di instabilità negli assetti imprenditoriali italiani. Le "occasioni mancate", richiamate da Giuseppe Berta, evidenziano la perdita di opportunità di innovazione con conseguenze durature, visibili nel declino di sistemi aziendali quali Olivetti, Montedison, Pirelli e il Gruppo Finanziario Tessile (Berta, 2004). Parallelamente si diffonde il richiamo all'"eccellenza" come criterio di valutazione del capitale umano, della ricerca e del sistema produttivo, mentre si affacciano segnali di marginalizzazione della dimensione intermedia delle organizzazioni e delle figure professionali che le abitano (De Rita, 2015).

La risposta di AIF, in questa fase, si articola attraverso una serie di iniziative promosse dalla presidenza Amietta, che contribuiscono a ridefinire il posizionamento dell'Associazione: incremento della visibilità nazionale e internazionale, progressivo orientamento verso logiche istituzionali, apertura verso altri attori della formazione, potenziamento della struttura organizzativa e dei servizi, ampliamento delle attività gratuite, avvio della collana editoriale AIF-UNICOPLI e sviluppo del Programma Formazione Formatori (Amietta, 1988; Amietta P.L., 1989).

Nel passaggio di consegne a Massimo Bruscaglioni, Amietta sottolinea la necessità di rafforzare la presenza territoriale dell'Associazione, promuovendo la crescita dei gruppi regionali sul modello di esperienze già consolidate, come quella del Lazio. La nascita di nuovi gruppi in Emilia-Romagna, nelle «Tre Valli» e in Sicilia rappresenta un primo passo verso una configurazione più diffusa e articolata (Bruscaglioni, 1988). Nella sua relazione programmatica, Bruscaglioni ripercorre

l'evoluzione dell'AIF, dalla fase iniziale caratterizzata da un'impostazione informale e fortemente partecipativa, fino a una configurazione organizzativa più strutturata ed efficace (Caccamo & Capucci, 1989). Tra le direttrici di sviluppo viene indicato l'affiancamento al *Programma Formazione Formatori/PFF* (cfr. Capitolo 5) di interventi avanzati, destinati a professionisti con esperienza, con l'obiettivo di approfondire l'analisi dei bisogni in un mercato segnato dalla presenza di approcci e scuole differenti e dalla necessità di individuare forme di integrazione tra di essi (Caccamo & Capucci, 1989).

Tale visione richiama fortemente il volume, pubblicato nel 1989, "*Professione Formazione*", edito da Franco Angeli. L'obiettivo è chiaro: definire e consolidare i tratti distintivi della professione del formatore, rendendola non solo riconoscibile ma anche pienamente legittimata nel panorama professionale italiano (AIF, 1989). Come scrive Massimo Bruscaglioni nella sua introduzione: «Questo volume vuole soprattutto rappresentare una 'testimonianza': di una importante attività di formazione permanente degli adulti, quella che si fa nelle organizzazioni e in particolare nelle aziende, e di una professione, quella del formatore, che si è sviluppata nell'esercizio di tale attività. […] Questa esperienza è però poco conosciuta: nella società, che pur tanto bisogno avrebbe di modelli concreti nel campo della educazione permanente degli adulti; nell'università, che pure vi vedrebbe per certi versi una continuazione del proprio lavoro rivolta all'individuo adulto; perfino, paradossalmente, nel mondo del lavoro. Il fenomeno di tale scarsa conoscenza ha una ragione ben precisa: come dice Dante Bellamio, primo presidente fondatore dell'AIF, la formazione nelle organizzazioni ha una 'tradizione orale' più che scritta: l'esperienza e il sapere si tramandano cioè a voce, più che attraverso testi scritti.» Ecco allora l'esigenza di lasciare una testimonianza corale, che possa essere raccolta in un volume che, in copertina, apparirà a cura dell'Associazione stessa. La pubblicazione, che viene alla luce grazie a un gruppo di lavoro guidato da Bruscaglioni, diventerà nel tempo un manuale di riferimento nel campo delle risorse umane, ristampato in numerose edizioni negli anni successivi. Ma la sua importanza non è solo nell'antologia di scritti selezionati per restituire le componenti fondamentali della professione. Il volume, infatti, costituisce il manifesto e la guida metodologica fondativa di quella che sarà la collana AIF-FrancoAngeli, finalizzata a definire e sviluppare le competenze degli esperti di apprendimento all'interno delle organizzazioni.

1.5 Conclusioni: timore e gioia

Ulderico Capucci, *past president* AIF, qualche anno fa, ricordava su *FOR* il suo impegno nell'Associazione: «Vale la pena di ricordare la piccola storia di AIF che, pur non immune da manchevolezze, ha dato il suo significativo contributo alla storia della formazione in Italia, alla crescita professionale dei formatori, al costituirsi e al divenire del nostro mestiere. AIF è stata – e speriamo che continui ad essere – luogo di reale confronto, occasione e strumento di dibattito, riferimento sostanziale della formazione in Italia, al di là – credo – di quanto a tutti noi sia dato da pensare. Lo è stato attraverso le persone, i luoghi, le attività, le pubblicazioni, l'organizzazione, i documenti, il corpo sociale» (Capucci, 2005).

Questa testimonianza restituisce con precisione la collocazione dell'Associazione nel sistema della formazione, evidenziandone la funzione di connessione tra attori differenti (istituzioni, imprese, professionisti, organizzazioni politiche ed enti privati) e il ruolo di infrastruttura relazionale e culturale. La traiettoria dell'AIF può essere letta come un caso empirico di particolare rilevanza per l'analisi delle dinamiche che attraversano il campo formativo italiano ed europeo, nel quale si intrecciano dimensioni organizzative, tensioni professionali e processi di costruzione identitaria. In questa storia, il contributo quotidiano di coloro che hanno partecipato alla vita associativa rappresenta una componente essenziale del suo sviluppo, rendendo visibile una forma di lavoro collettivo che ha sostenuto nel tempo la continuità dell'esperienza avviata nel 1975.

Il filo conduttore di questi cinquant'anni è stata, in particolar modo, la gioia, come ha ricordato Beatrice Lomaglio, prendendo le redini della rivista dell'Associazione: «raccolgo il testimone della direzione di FOR con un misto di gioia e timore […] Gioia perché sono consapevole che FOR rappresenta un tassello importante del vissuto associativo, tassello che si costruisce attraverso la parola scritta e la lettura, attività che riveste un'importanza centrale nella mia vita e, credo, in quella di molti formatori. Timore perché si tratta di un'eredità importante, di cui sento tutto il peso e la responsabilità, pur nell'ambito di un impegno condiviso con le tante persone che partecipano alla costruzione di ogni numero». (AIF 2023f)

In questa duplice tonalità emotiva si condensa una dimensione che, a partire dai primi anni, ritorna costantemente nell'esperienza associa-

tiva: il legame tra appartenenza e responsabilità, tra continuità e rinnovamento. Il tratto distintivo della prima stagione dell'Associazione risiede proprio nella compresenza di due esigenze: definire i contorni di una professione ancora in via di consolidamento e, simultaneamente, preservarne l'apertura interpretativa. La costruzione di un lessico comune, di criteri di qualità e di dispositivi operativi sono il cuore del momento fondativo, ma si accompagna alla consapevolezza di come tali elementi debbano rimanere permeabili all'esperienza e al confronto. È su questa tensione tra fondazione e trasformazione che si innesta il passaggio al capitolo successivo, nel quale l'Associazione verrà osservata mentre amplia il proprio repertorio metodologico, sperimenta nuove forme di intervento e rende più esplicita la riflessione sui presupposti culturali e valoriali della formazione.

2. La formazione tra tradizione e sperimentazione (1990-2006)

Adriana Apuzzo

Se il capitolo precedente ha mostrato come AIF nasca dall'esigenza di dare consistenza e riconoscibilità pubblica alla figura del formatore e di fare ordine in un campo ancora frammentato, il secondo capitolo ripercorre un periodo in cui l'Associazione diventa spazio in cui fioriscono iniziative, si esplorano linguaggi, si apre un confronto tra esperienze e prospettive anche molto distanti tra loro. Si tratta di anni densi, in cui si confrontano visioni diverse, con dibattiti che all'interno dell'Associazione si fanno accesi, indice di una passione che va ben al di là di quelli che potrebbero essere gli intenti di un semplice desiderio di approfondimento professionale.

Tra la fine degli anni Ottanta e gli anni Novanta, il panorama della formazione in Italia è in trasformazione, a seguito dell'evoluzione del mercato del lavoro, dell'innovazione tecnologica e dell'internazionalizzazione delle imprese. Le normative europee spingono verso una concezione della formazione continua come fattore strategico per la crescita economica e lo sviluppo professionale. I documenti dell'European Centre for the Development of Vocational Training contribuiscono a inscrivere la formazione entro un orizzonte di regolazione sovranazionale, qualificandola come leva strutturale delle politiche europee. Negli anni Novanta, il concetto di lifelong learning[1] diventa un pilastro delle politiche europee e assume un rilievo centrale nei dibattiti accademici, politici ed economici, ridefinendo il significato stesso di educazione degli adulti. La formazione non è più concepita come un

[1] La nozione di lifelong learning, progressivamente istituzionalizzata nelle politiche europee, designa un orientamento che estende l'apprendimento lungo l'intero arco della vita, ridefinendone statuto, luoghi e responsabilità.

momento isolato nella vita di un individuo, ma come un processo continuo, capace di accompagnarlo lungo l'intero arco della sua esistenza.

Il passaggio da una formazione episodica e frammentata a un modello sistemico e permanente diventa, così, una priorità imprescindibile per imprese, istituzioni e operatori del settore. È in questo scenario che le associazioni professionali assumono un ruolo determinante, fungendo da catalizzatori per la costruzione di reti capaci di rispondere alla crescente domanda di aggiornamento, certificazione e ricerca. L'Associazione Italiana Formatori emerge come uno degli attori più influenti in questo processo. La sua missione non si limita a facilitare l'incontro tra i bisogni formativi delle imprese e le risorse del mondo accademico, ma si estende alla definizione e all'aggiornamento di standard professionali, all'esplorazione di nuove metodologie didattiche e alla sensibilizzazione delle istituzioni sulle tematiche dell'apprendimento permanente. Attraverso un'azione che coniuga ricerca, sperimentazione e divulgazione, AIF diventa il fulcro di un movimento che trasforma la formazione in un elemento chiave della competitività aziendale e dello sviluppo personale.

La visione di una formazione che esce dalle imprese per coinvolgere l'intero tessuto sociale e colmare un gap di conoscenze ancora più penalizzante nell'era del primato dell'informazione, esplicitata nel rapporto UNESCO del 1993 (UNESCO, 1993), viene accolta con entusiasmo da AIF, che amplia la visione del proprio ruolo, non più limitato al riconoscimento di una categoria professionale, ma esteso alla promozione di una cultura dell'apprendimento diffusa come risposta al divario economico e sociale tra le diverse fasce della popolazione.

2.1 La formazione nella società post-industriale

Come abbiamo visto, tra gli anni Ottanta e l'inizio del decennio successivo, l'Italia si trova ad affrontare una fase cruciale della sua evoluzione economica e sociale, sospesa tra le sfide imposte dalla globalizzazione, l'avvento delle tecnologie digitali e la crescente automazione industriale. La formazione professionale per gli occupati si articola attraverso un'ampia pluralità di soggetti: imprese, università, società di consulenza e sistemi formativi regionali. Le rilevazioni ISFOL mostrano che nel biennio 1990-91 oltre 130.000 adulti sono coinvolti in attività di qualificazione, riqualificazione e aggiornamento, costituendo quasi il 35% degli allievi di quell'anno (ISFOL, 1994). Tuttavia, la

frammentazione e l'assenza di una visione organica impediscono di trasformare questi interventi in un sistema strutturato e funzionale allo sviluppo del capitale umano nel lungo periodo. Di fronte a questo scenario, il Censis, nel suo Rapporto Annuale del 1992, evidenzia come il vero nodo critico non sia l'assenza di interventi formativi, quanto la mancanza di un vero sistema di formazione continua, inteso come un insieme coordinato e orientato di azioni, regolamentato da un quadro normativo unitario e finalizzato a obiettivi comuni (Amietta P.L., 1989). È in questo contesto che **Domenico De Masi** assume un ruolo chiave nel dibattito sulla transizione dalla società industriale a quella post-industriale, influenzando il panorama della formazione italiana.

La sua presidenza dell'Associazione Italiana Formatori, tra il 1990 e il 1992, segna una svolta epocale per l'organizzazione, imprimendole un cambio di rotta radicale rispetto al passato. Con De Masi, AIF supera l'impostazione tradizionale, ancorata a una visione aziendale e alla trasmissione verticale delle competenze, per abbracciare un modello formativo innovativo, basato sulla creatività, sull'emotività e sull'adattamento ai cambiamenti richiesti dalla società post-industriale. Per De Masi, la formazione non è un mero strumento di aggiornamento professionale, ma il presupposto per un processo di crescita globale che coinvolge l'individuo nella sua interezza, in un intreccio inscindibile di dimensioni cognitive, emozionali, culturali e sociali. Questo approccio si manifesta con forza già nel lavoro svolto presso la sua Scuola di Specializzazione S3 a Roma, nata negli anni Ottanta e concepita come un laboratorio sperimentale dove la formazione si declina in chiave innovativa, contaminandosi con le arti, la sociologia, la psicologia e l'analisi dei fenomeni culturali emergenti. Nell'ambito della Scuola gli studenti da una parte studiano teoria sociologica e dall'altra sono impegnati in ricerche collettive, i cui esiti vengono pubblicati in volumi curati da De Masi, spesso editi da Franco Angeli. De Masi si circonda di una rete di professionisti e studiosi, tra cui Gilda Morelli, che sarà testimone dell'impegno del neo presidente nel ridefinire anche il ruolo dell'Associazione[2].

Quando assume la guida di AIF, De Masi eredita un contesto dominato dalle grandi scuole di formazione aziendale, come Isvor Fiat, la scuola del gruppo Telecom diretta da Romoli, il prestigioso centro

[2] L'intervista a Gilda Morelli è stata fondamentale per ricostruire gli anni della presidenza De Masi.

dell'ENI di Castel Gandolfo e la scuola IBM di Novedrate. Queste istituzioni, sostenute da ingenti investimenti e orientate a una visione strategica del management come leva di innovazione e competitività, rappresentano l'apice della formazione manageriale dell'epoca. Tuttavia, esse operano ancora secondo modelli rigidi, fondati su una razionalità aziendale tradizionale, caratterizzata da gerarchie consolidate e processi formativi standardizzati. De Masi si inserisce in questo sistema con l'intento dichiarato di scardinarne le fondamenta, portando con sé un'idea di formazione che trascende i confini aziendali e abbraccia un orizzonte più ampio, in sintonia con i mutamenti della società post-industriale. Egli sostiene che le imprese, così come sono strutturate, stanno progressivamente perdendo la loro centralità nella produzione di valore, sostituite da nuove forme di organizzazione basate sull'immaterialità, sulla conoscenza diffusa e sulla collaborazione creativa. Di fronte a questa rivoluzione, il paradigma formativo deve necessariamente evolversi, superando la tradizionale trasmissione di competenze tecniche per preparare le persone a navigare in un contesto complesso, mutevole e sempre meno prevedibile. L'obiettivo è la costruzione di un'autonomia creativa, capace di rendere i professionisti del futuro interpreti attivi e consapevoli delle trasformazioni sociali in corso. In questa visione, il formatore è un mediatore culturale, un facilitatore del cambiamento.

De Masi introduce il concetto di "società post-industriale" come chiave di lettura del declino delle imprese tradizionali e dell'emergere di nuovi modelli basati sulla conoscenza, sulla condivisione e sull'innovazione continua[3]; questa prospettiva segna una frattura netta con il passato, proiettando AIF in una dimensione più ampia e facendone un interlocutore privilegiato nelle discussioni sul futuro della formazione in Italia (Wieviorka, 2025). Alla base del suo pensiero c'è l'intuizione che il lavoro, così come è stato concepito per tutto il Novecento, si stia trasformando in modo irreversibile: la produzione industriale si delocalizza, le tecnologie digitali ridisegnano le modalità di interazione e le organizzazioni si muo-

[3] Nell'elaborazione di Domenico De Masi, la società post-industriale designa una trasformazione strutturale nella quale il baricentro dei sistemi economici si sposta verso attività a elevato contenuto cognitivo e simbolico, con una conseguente ridefinizione dei dispositivi di coordinamento, delle forme organizzative e dei criteri attraverso cui viene attribuito valore. Tale mutamento investe la relazione tra produzione e sapere, rendendo quest'ultimo una componente intrinseca dei processi lavorativi e introducendo configurazioni operative caratterizzate da maggiore interdipendenza, variabilità e apertura interpretativa.

vono sempre più verso modelli flessibili e orizzontali. Queste idee vengono esposte in dettaglio nel suo libro "*Verso la formazione post-industriale*" pubblicato nella collana AIF - FrancoAngeli nel 1993, nel quale De Masi analizza il declino del modello fordista e la necessità di un'educazione che privilegi il pensiero critico e la capacità di adattamento.

Il baricentro della formazione si sposta radicalmente da una concezione incentrata sulla produttività aziendale a una visione più ampia, che pone al centro la qualità della vita e la realizzazione personale. L'idea di una formazione capace di accompagnare la transizione dalla società industriale a quella post-industriale si lega strettamente alla riflessione sulla globalizzazione, fenomeno che ridisegna i rapporti tra economia e cultura, tra lavoro e tempo libero. L'interconnessione tra mercati e sistemi produttivi non solo frammenta le strutture lavorative tradizionali, ma incide sulla soggettività degli individui, costringendoli a ridefinire la propria identità in un contesto in cui le certezze del passato si dissolvono. Il lavoro, dunque, non si esaurisce più nell'esecuzione di compiti ripetitivi, ma si configura come un'attività intellettuale e immateriale, dove la capacità di generare idee e di risolvere problemi assume un ruolo centrale, superando la tradizionale distinzione tra sapere teorico e sapere pratico. Per questo motivo la società post-industriale, secondo De Masi, deve promuovere un apprendimento continuo, esperienziale e interdisciplinare.

La visione di De Masi si traduce concretamente in molteplici iniziative promosse in qualità di presidente, per le quali sceglie di coinvolgere alcune delle figure più innovative del panorama formativo e accademico di quegli anni. Tra i progetti più rappresentativi spicca la creazione della rivista *FOR*, un'iniziativa editoriale che sostituisce una precedente rivista associativa che era stata pubblicata a partire dal 1986. Il nome *FOR*, scelto dallo stesso De Masi, deriva dalle prime tre lettere di "formazione", una sintesi perfetta del suo significato e della sua missione: essere un punto di riferimento per chiunque voglia comprendere e approfondire il ruolo della formazione nel contesto della società contemporanea. *FOR* si distingue immediatamente per la sua impostazione editoriale raffinata e ambiziosa. La collaborazione con Franco Maria Ricci, editore di fama internazionale, conferisce alla rivista un'identità estetica e concettuale unica nel panorama italiano: ogni dettaglio, dalla scelta del carattere tipografico bodoniano alla qualità delle immagini, dall'impaginazione alla selezione dei contenuti, è studiato per elevare la formazione a una dimensione culturale più ampia,

dove teoria e pratica, arte e conoscenza, estetica e funzionalità si incontrano. Ma l'innovazione di *FOR* non si limita all'aspetto visivo. De Masi, con il suo approccio interdisciplinare, crea attorno alla rivista una vera e propria comunità di pensatori, ricercatori e professionisti, riunendo figure autorevoli della formazione, della sociologia, dell'organizzazione aziendale e della psicologia del lavoro. Il comitato scientifico della rivista raccoglie nomi illustri come Franco Angeli, editore di riferimento nel campo delle scienze umane e sociali; Severino Salvemini, noto accademico ed esperto di organizzazione aziendale; Federico Butera, pioniere negli studi sull'organizzazione e il lavoro; Gian Piero Quaglino, che con i suoi contributi influenza profondamente il pensiero formativo; e Enzo Spaltro, figura cardine nel panorama della psicologia del lavoro e della formazione. A loro si aggiungono professionisti di spicco come Ennio Baldini, responsabile della formazione alla Pirelli; Roberto Barabino, consulente di grande prestigio; e Claudio Belli, il cui nome è sinonimo di eccellenza nel mondo della formazione aziendale. La rivista *FOR* costituisce, dunque, una vera e propria operazione culturale che ridefinisce la formazione come un'arte del pensiero e della trasformazione sociale. Basti pensare all'uso delle metafore e dei simboli per rappresentare concetti chiave: il logo della rosa, ispirato al racconto di Borges su Paracelso, diventa il simbolo della visione formativa di De Masi. La rosa, emblema di bellezza e complessità, incarna l'idea che la formazione sia un viaggio di scoperta e trasformazione, un processo che coinvolge la persona nella sua interezza; questo simbolo non è una semplice scelta grafica, ma un elemento narrativo che permea le attività di AIF, contribuendo a costruire un'identità forte e riconoscibile.

De Masi, come sociologo, vede nella formazione una componente essenziale del contesto culturale e sociale. Il suo operato, inoltre, è interamente caratterizzato dall'attenzione all'estetica, alla ricerca della qualità e alla volontà di superare i confini tradizionali. Egli non si accontenta di dirigere un'associazione: vuole trasformarla in un punto di riferimento culturale, in un luogo di elaborazione teorica e sperimentazione pratica, in una comunità capace di anticipare il futuro. Ancora oggi, le sue idee risuonano come un invito a ripensare la formazione non solo come strumento per il lavoro, ma come un percorso di crescita personale, in grado di arricchire la vita e renderla più consapevole. Il concetto stesso di apprendimento si emancipa dall'idea di essere funzionale rispetto all'attività lavorativa per guardare a un processo di sviluppo integrale dell'individuo. Siamo in anni in cui il mondo del la-

voro cambia rapidamente: il telelavoro, l'economia della conoscenza, le dinamiche di rete e la digitalizzazione ridefiniscono il concetto stesso di professionalità, rendendo obsolete le categorie formative del passato (Beltrami, 1995). De Masi introduce il concetto di "bambinismo organizzativo", evidenziando come nei luoghi di lavoro si manifestino processi di infantilizzazione che inibiscono la crescita professionale e relazionale. A fronte di queste dinamiche, la formazione non può limitarsi alla trasmissione di un sapere tecnico, ma deve assumere una dimensione anche emotiva e psicologica, diventando un mezzo per sviluppare consapevolezza, autonomia e maturità professionale. Se i modelli del posto fisso e della carriera lineare lasciano spazio a un universo più fluido, è necessario esplorare nuovi orizzonti per il sapere e la conoscenza. Si affacciano metodologie innovative che favoriscono l'apprendimento esperienziale o privilegiano approcci finalizzati all'empowerment individuale, come il coaching. Parallelamente, De Masi ribalta il paradigma tradizionale della produttività come unico criterio di valutazione dell'esperienza lavorativa, introducendo una nuova estetica del lavoro. Secondo la sua visione, il lavoro non deve essere solo efficiente, ma anche piacevole, appagante e gratificante: l'ambiente, le relazioni e la qualità dell'esperienza quotidiana diventano elementi centrali nella costruzione di una professionalità moderna. Da qui nasce uno sguardo che integra arte, musica, teatro e narrazione come strumenti di apprendimento, valorizzando la dimensione sensoriale ed emotiva della conoscenza. Un modello che non solo forma, ma trasforma, rendendo il sapere un'esperienza viva e profondamente umana. Il culmine di questa visione emerge nel dialogo tra De Masi e Vaclav Havel, in cui il concetto di formazione si eleva a un "risveglio dell'anima", liberandosi definitivamente dall'idea del semplice addestramento funzionale (De Masi D., 1993). Il messaggio di De Masi è chiaro: senza formazione – una formazione che non è addestramento - non esiste innovazione, senza innovazione non c'è crescita, senza crescita non può esserci progresso sociale.

2.2 Il Convegno di Budapest e l'internazionalizzazione

Sotto la guida di De Masi, l'Associazione Italiana Formatori compie un decisivo salto verso l'internazionalizzazione, estendendo il proprio sguardo oltre i confini nazionali. Tra i convegni organizzati in quegli anni, uno in particolare lascia un segno indelebile: il Convegno di Budapest del 1991, intitolato "*L'ottocentesima generazione. Verso la formazio-*

ne post-industriale". Il titolo stesso del convegno, scelto con cura da De Masi e dal direttivo AIF, incarna una visione profondamente sociologica: l'ottocentesima generazione è quella che si trova di fronte alla sfida di un nuovo mondo, in cui le tradizionali strutture economiche, sociali e produttive vengono riformulate alla luce della globalizzazione e delle nuove tecnologie. La scelta di Budapest come sede del convegno non è casuale: la città, da poco uscita dal regime socialista e nel pieno della transizione verso un'economia di mercato, rappresenta il simbolo stesso della trasformazione e della ridefinizione dei modelli sociali e produttivi. La caduta del Muro di Berlino e i cambiamenti geopolitici dell'Europa orientale creano un terreno fertile per discutere di formazione in un'ottica globale, superando i confini nazionali e le rigidità ideologiche (Diener & Hagen, 2009). In quegli anni, De Masi mantiene stretti rapporti con l'università di Budapest e, in particolare, con la sociologa Zsuzsa Hegedus, una figura di riferimento negli studi sulla transizione post-socialista e sul ruolo della formazione nella costruzione di nuove identità professionali. La partecipazione della Hegedus al convegno consolida il dialogo tra AIF e il mondo accademico ungherese, creando un ponte culturale e scientifico tra Roma e Budapest.

Il convegno vede la partecipazione di oltre 300 persone provenienti dall'Italia, un numero che testimonia l'importanza dell'evento e la capacità di AIF di mobilitare i propri soci e il proprio vasto network. Ogni dettaglio dell'evento è pianificato con meticolosità per garantire un'esperienza che sia allo stesso tempo formativa, culturale e sociale: i partecipanti vengono accolti nei migliori alberghi della città, gli incontri si svolgono in location prestigiose e ogni momento è pensato per favorire la condivisione e il dialogo. Gilda Morelli, consigliere nazionale AIF e responsabile dell'organizzazione del convegno, gestisce le riunioni con il tour operator a Roma, pianificando ogni aspetto logistico; Lidia Grassi, all'epoca segretario generale AIF, svolge un ruolo chiave nel coordinare gli aspetti organizzativi del convegno. Ciò che distingue il Convegno di Budapest da altri eventi è la cura meticolosa di ogni dettaglio, un tratto distintivo della presidenza di De Masi. Il suo approccio è evidente in piccoli gesti che trasformano l'esperienza dei partecipanti in qualcosa di memorabile: ad esempio, ogni ospite trova sul comodino della propria stanza una poesia scelta personalmente dal professore, un segno del suo desiderio di creare un ambiente accogliente, ispirato e stimolante. Questo livello di attenzione, che potrebbe sembrare un vezzo estetico, è in realtà un riflesso di una visione ben

precisa: "ogni dettaglio può contribuire alla qualità dell'apprendimento e al benessere delle persone". L'idea che la formazione debba essere un'esperienza non solo cognitiva, ma anche emotiva ed estetica trova qui la sua espressione più alta.

L'evento attira studiosi, manager, intellettuali e formatori da tutta Europa, interessati a comprendere le implicazioni di questo cambiamento epocale. Difatti, l'eredità del Convegno di Budapest non si esaurisce con la fine dell'evento: le idee discusse in quei giorni continuano a influenzare il dibattito sulla formazione, trovando eco in numerosi studi, pubblicazioni e successive iniziative AIF. Uno degli episodi più memorabili del convegno è la creazione di un premio simbolico che celebra il rapporto maestro-allievo, un tema caro a De Masi e profondamente radicato nella sua concezione della formazione. Per lui, il sapere è un processo di trasformazione reciproca in cui il maestro guida l'allievo nel suo percorso di crescita, mentre quest'ultimo porta nuova linfa e creatività al pensiero del primo. Il premio rappresenta l'incontro tra esperienza e innovazione, tra saggezza accumulata e energia delle nuove generazioni. Per incarnare questo ideale, De Masi chiama Michel Crozier, noto per i suoi studi sulle organizzazioni, Shunya Suzuki, esperto di pedagogia e processi di apprendimento e Alain Touraine, uno dei più influenti sociologi francesi, noto per le sue ricerche sulla società post-industriale. Touraine, che aveva teorizzato il passaggio dal lavoro industriale alle nuove forme di produzione basate sulla conoscenza e sull'innovazione, diventa il simbolo di una figura in grado di ispirare le generazioni future. Durante il convegno, a Touraine viene consegnata una scultura dal forte valore simbolico, composta da due parti incastrabili, che rappresenta il legame indissolubile tra chi trasmette il sapere e chi lo riceve. L'altra metà della scultura viene data a Roberto Di Bernardini, un giovane laureato selezionato attraverso un'attenta analisi delle tesi di laurea di diversi candidati.

Il convegno si conclude con una riflessione sull'estetica nel lavoro, un tema che De Masi considera cruciale per la costruzione di ambienti organizzativi capaci di ispirare e motivare[4]. Come abbiamo visto, per lui la bellezza non è un semplice ornamento, ma un elemento essen-

[4] Nel pensiero di Domenico De Masi, l'estetica del lavoro concerne la qualità dell'esperienza attraverso cui l'attività organizzativa prende forma e viene interpretata. Essa interviene nel rapporto tra soggetto, ambiente e compito, contribuendo alla possibilità di riconoscersi nell'azione e di attribuirle continuità nel tempo.

ziale per il benessere e la produttività delle organizzazioni (Maussier, 2022; Strati, 2000). Tale visione trova ampio riscontro nelle discussioni emerse durante l'evento, dove diventa evidente la necessità di ripensare le pratiche formative alla luce di una società che valorizzi la qualità della vita e la coesione sociale. De Masi porta AIF a esplorare nuove modalità didattiche, in cui l'arte, la narrazione, la musica e il design diventano strumenti di apprendimento: l'estetica è una dimensione imprescindibile, al pari dell'etica, del contenuto e della metodologia. La forma e il contenuto devono coesistere in equilibrio perfetto, affinché il sapere venga trasmesso non solo in modo efficace, ma anche in modo memorabile e trasformativo configurando l'estetica come un valore educativo in sé, un principio che amplifica la comprensione e favorisce la connessione tra il sapere e l'esperienza vissuta.

Contestualmente al convegno, De Masi elabora il *Manifesto della formazione post-industriale*, un documento che sintetizza i principi fondanti di un nuovo approccio alla formazione: quest'ultima, secondo il Manifesto, deve fornire strumenti per interpretare e governare il cambiamento, aiutando le persone a sviluppare una cultura della complessità e a costruire un percorso di crescita personale non più vincolato esclusivamente alla produttività economica. Il lavoro non è più il perno centrale dell'esistenza, ma una componente integrata in un sistema in cui il tempo libero, la creatività e la qualità della vita assumono un ruolo altrettanto cruciale. Il Manifesto ridefinisce il ruolo del formatore come facilitatore del sapere, un mediatore capace di connettere conoscenze formali e informali, esperienze codificate e apprendimenti spontanei.

Gli studi di De Masi sulla società post-industriale e sulla necessità di ripensare il concetto stesso di lavoro anticipano temi che, negli anni successivi, sarebbero diventati centrali nel dibattito globale. Il concetto di sviluppo senza lavoro, l'analisi delle disuguaglianze e l'impatto dell'automazione sulle dinamiche occupazionali sono alcuni dei nodi cruciali su cui costruisce il suo pensiero, rendendolo una figura di riferimento nel panorama internazionale e aprendo così anche per AIF la possibilità di partecipare a un confronto che travalica i confini nazionali.

2.3 L'incontro con nuovi linguaggi: il cinema

A Domenico De Masi si deve anche l'ideazione del *Festival della Cineteca di Bologna*, un'iniziativa che porta la formazione in un territorio inedito: quello del cinema come strumento di apprendimento e

introspezione. L'idea di sfruttare il linguaggio cinematografico per attivare emozioni, riflessioni e modelli di apprendimento esperienziale è all'epoca rivoluzionaria (Agosti, 2004). Il progetto prende vita grazie a un gruppo di formatori visionari, tra cui Giuseppe Varchetta, Dario D'Incerti, Sergio Di Giorgi e Severino Salvemini, figure chiave nell'ambito della formazione e della cinematografia. Grazie a Salvemini, che ha legami con il mondo del cinema e collabora con Mikado, AIF instaura una partnership con la Cineteca di Bologna, una delle istituzioni più prestigiose a livello mondiale per la conservazione e il restauro cinematografico. Organizzare il Festival all'interno di questa istituzione significa quindi collocare l'iniziativa in un contesto di eccellenza culturale, valorizzandone il profilo e rendendola attrattiva per studiosi, formatori e cinefili. Ogni edizione è costruita attorno a una tematica specifica e i film selezionati vengono scelti in base alla loro capacità di stimolare riflessioni sui processi di apprendimento, sulle dinamiche organizzative, sul cambiamento e sulla complessità del mondo del lavoro. Il contributo di Sergio Di Giorgi è determinante: esperto di cinema e formazione, mette a disposizione una conoscenza cinematografica approfondita, permettendo di strutturare percorsi di apprendimento innovativi basati sulla narrazione filmica. Il Festival non si limita a proporre la visione di film, ma prevede momenti di discussione, analisi e confronto tra formatori, manager, educatori e studiosi. Il coinvolgimento di Ken Loach e di altri autori di spicco permette di elevare ulteriormente il prestigio dell'evento. L'idea del Festival troverà continuità anche dopo la presidenza di De Masi, venendo portata avanti dai suoi successori, tra cui Ennio Baldini e successivamente Pier Sergio Caltabiano. In questo momento, però, pensare a una sinergia tra formazione e cinema è realmente qualcosa di innovativo. L'idea però non è frutto del caso o di una coincidenza. De Masi è appassionato di cultura in senso ampio, un uomo che divora libri, frequenta il teatro, ama il cinema e si lascia contaminare da ogni forma artistica. Il legame con il mondo del cinema è anche personale: amico di Lina Wertmüller, collabora con numerosi registi e sceneggiatori. La sua naturale inclinazione a ibridare il sapere, a mettere in connessione discipline apparentemente lontane, creando contaminazioni tra sociologia, economia, psicologia e arti visive, crea il terreno fertile per espandere verso il cinema lo sguardo di AIF.

2.4 Da Milano a Roma: verso la decentralizzazione

L'imprinting di De Masi non si avverte solo sulla produzione scientifica di AIF, ma anche sull'organizzazione dell'Associazione e sui modelli decisionali che vengono applicati al suo interno. Uno degli aspetti più rilevanti riguarda il ridimensionamento della centralità di Milano come epicentro dell'Associazione; fino ad allora, AIF era stata fortemente milanese, con una presenza radicata nei grandi gruppi industriali che dominavano il settore della formazione d'impresa: Pirelli, Olivetti, IBM, Montedison. I formatori più autorevoli erano figure strettamente legate a questo tessuto industriale e la sede di AIF, situata in via Vincenzo Monti, rifletteva questa geografia del potere. Tuttavia, con l'arrivo di De Masi, Roma acquisisce una nuova centralità, non solo perché il presidente vi risiede e insegna, ma perché il baricentro della formazione inizia a spostarsi dalle imprese alle università e alle istituzioni pubbliche. Non si tratta quindi di una semplice ricollocazione geografica, ma di un cambiamento strutturale nei riferimenti culturali e strategici di AIF. L'ingresso dell'accademia nel dibattito sulla formazione ne arricchisce la prospettiva, portando con sé una maggiore attenzione alla ricerca sociale applicata e al valore della formazione come strumento di trasformazione sociale.

Questo nuovo equilibrio tra Milano e Roma si riflette chiaramente nelle attività editoriali. La rivista *FOR*, diretta da un comitato di redazione che opera tra le due città, rappresenta il punto di connessione tra il mondo aziendale e quello accademico e istituzionale. Milano continua a essere il polo di riferimento per la formazione d'impresa, mentre Roma assume un ruolo sempre più rilevante nel dibattito accademico sulla formazione. Questo spostamento di focus non comporta l'abbandono dei tradizionali territori di AIF, ma ne amplia gli orizzonti. Parallelamente, si assiste a un'evoluzione della struttura organizzativa dell'Associazione: se fino a quel momento AIF è stata gestita quasi esclusivamente a livello nazionale, con il consiglio nazionale come unico organo decisionale, inizia a emergere una maggiore attenzione alle realtà locali. Il processo di decentramento, inizialmente in fase sperimentale, pone le basi per una riforma strutturale che porterà a una più ampia autonomia delle delegazioni regionali, consolidando una rete distribuita su tutto il territorio nazionale.

La capacità di De Masi di prevedere le trasformazioni della società e del lavoro lo pone in anticipo sui tempi. Negli ultimi anni della sua

vita, si interessa all'innovazione rappresentata dall'intelligenza artificiale, comprendendone il potenziale dirompente. La sua eredità intellettuale viene portata avanti da un gruppo di suoi ex allievi e collaboratori, che continuano a interrogarsi sulle sue intuizioni e a tradurle in nuove prospettive di ricerca e applicazione. Anche all'interno di AIF, il suo pensiero continua a rappresentare un riferimento imprescindibile, fin dalla successione di **Ennio Baldini** alla presidenza, carica che ricopre dal 1992 al 1994. Professore di Organizzazione aziendale presso la Facoltà di Economia e Commercio dell'Università Cattolica di Milano, Baldini si distingue per il suo impegno nella direzione della rivista SL, organo dell'Associazione Italiana di Studio del Lavoro, che gli conferisce una visione lucida e sistemica della formazione, intesa come strumento strategico per la crescita delle organizzazioni e il benessere delle persone. La sua impostazione metodologica, frutto di un equilibrio tra ricerca scientifica e applicazioni pratiche, permette ad AIF di rafforzare la propria credibilità e il proprio ruolo di mediatore tra le esigenze formative delle imprese e il mondo accademico, mantenendo un costante confronto con le scuole di formazione interne alle grandi aziende e con i principali professionisti del settore.

2.5 Abbracciare la complessità

Baldini parte dal presupposto che la formazione debba essere ripensata alla luce della complessità del mondo contemporaneo. Egli raccoglie e sistematizza un insieme di modelli, teorie e paradigmi che costituiscono le fondamenta di una "*f*ormazione di nuova generazione" (Jenkins & Jenkins, 2005), intesa come un sistema aperto, capace di evolvere insieme ai cambiamenti sociali, economici e tecnologici. Si tratta di un processo che non può più essere confinato all'interno dell'aula e che deve spostare il proprio focus dal teaching al learning, dall'insegnamento all'apprendimento attivo e personalizzato (Crispiani, 2010). L'accento si sposta con decisione sul learning by doing, sulla formazione esperienziale, sull'outdoor training, sul coaching e su tutte quelle metodologie che pongono l'individuo al centro del proprio percorso di crescita[5]. Questi approcci trovano eco nel XII Convegno AIF

[5] Il *learning by doing* rinvia all'impostazione pragmatista di John Dewey, per il quale il sapere si costruisce attraverso l'azione e la riflessione sull'esperienza. Su questa linea si colloca la formazione esperienziale, sistematizzata da David A. Kolb nel modello del ciclo dell'apprendimento, che articola il processo in esperienza

a Parma, che rappresenta una tappa cruciale nel percorso evolutivo dell'Associazione, riallacciandosi idealmente ai convegni di Perugia (1989) e Budapest (1991).

Se a Perugia AIF aveva consolidato la propria identità e il ruolo della formazione nelle organizzazioni e a Budapest aveva compiuto il salto verso una dimensione internazionale e post-industriale, a Parma si apre una nuova fase: quella della comprensione di una realtà complessa in veloce trasformazione, facendo di AIF una piattaforma di riflessione ampia e trasversale per i formatori. La scelta di evocare, all'apertura del convegno, figure mitologiche come Thot e Palamede – inventori dell'alfabeto nelle rispettive culture egizia e greca – non è casuale. La formazione, infatti, è da sempre un processo di codifica e decodifica della realtà, un atto che rende possibile l'interpretazione e la trasformazione del mondo. Pausania racconta di Palamede come di un genio poliedrico, inventore non solo dell'alfabeto, ma anche di strumenti e pratiche essenziali alla vita quotidiana (Zanni Rosiello, 1988). Così come Palamede ha saputo leggere i segni del proprio tempo, anche la formazione deve saper decifrare il cambiamento, anticiparlo, renderlo fertile terreno di crescita, ampliando i suoi orizzonti e integrando nuove discipline.

L'anno in cui si svolge il convegno, il 1993, è segnato da una crisi politica ed economica e il ruolo della formazione diventa quello di offrire strumenti idonei ad affrontare e superare la crisi. Eppure, la comunità dei formatori sembra essere in ritardo, ancorata a modelli tradizionali e a una visione conservativa della professione. Per questo motivo, il Convegno di Parma "*Nuovi Alfabeti*" vuole superare i confini

---

concreta, osservazione riflessiva, concettualizzazione astratta e sperimentazione attiva. L'*outdoor training* rappresenta una declinazione applicativa di tali principi in contesti non convenzionali, spesso ispirata alle pratiche educative sviluppate da Kurt Hahn e successivamente integrate nei programmi di sviluppo organizzativo. Il *coaching*, infine, si configura come dispositivo di accompagnamento individuale orientato alla riflessività e allo sviluppo delle potenzialità, con riferimenti teorici che spaziano dalla psicologia umanistica fino alle elaborazioni più recenti nel campo dell'executive coaching.

Per ulteriori approfondimenti si veda Dewey, J. (2014). *Esperienza e educazione* (E. Codignola, Trans.; F. Cappa, Ed.). Raffaello Cortina Editore. (Opera originale pubblicata nel 1938).

Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press.

Veevers, N., & Allison, P. (2011). *Kurt Hahn: Inspirational, visionary, outdoor and experiential educator*. Sense Publishers.

Whitmore, J. (2010). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. Fully Revised 25th Anniversary Edition. Hachette UK.

tradizionali dell'aula e del formatore, allargando lo sguardo verso le dimensioni economiche, sociali e culturali della formazione, delineando nuove traiettorie per il settore e suggerendo strumenti innovativi per affrontare le sfide. Sotto la guida di Baldini e di un comitato scientifico di alto livello composto da Demetrio, Salvemini e De Michelis, il convegno è concepito come una costellazione di idee e modelli, con ampi spazi di discussione che si affiancano alle relazioni ufficiali. Il programma prevede 14 gruppi tematici di approfondimento, con il contributo di 28 relatori, tra cui Fabbri, Varchetta, Unnia, Capucci, De Masi, Volpe, Massa, Morelli, Spaltro, Scurati e Bruscaglioni (Baldini et al., 1995). Cinque sono i fili conduttori proposti: la formazione come leva strategica per lo sviluppo economico e sociale, intesa come processo continuo e non come evento episodico; la qualità della formazione misurata in termini di crescita reale delle competenze e di impatto sui contesti organizzativi; la centralità del processo di apprendimento rispetto a quello di insegnamento, con un focus sull'attivazione del potenziale di ciascun individuo; il legame imprescindibile tra formazione e nuove forme organizzative, che richiede una costante ridefinizione dei modelli educativi; la valorizzazione della diversità e della complessità nei percorsi formativi, abbracciando prospettive interdisciplinari e favorendo il confronto tra culture e approcci differenti (Baldini et al., 1995). La concezione innovativa discussa durante il convegno si oppone alla standardizzazione della formazione tipica dei tradizionali "corsifici" e promuove invece un approccio personalizzato, che valorizza la soggettività dell'individuo e le dinamiche dell'apprendimento organizzativo. I nuovi modelli che Baldini introduce enfatizzano sistemi di learning organization e knowledge management, che mirano non solo a colmare eventuali lacune di competenze, ma a potenziare i punti di forza di ogni individuo e a promuovere il concetto di empowerment. Questa visione troverà la sua espressione più compiuta nel libro "*Nuovi alfabeti. Linguaggi e percorsi per ripensare la formazione*" in cui gli autori sostengono che «il principale problema di oggi è il fatto che le persone vogliono raggiungere risultati senza fare alcuna esperienza» (Hill, 2018). Il volume, curato da Baldini insieme a Federico Moroni e Marco Rotondi sarà pubblicato da FrancoAngeli nella Collana AIF con l'intento di evidenziare le opportunità create per la formazione dalle nuove esigenze della complessità e dell'apprendimento continuo. Il testo sarà destinato a diventare un riferimento per il settore sia per i temi che per gli autori che li affrontano: si va

dall'interdipendenza, esplorata da Bridger, fondatore del Tavistock Institute, al rapporto tra formazione e scienze cognitive analizzato da Varela, fino alle riflessioni di Baden-Fuller sulla relazione tra competitività e creazione di conoscenza. Attraverso questa opera, si evidenzia come la presidenza di Baldini non si limiti a consolidare l'eredità lasciata da De Masi, ma la porti a una nuova maturità, che si fonda sul concetto cardine di interdipendenza: il sapere non è qualcosa di statico da acquisire, ma un percorso in continua evoluzione che coinvolge l'individuo nella sua interezza, attraverso memoria, emozione ed esperienza. L'integrazione tra scienze cognitive e formazione è un tema che trova spazio in molte delle iniziative promosse da Baldini, il quale riconosce l'importanza di personalizzare l'apprendimento e renderlo un processo costruito sulle specificità del singolo e sulle sue interazioni con il contesto. La formazione, secondo tale visione, non è mai neutrale: essa modella le dinamiche sociali, influenza i processi decisionali e crea le condizioni per una partecipazione attiva alla vita economica e civile. Baldini individua nel lifelong learning una chiave per affrontare le disuguaglianze e per promuovere una cultura dell'apprendimento continuo.

Dopo la presidenza Baldini, AIF trova in **Roberto Panzarani** una figura capace di raccogliere e rilanciare l'eredità di De Masi. La sua guida segna una fase in cui si rafforza l'apertura verso nuovi scenari della formazione manageriale, accademica e pubblica. Il suo contributo si distingue per la capacità di integrare l'elaborazione teorica con l'azione concreta nei contesti organizzativi. La sua attività, infatti, si sviluppa lungo un doppio binario: da un lato l'impegno progettuale a fianco delle grandi aziende e delle pubbliche amministrazioni, dall'altro un'intensa attività editoriale e di divulgazione, volta a diffondere una nuova cultura della formazione. Il suo lavoro con realtà come Poste Italiane, Intesa Sanpaolo e il CFMT – Centro di Formazione Management del Terziario – rappresenta un esempio concreto di come la formazione possa trasformarsi in leva strategica per l'innovazione organizzativa e lo sviluppo delle competenze.

Il mandato di Panzarani vede anche momenti di discontinuità rispetto alle scelte della presidenza di De Masi. Un esempio ne è la rivisitazione della rivista *FOR* che, pur mantenendo invariato il nome, cambia editore, iniziando una nuova fase grazie alla collaborazione con FrancoAngeli. Abbandonata l'estetica di Franco Maria Ricci, raffinata ma più risonante con il mondo dell'arte che con quello del lavoro, la rivista

sceglie l'approccio di editoria aziendale che caratterizza FrancoAngeli, impegnata a offrire strumenti di conoscenza e di formazione a manager, quadri e professionisti. Il primo fascicolo edito da FrancoAngeli vuole sottolineare la continuità con l'esperienza precedente, che si evince sia dalla numerazione (fascicolo n. 25/26) sia dalla grafica utilizzata in copertina, che riprende il logo utilizzato nei precedenti numeri. La direzione viene affidata a Gian Piero Quaglino, che già ne era vice direttore, al quale spetterà il compito di fare di *FOR* un luogo di incontro e uno strumento professionale, come scrive il presidente nel suo editoriale.

Terminato il mandato, Panzarani continua a svolgere un ruolo attivo all'interno di AIF, entrando a far parte della consulta scientifica, organismo chiamato a garantire l'evoluzione culturale e metodologica dell'Associazione. Egli cura la direzione della collana editoriale "*Idee e Innovazione*" per la casa editrice Palinsesto, attraverso la quale promuove la pubblicazione di testi di riferimento sui temi dell'apprendimento e della trasformazione organizzativa. I suoi contributi per Aspen Institute Italia e Centodieci testimoniano il costante impegno nella riflessione sui processi di cambiamento e sull'impatto delle nuove tecnologie nella formazione e nella gestione delle risorse umane. Attraverso queste molteplici attività, Panzarani sa tradurre la missione di AIF in un progetto culturale ampio, capace di tenere insieme la dimensione accademica, quella professionale e quella sociale della formazione.

2.6 Tra etica e certificazione della professione

Al termine della presidenza Panzarani, **Enrico Auteri** prende le redini di AIF dal 1997 al 2000, anni in cui l'utilizzo di internet è ormai diventando un fenomeno di massa che sta modificando profondamente i modi di comunicare e l'organizzazione del lavoro. Emerge la necessità di nuove competenze, come quelle digitali, sempre più essenziali per il nuovo mondo del lavoro. Auteri comprende come queste competenze, insieme alle soft skills, non siano semplicemente accessorie, ma costituiscano il cuore di una formazione in grado di rispondere alle esigenze delle organizzazioni. Durante il suo mandato, rafforza la collaborazione tra AIF e il mondo aziendale, avviando sinergie con imprese come FIAT, che in quegli anni si distingue per l'adozione di modelli formativi innovativi. Grazie alla sua leadership, l'Associazione diventa un interlocutore privilegiato per le aziende che sperimentano metodologie ancora poco diffuse come l'on-the-job training, il coaching

e il mentoring, strumenti che permettono di completare le competenze tecniche potenziando le capacità personali e manageriali. Auteri è anche attento alla dimensione etica della formazione e sotto la sua presidenza per la prima volta l'Associazione si impegna nell'elaborazione di un codice etico per i formatori, un documento che non si limita a definire principi astratti, ma diventa una guida operativa per i professionisti del settore. Integrità, trasparenza e responsabilità sociale diventano i cardini di un nuovo approccio al mestiere di formatore, in cui è esplicito l'impegno a promuovere la costruzione di ambienti di apprendimento fondati sull'inclusione, sul rispetto della diversità e sulla valorizzazione della persona.

Tra il 1997 e il 1999, Auteri prende parte attiva alla proposta della prima commissione di Certificazione AIF, grazie all'iniziativa e al sostegno di Pier Sergio Caltabiano, affiancato da Luisa Barausse e Antonella Bernini. Il sistema di certificazione dell'AIF assicura il riconoscimento delle competenze dei formatori attraverso un processo rigoroso e trasparente. La valutazione è affidata a una commissione esaminatrice, nominata dal consiglio direttivo con un mandato biennale rinnovabile; il suo compito è esaminare le richieste sulla base della documentazione presentata, integrando, se necessario, colloqui di approfondimento e verifiche dirette. Le certificazioni distinguono tra diverse professionalità, come il formatore docente, il progettista della formazione, il responsabile di progetto e il responsabile di centro o servizio formativo; ogni profilo è valutato con attenzione, tenendo conto dell'esperienza e delle competenze richieste. Con una validità iniziale di cinque anni, la certificazione può essere rinnovata con una procedura semplificata, purché il formatore dimostri di aver provveduto al proprio aggiornamento con continuità. L'inserimento nel registro ufficiale dei formatori certificati, gestito dalla segreteria nazionale, rappresenta un valore aggiunto per il professionista iscritto all'Associazione. Infatti, il registro, consultabile liberamente da enti pubblici e privati, facilita il riconoscimento del valore della certificazione nel mercato del lavoro. Per i professionisti di lunga esperienza, AIF offre un percorso di certificazione per meriti e fama, che valuta il contributo al settore della formazione senza richiedere il tradizionale iter di certificazione. In questo modo, vengono riconosciuti il valore e l'influenza di figure di spicco nel settore della formazione italiana. Nel rispetto del codice deontologico di AIF, la certificazione può essere revocata qualora il formatore compia azioni non in linea con i valori etici che l'Associazione esprime. La Certificazione AIF rappresenta un passo decisivo verso il riconoscimento formale della figura del formatore, gettando le

basi per il suo successivo inquadramento nell'ambito delle professioni regolamentate.

Durante il mandato di Auteri, AIF si afferma sempre di più come punto di riferimento per il mondo della formazione, promuovendo convegni, pubblicazioni e dibattiti scientifici che affrontano temi cruciali come la valutazione dei percorsi formativi, l'integrazione delle tecnologie digitali e il ruolo della formazione come leva per il cambiamento organizzativo. Questi argomenti trovano un ampio spazio nella rivista *FOR*. I fascicoli di quegli anni offrono una rassegna delle tendenze emergenti nel settore, con contributi di studiosi e professionisti che approfondiscono la relazione tra formazione, organizzazione e sviluppo del capitale umano. Enrico Auteri stesso dedica ampio spazio a queste riflessioni, con articoli come "*Nuove connessioni fra scuola e lavoro*" e "*Per una formazione che cambia*", in cui evidenzia la necessità di un'alleanza sempre più stretta tra scuola, mondo della formazione e mondo dell'impresa. Un altro filone di grande interesse è rappresentato dall'approfondimento sull'uso delle arti e della cultura nei processi formativi. Antonietta Cacciani esplora il potenziale didattico del cinema, mentre Daniela Patruno e Pietro Scardillo riflettono sulle esperienze di sviluppo delle competenze attraverso il Teatro alla Scala. Il tema delle competenze, in particolare delle soft skills, continua a essere centrale, con contributi che analizzano modelli e approcci per il loro sviluppo. L'intensa attività editoriale della rivista *FOR* durante gli anni della presidenza di Enrico Auteri testimonia il profondo impegno dell'Associazione Italiana Formatori nell'intercettare contributi in grado di alimentare il dibattito teorico e metodologico, arricchendolo con prospettive interdisciplinari, esplorando le connessioni tra educazione, formazione e mondo del lavoro. Parallelamente, l'Associazione si fa promotrice di iniziative volte a un riconoscimento pubblico del valore della formazione come strumento di sviluppo sociale ed economico e contribuisce a definire nuovi standard di riferimento in linea con le trasformazioni del mercato del lavoro.

Nel 1998 Autieri promuove la *1° Conferenza Programmatica Interterritoriale*, a cui ne seguirà una seconda nell'anno successivo. Questi appuntamenti testimoniano la volontà di coinvolgere nei processi decisionali non solo il consiglio direttivo, ma tutti i soci che hanno cariche anche a livello delle delegazioni nazionali e sono quindi particolarmente impegnati nella vita dell'Associazione. Sono più di 150 le persone che partecipano alla 2° Conferenza, che si tiene a Torino, e dalla

quale nascono otto gruppi d'iniziativa che ci aiutano a identificare i temi su cui l'Associazione ritiene importante lavorare in quel periodo: il rapporto con le istituzioni, la formazione dei soci, la riflessione sulla formazione futura, la certificazione del formatore, i giovani, l'università, la comunicazione interna e la Pubblica Amministrazione.

All'avvicinarsi della conclusione del suo mandato, il 6 marzo 2000, Enrico Auteri indirizza una lettera ai soci, un documento che va oltre il semplice resoconto delle attività svolte, trasformandosi in una riflessione sul valore della formazione e sul futuro di AIF [Archivio storico di Franco Angeli]. Le sue parole trasmettono orgoglio per i risultati raggiunti, ma anche la consapevolezza delle sfide ancora aperte. Il primo dato che emerge è l'incremento della base associativa, con l'ingresso di oltre 500 nuovi soci, un segnale della crescente rilevanza di AIF nel panorama formativo italiano; tuttavia, per Auteri, non è solo il numero a contare, ma la qualità delle relazioni costruite e il senso di appartenenza consolidato, elementi che hanno reso AIF una comunità sempre più coesa e orientata all'innovazione. Uno degli aspetti più significativi del suo mandato è il rafforzamento della presenza territoriale di AIF: la creazione di nuove delegazioni regionali in Campania, Sardegna, Umbria, Molise e Calabria testimonia la volontà di rendere l'Associazione sempre più vicina ai professionisti presenti in tutto il territorio nazionale, offrendo spazi di confronto e crescita che non siano limitati agli eventi nazionali, ma che trovino espressione nelle diverse realtà locali. Il rinnovamento tecnologico è un altro fattore caratteristico della sua gestione. La creazione del sistema informativo "*AIF-News*" rappresenta un salto di qualità nella comunicazione interna, offrendo ai soci uno strumento in grado di aggiornarli costantemente sulle attività e sulle iniziative dell'Associazione. Anche l'offerta formativa è stata potenziata. Negli anni '98 e '99 si è svolto regolarmente il *Programma Formazione Formatori*, che nei due anni precedenti aveva visto un calo di richieste, mentre le attività formative e informative promosse dalle delegazioni regionali sono raddoppiate rispetto agli anni precedenti, offrendo un ventaglio di opportunità mai così ampio. Ma Auteri non guarda solo al passato. La sua lettera è anche un invito a proseguire il percorso di crescita, con uno sguardo rivolto alle sfide future della formazione in Italia. Le sue parole finali sono un augurio e un'esortazione ai formatori a essere nuova classe dirigente in un Paese che ha bisogno di "diffondere e far evolvere la 'buona formazione'".

Per Auteri, la buona formazione non è solo una questione di competenze tecniche, ma un motore di crescita collettiva, un elemento essenziale per il progresso del Paese che viene ripreso in un evento di grande rilevanza, il convegno "*Formazione Risorse Umane e Modernizzazione P.A.*", tenutosi il 28 marzo 2000 presso il Centro Congressi Torino Incontra. Questo appuntamento non è solo l'ultimo atto formale della sua presidenza, ma rappresenta la sintesi della sua visione strategica e il passaggio di testimone a Franco Angeli, figura di riferimento nel panorama editoriale e formativo italiano. Con il supporto di Roberto Panzarani, Angeli assume la guida di AIF con l'obiettivo di consolidare ulteriormente il ruolo dell'Associazione, rafforzando i legami con il mondo accademico, istituzionale e imprenditoriale.

Il convegno del marzo 2000, dunque, segna un momento di grande rilevanza per l'Associazione, dato che per la prima volta un evento di portata nazionale pone al centro della riflessione la Pubblica Amministrazione, proponendo esplicitamente la formazione come strumento essenziale per l'innovazione e il cambiamento del settore pubblico. La presenza di figure istituzionali di rilievo, tra cui Enzo Ghigo, Presidente della Giunta Regionale del Piemonte, sottolinea l'attenzione politica verso un tema, quello della modernizzazione dell'amministrazione, strettamente collegato con le possibilità di sviluppo del Paese. Auteri, con il suo intervento "*Nuovi scenari della formazione - Nuovi strumenti e metodologie*", espone un manifesto programmatico per il futuro della formazione, delineando la necessità di integrare tecnologie, apprendimento esperienziale e sviluppo delle competenze trasversali. Altrettanto significativo è il contributo di Franco Angeli, che, in qualità di presidente entrante, presenta la sua visione della formazione come strumento di crescita non solo tecnica, ma anche umanistica, in grado di rispondere alla crescente complessità delle organizzazioni. I vari interventi approfondiscono le nuove metodologie formative necessarie per rendere la Pubblica Amministrazione più efficiente, flessibile e orientata ai bisogni della cittadinanza. Ernesto Vidotto, allora responsabile della formazione per la Regione Piemonte, illustra il Piano di Formazione del personale della Regione Piemonte per il 2000, mettendo in luce l'impegno della regione nella creazione di percorsi formativi mirati, capaci di coniugare innovazione e continuità istituzionale. Figura carismatica e profondamente competente, Vidotto riesce a trasformare questo incarico istituzionale in una straordinaria occasione di affermazione di AIF in un settore che, fino a quel momento, non era

stato al centro dell'interesse associativo. Come membro attivo di AIF, vi trasferisce tutto il patrimonio di esperienza e know-how accumulato attraverso il coordinamento interregionale. Il risultato è un innesto fertile: AIF beneficia di una visione sistemica delle politiche formative regionali, acquisendo una conoscenza che le permette di proporsi come interlocutore autorevole anche a livello nazionale.

2.7 Not hands but head

Marzo 2000 segna il passaggio alla presidenza di **Franco Angeli**, un evento che inaugura un nuovo corso all'insegna della connessione sempre più stretta tra formazione, ricerca e politiche istituzionali. Nel suo editoriale pubblicato su *AIF News*, Angeli si rivolge direttamente alla comunità dell'Associazione, esprimendo gratitudine per la fiducia ricevuta e delineando una presidenza che si preannuncia orientata al cambiamento e alla costruzione di una visione condivisa. Con un tono diretto e coinvolgente, invita i formatori a ripensare il proprio ruolo alla luce delle profonde trasformazioni sociali e tecnologiche in atto, sottolineando la centralità della conoscenza come motore di sviluppo e richiamando il concetto di knowledge workers, teorizzato da Peter Drucker, come pilastro della nuova economia della conoscenza (Drucker, 1999). Il suo mandato si apre, dunque, con un forte richiamo alla responsabilità dei formatori come comunità professionale, chiamata a partecipare attivamente alla costruzione di un nuovo paradigma educativo necessario per affrontare le sfide della modernità, a partire dalla consapevolezza di come la formazione rappresenti uno strumento essenziale per l'evoluzione del sistema socioeconomico. Uno degli obiettivi principali della sua presidenza è rafforzare il ruolo di AIF come attore di riferimento per le politiche formative nazionali: Angeli punta a trasformare l'Associazione in un hub strategico, un punto di connessione tra il mondo accademico e quello professionale, favorendo la creazione di una rete interdisciplinare capace di progettare e diffondere modelli innovativi di apprendimento.

Il 25 marzo 2000, presso la Fondazione Giuseppe Taliercio a Roma, si tiene l'Assemblea dei Soci, un momento cruciale che segna non solo il passaggio di testimone tra Auteri e Angeli, ma anche una riorganizzazione strategica dell'Associazione: il nuovo consiglio direttivo, espressione di una rinnovata rappresentanza territoriale, testimonia la

volontà di AIF di promuovere un maggiore radicamento delle sue attività in tutte le realtà locali, promuovendo un'Associazione più vicina ai bisogni dei professionisti e favorendo una maggiore partecipazione dei soci. Il principio, evidenziato anche da Giuditta Alessandrini, che «la formazione deve essere un processo di elaborazione della domanda, non un semplice adeguamento ai bisogni contingenti» guida l'intera azione dell'AIF durante quegli anni, ponendo le basi per un modello formativo incentrato sull'anticipazione e sull'adattabilità. Angeli vede nella formazione un fattore essenziale per il rafforzamento del tessuto sociale e culturale del Paese. Nel solco della cosiddetta knowledge society[6], il suo mandato si caratterizza per l'attenzione alla creazione di un'economia basata sulla conoscenza, dove competenze individuali e collettive diventano gli asset fondamentali delle organizzazioni (Amesse & Cohendet, 2001; David & Foray, 2003). Questa visione introduce una ridefinizione del concetto di competenza, che non può più essere intesa come un semplice repertorio di abilità, ma come una capacità dinamica di adattamento e trasformazione. Per Angeli, l'apprendimento non è un processo lineare, bensì un sistema in continua evoluzione, in cui la chiave del successo risiede nella capacità di anticipare i cambiamenti, riconoscere i segnali deboli delle trasformazioni sociali ed economiche e tradurli in strategie concrete e innovative. Questa prospettiva si inserisce nella più ampia riflessione sulla transizione verso un mondo del lavoro in cui il valore della conoscenza e delle competenze immateriali diventa predominante. A tal proposito, Angeli sottolinea: «Da anni si parla di not hands but head per indicare come il lavoro moderno richieda più testa che mani. Ma questo è solo un aspetto del problema: il vero salto culturale sta nel riconoscere il valore delle competenze immateriali come elemento centrale per lo sviluppo». Con questa affermazione, evidenzia come la formazione debba andare oltre l'addestramento tecnico e professionale, per focalizzarsi sullo sviluppo di capacità cognitive, relazionali ed emotive, sempre più determinanti nel contesto della knowledge economy. Pertanto, durante il suo mandato, Angeli promuove un modello educativo fondato sulla valorizza-

[6] La nozione di *knowledge society* rinvia a una riconfigurazione dei processi produttivi e decisionali, in cui la conoscenza assume statuto di risorsa strategica diffusa, incorporata nelle pratiche, nelle relazioni e nei contesti organizzativi. In tale configurazione, il valore deriva dalla capacità di attivare saperi codificati, condividerli e trasformarli in azione situata, attraverso dispositivi che ne sostengano la circolazione e l'elaborazione collettiva.

zione dei talenti individuali, in cui la formazione diventa un processo interattivo e bidirezionale, basato sul confronto tra docenti e studenti, manager e collaboratori, esperti e discenti. Il suo approccio si oppone con fermezza a un sistema educativo ancora troppo centrato sulla verticalità del sapere, in cui il formatore svolge un ruolo esclusivamente trasmissivo. Angeli sostiene con forza che il valore di un'organizzazione risiede nella crescita delle persone che la compongono: non è più sufficiente considerare il lavoratore come un esecutore di mansioni, ma è necessario riconoscerlo come un attore consapevole del processo organizzativo, un individuo il cui sviluppo personale e professionale è strettamente intrecciato con la crescita dell'intera collettività. «Investire in formazione, sin dalla scuola dell'obbligo, è per il singolo, le organizzazioni e l'intera società la scelta più razionale, se si vuole assicurare il futuro», afferma, ribadendo che l'obiettivo è ridefinire il rapporto tra sapere e lavoro, colmando quel divario che spesso separa le competenze richieste dalle aziende da quelle offerte dai percorsi formativi tradizionali.

Coerentemente al suo pensiero innovativo e alla visione strategica delineata nei primi mesi della sua presidenza, Franco Angeli, nel corso del consiglio direttivo del 14 aprile 2000, ribadisce la necessità di ridefinire le attività dell'Associazione Italiana Formatori attraverso un approccio inclusivo e decentralizzato, ponendo al centro il ruolo fondamentale delle delegazioni territoriali. Questo incontro rappresenta un momento cruciale per tracciare le linee guida che avrebbero contraddistinto il mandato di Angeli, segnato da un'attenzione alle specificità locali e all'importanza della partecipazione attiva dei soci. Il presidente insiste sull'importanza di un "gioco di squadra" tra la dimensione nazionale e quella territoriale, evidenziando come sia necessario un costante scambio di informazioni e strategie per promuovere le migliori pratiche. A tal proposito, Angeli definisce prioritario lo sviluppo di attività e progetti che rispondano ai bisogni specifici delle comunità locali, evitando di applicare modelli standardizzati importati da altre realtà. Come egli stesso osserva, «pensare che i bisogni siano esattamente gli stessi in tutta Italia è sbagliato», ribadendo la necessità di valorizzare le esperienze uniche delle diverse aree geografiche. Ne è un esempio il seminario "*Dai bisogni alla domanda di formazione dei dirigenti industriali: essere attori nel processo di crescita professionale*", organizzato il 17 maggio 2000 a Roma; questo evento viene utilizzato da Franco Angeli come piattaforma per promuovere la visione di una formazio-

ne dinamica, capace di rispondere alle nuove sfide poste dal mercato del lavoro. La sua riflessione parte da una ricca esperienza nel settore formativo, maturata sin dagli anni '50 con il Comitato Nazionale per la Produttività e l'Istituto per l'Addestramento nell'Industria. Questo background gli consente di contestualizzare i bisogni formativi dei dirigenti industriali, evidenziando il divario tra le competenze richieste dal mercato e quelle offerte dai percorsi formativi tradizionali. Angeli sottolinea l'importanza di un cambio di paradigma, citando due testi che sintetizzano la necessità di una nuova visione. Il primo, "*First Break All the Rules*" (Buckingham M. & Coffman C., 1999), evidenzia come le organizzazioni di successo siano quelle che rompono con i modelli tradizionali e investono nel potenziale umano, un messaggio che risuona con la missione di AIF di promuovere l'innovazione nelle pratiche formative; il secondo, "*Love 'em or Lose 'em*" (Kaye B. & Jordan-Evans S., 1999), pone al centro il valore del capitale umano, invitando le organizzazioni a prendersi cura dei propri collaboratori per trattenerli e valorizzarli. Il seminario si colloca all'interno di un più ampio progetto di AIF per rispondere alle sfide di una società sempre più orientata verso l'economia della conoscenza: Angeli critica il sistema formativo italiano, sottolineando come manchi un supporto efficace per gli studenti e i lavoratori nella fase di transizione verso il mondo del lavoro e propone un modello formativo che integri il progetto individuale con gli obiettivi strategici delle organizzazioni, in linea con l'obiettivo di AIF di diventare un punto di riferimento per la formazione continua e l'empowerment professionale. In particolare, Angeli richiama l'attenzione sulla necessità di superare i modelli tradizionali di valutazione delle competenze, come la job analysis e la job evaluation, che considera inadeguati per affrontare le sfide di un contesto lavorativo sempre più complesso e dinamico; ciò significa sviluppare nuovi strumenti e metodologie che consentano di allineare le aspirazioni individuali con le esigenze organizzative, promuovendo una cultura della formazione basata sull'innovazione e sulla flessibilità.

Tra le iniziative delineate, il consiglio direttivo concorda sulla creazione di programmi formativi su misura, mirati a specifici segmenti di mercato: questi includono giovani non iscritti ad AIF, soci giovani in fase di consolidamento professionale, professionisti affermati e categorie emergenti, come formatori che operano in ambiti non tradizionali. Angeli pone particolare enfasi sulla necessità di elaborare piani strategici a medio e lungo termine che includano una visione chiara

delle priorità e degli obiettivi per ogni segmento, con il coinvolgimento diretto delle delegazioni territoriali. Un altro aspetto al centro dell'attenzione riguarda la sostenibilità economica dell'Associazione: il presidente invita a raddoppiare le entrate nei tre anni successivi, identificando nuove opportunità di collaborazione con enti pubblici e privati, nonché incrementando il numero di soci e migliorando i servizi offerti. Con la presidenza Angeli si introduce in AIF il concetto di customer service per gli iscritti, con l'obiettivo di garantire servizi all'altezza delle aspettative e ridurre il turnover associativo, che in quegli anni si attesta intorno al 30%. L'Associazione è molto cresciuta rispetto al nucleo originario dei fondatori e di chi ha visto in AIF la possibilità di uno spazio entro cui costruire un'identità professionale solida. I nuovi soci hanno aspettative diverse e per l'Associazione si apre una riflessione su come riuscire a offrire ai propri membri un valore tangibile, che giustifichi la loro adesione e il loro impegno.

Il 16 ottobre 2000 a Milano, al fine di sviluppare un canale di comunicazione al passo con i tempi, il consiglio direttivo di AIF avvia una discussione relativa alla creazione del sito web, un progetto ritenuto cruciale per dare visibilità alle attività dell'Associazione e offrire informazioni e aggiornamenti. Il sito viene immaginato come uno strumento multifunzionale, capace di fungere sia da punto di riferimento per i soci sia da vetrina per le iniziative e i servizi offerti: un luogo digitale dove la comunità di formatori possa trovare risorse utili, condividere esperienze e aggiornarsi sulle novità del settore. A tal proposito, si decide di istituire un comitato tecnico per la cura dei contenuti e degli aspetti tecnici del progetto, che sarà composto da Panzarani, Vacca, Sanlorenzo e Alberti.

In questi anni, di fronte alle nuove esigenze formative, l'Associazione Italiana Formatori si trova al centro di un'importante iniziativa educativa su scala nazionale, denominata "*Peer Education e Life Skills*" che si inserisce con naturalezza all'interno delle priorità strategiche dell'Associazione, che guarda con interesse al rapporto tra mondo della scuola e mondo del lavoro. Il progetto è allineato con l'obiettivo di favorire una scuola inclusiva, capace di rispondere alle sfide poste dall'autonomia scolastica, dalla dispersione scolastica e dal miglioramento del clima educativo. La scelta del Ministero della Pubblica Istruzione di affidare ad AIF un ruolo chiave nel progetto non è accidentale: essa riflette la fiducia consolidata nell'esperienza e nell'autorevolezza dell'Associazione nel gestire iniziative complesse su scala nazionale.

Grazie alla rete territoriale già esistente, AIF è in grado di coordinare interventi capillari e garantire il monitoraggio e il supporto alle scuole coinvolte in 40 province italiane, creando anche le condizioni per un apprendimento significativo e partecipativo che valorizza il contributo di tutti gli attori coinvolti. L'impegno di AIF si manifesta nella capacità di integrare esperienze locali con standard nazionali ed europei, garantendo un approccio sistemico e innovativo. La formazione dei docenti tutor, ad esempio, è progettata in modo da promuovere non solo competenze tecniche ma anche una sensibilità alle dinamiche relazionali e al coinvolgimento degli studenti: i docenti vengono formati come facilitatori e mediatori di processi educativi, in linea con la visione dell'Associazione. Il progetto, inoltre, si lega strettamente al ruolo di AIF come catalizzatore di innovazione pedagogica: attraverso la peer education[7], l'Associazione promuove un modello educativo che rompe con la tradizionale impostazione frontale e nozionistica della didattica favorendo, invece, la responsabilizzazione degli studenti, l'apprendimento tra pari e il miglioramento del clima scolastico. L'integrazione tra il livello nazionale e quello locale è elemento di forza del progetto: a livello nazionale, l'Associazione ha il compito di coordinare e monitorare gli interventi, garantendo che le scuole coinvolte operino secondo standard di qualità condivisi; a livello locale, invece, le delegazioni territoriali di AIF supportano le scuole nella definizione e nella realizzazione di percorsi personalizzati, rispondendo alle esigenze specifiche dei contesti di riferimento. La sinergia instauratasi si traduce in una maggiore capacità di mobilitare risorse e competenze per affrontare sfide complesse come la dispersione scolastica, il recupero didattico e la prevenzione del disagio giovanile. Le attività di monitoraggio e valutazione, affidate al Centro Interuniversitario di Roma, garantiscono un feedback continuo che consente di affinare ulteriormente le strategie operative di AIF e di promuovere un miglio-

[7] La *peer education* introduce una configurazione dell'apprendimento fondata sulla circolazione orizzontale dei saperi, nella quale la legittimazione non deriva dalla posizione formale di chi insegna, ma dalla pertinenza delle esperienze condivise e dalla loro riconoscibilità all'interno del gruppo. Tale dinamica consente di rendere visibili conoscenze implicite e di attivare processi di apprendimento difficilmente accessibili attraverso dispositivi trasmissivi. Per ulteriori approfondimenti si veda: Sampson, J., & Cohen, R. (2001). *Strategies for peer learning: Some examples*. In D. Boud, R. Cohen, & J. Sampson (Eds.), Peer learning in higher education. Routledge.
Sampson, J., & Cohen, R. (2014). *Strategies for peer learning: Some examples*. In Peer learning in higher education (pp. 35-49). Routledge.

ramento costante delle pratiche educative. Tale progetto rappresenta un esempio concreto di come AIF riesca a tradurre in pratica i suoi valori fondanti, mettendo al centro della propria azione educativa il benessere e lo sviluppo integrale delle persone. Ciò si esplica anche nella professionalizzazione del settore attraverso il coinvolgimento attivo delle nuove generazioni: il progetto *AIF Giovani* rafforza il legame tra l'Associazione e le fasce più giovani di professionisti e aspiranti formatori, puntando su innovazione, formazione e integrazione con il mondo accademico e lavorativo.

L'iniziativa *AIF Giovani* nasce dall'esigenza di creare un ponte tra l'Associazione e i giovani formatori, con un approccio mirato a favorire la loro partecipazione attiva nei processi decisionali e progettuali. Già dal 1998, un gruppo di soci junior aveva iniziato a contribuire attivamente alla vita associativa, promuovendo l'idea che la formazione dovesse essere uno strumento valoriale, capace di ispirare le nuove generazioni a interpretare il loro ruolo in modo dinamico e innovativo. Un elemento centrale di *AIF Giovani* è il rafforzamento dei rapporti con le università e i contesti accademici: Angeli e il suo team incoraggiano l'organizzazione di incontri e collaborazioni con diversi atenei, tra cui l'Università Roma Tre, per sviluppare progetti che consentano agli studenti universitari di orientarsi verso la professione del formatore. L'obiettivo è duplice: da un lato, aiutare i giovani a comprendere le nuove esigenze del mercato del lavoro; dall'altro, delineare i profili delle nuove figure professionali richieste, ponendo le basi per una formazione che sia al passo con i tempi e in linea con gli standard internazionali. Un altro aspetto distintivo del progetto è il lancio di iniziative volte a integrare i giovani nei circuiti formativi e professionali attraverso convenzioni specifiche con società di formazione e consulenza. Parallelamente, il gruppo *AIF Giovani* organizza eventi e incontri informali, come quelli ospitati presso il Café Notegen, uno spazio nel cuore di Roma dove formatori esperti e giovani soci possono confrontarsi su esperienze, percorsi professionali e nuovi sviluppi della disciplina. Questi appuntamenti permettono di creare un clima di dialogo intergenerazionale, in cui i giovani possono apprendere dai professionisti più esperti e, al contempo, apportare idee fresche e innovative. Il progetto valorizza una dimensione interassociativa: seguendo le linee emerse dalla *Conferenza Programmatica Interterritoriale di Torino* del 1999, viene avanzata la proposta di istituire una tessera associativa unica che consenta ai giovani di iscriversi non solo ad AIF, ma anche ad altre realtà associative "cugine" come AIDP, ASCAI e AISL.

Questa idea di collaborazione sistemica mira a creare una rete integrata di eventi e iniziative, amplificando le opportunità di crescita e confronto per i giovani formatori. L'impegno di AIF nei confronti delle nuove generazioni non si limita infatti alla formazione, ma include anche un'attenzione particolare alla promozione di una cultura della partecipazione e dell'innovazione. Un esempio ne è l'*Agenda del Formatore*. Distribuita gratuitamente a un gruppo selezionato di professionisti attivi nel campo della management education[8], l'Agenda si pone l'obiettivo di far emergere e dare visibilità a figure professionali fondamentali per la crescita delle organizzazioni, ma spesso trascurate o poco riconosciute: docenti di management, responsabili della formazione, facilitatori dei processi di apprendimento. Oltre a valorizzare queste figure, l'Agenda mira a costruire un senso di identità comune tra le diverse strutture formative italiane, che fino a quel momento avevano agito in modo frammentato, ciascuna seguendo logiche e modelli propri. Il progetto però guarda anche ai giovani: l'Agenda è arricchita con contributi che rispondono alle loro esigenze specifiche, offrendo loro un percorso strutturato per accedere alla professione e crescere all'interno di un settore sempre più complesso e competitivo.

Nel 2000 si registra un importante Convegno AIF-ASFOR-EFFEBI, intitolato "*Il senso dell'apprendere. Sensemaking in Learning*", che si svolge il 5 e 6 ottobre presso l'Università Cattolica di Milano. L'evento, che testimonia la volontà di valorizzare il dialogo tra associazioni diverse ma affini, pone al centro delle sue riflessioni il tema della creazione di senso nelle organizzazioni attraverso la formazione, interrogandosi su come conciliare le esigenze individuali con gli obiettivi aziendali. Al centro del dibattito vi è la ricerca di percorsi formativi capaci di dare significato all'apprendimento e di trasformarlo in un motore di crescita personale e organizzativa. L'organizzazione dell'evento, curata da un Comitato di Gestione e un Comitato Organizzatore di cui fanno parte

---

[8] La *management education* designa un ambito di riflessione e di pratica che eccede la trasmissione di strumenti tecnico-gestionali, configurandosi come spazio di costruzione di capacità interpretative e di giudizio in condizioni di incertezza. La sua evoluzione recente segnala uno spostamento verso modelli che integrano conoscenze disciplinari, esperienza e riflessività, ponendo attenzione ai processi attraverso cui i soggetti apprendono a leggere e a intervenire nei contesti organizzativi complessi. Per ulteriori informazioni si veda: Gosling, J., & Mintzberg, H. (2004). *The education of practicing managers*. MIT Sloan management review, 45(4), 19.
Ghoshal, S. (2005). *Bad management theories are destroying good management practices*. Academy of Management learning & education, 4(1), 75-91.

per AIF Mauro Spatafora ed Elio Vera, dimostra un'elevata capacità di integrare competenze e risorse per dare vita a un dibattito di altissimo livello. La prima giornata, aperta dal Rettore dell'Università Cattolica e dai Presidenti di AIF, ASFOR ed EFFEBI, esplora le sfide e le opportunità offerte dal nuovo millennio per la formazione e le organizzazioni. Interventi di esperti riconosciuti a livello internazionale, come Alessandro Antonietti e Alberto Munari, analizzano temi quali la gestione delle knowledge nelle organizzazioni e l'importanza di saper costruire ambienti capaci di generare senso per i lavoratori. Il pomeriggio è dedicato a cinque workshop paralleli, in cui temi come la digitalizzazione, la globalizzazione e le nuove modalità di lavoro sono analizzati da prospettive diverse, coinvolgendo relatori di spicco provenienti dal mondo accademico e aziendale. La seconda giornata approfondisce ulteriormente il ruolo della formazione come creatrice di senso per le organizzazioni e per gli individui. Richard Boyatzis, noto esperto di Organizational Behaviour, introduce il tema dei sistemi di competenze come percorsi di sviluppo individuale e organizzativo; successivamente, interventi come quello di Gian Piero Quaglino sottolineano l'importanza dell'autoformazione e della motivazione per costruire una cultura organizzativa basata sul senso. Nel pomeriggio, alcuni workshop esplorano nuovi dispositivi per la formazione, presentando le esperienze delle corporate university, e approfondiscono verticalmente il tema delle tecnologie digitali, offrendo spunti pratici per il loro utilizzo nell'ambito della formazione. Un momento particolarmente rilevante durante il convegno è la tavola rotonda intitolata "*Senso ed etica nell'Europa della formazione*", che vede la partecipazione del Cardinale Carlo Maria Martini. Questo intervento dà un respiro etico e umanistico al dibattito, ricordando l'importanza di considerare la formazione come un mezzo per promuovere valori condivisi e promuovere una visione inclusiva del progresso. Sua Eminenza parte da una suggestione del teologo Eberhard Jüngel, "*L'essere di Dio è nel divenire*", per introdurre l'idea di un'Europa in continua ridefinizione, un'entità dinamica in cui valori economici, sociali e culturali si trasformano costantemente; questo concetto di divenire, come sottolinea Martini, è il cuore della formazione, che non si esaurisce nella trasmissione di competenze, ma si radica nel riconoscimento della persona come centro vitale e protagonista del processo educativo. Martini si sofferma sull'importanza di una formazione che sappia coniugare plasticità e adattabilità, come "processo di crescita umana fondato sull'unitarietà e irripetibilità di

ogni persona". Il Cardinale invita a considerare la formazione nello sfondo del postmoderno, un'epoca caratterizzata da frammentazione e perdita di riferimenti stabili; egli evidenzia come la formazione debba rispondere a questa crisi ricomponendo l'identità della persona e riconciliando bisogni esistenziali con aspirazioni materiali. È necessario, secondo Sua Eminenza, riconoscere l'intenzionalità alla formazione, perché ogni percorso formativo deve avere un'intenzione, ovvero un fine educativo, umano e culturale. Di questo deve tener conto anche la valutazione della formazione: la formazione produce qualcosa che va oltre i risultati misurabili, perché coinvolge la persona, la cultura, i valori e il modo in cui gli esseri umani crescono attraverso l'educazione. Da qui, un approccio fondato sull'"eccedenza formativa": la formazione non è solo trasferimento di sapere, ma, preservando il primato della persona anche nei contesti più difficili, rappresenta uno strumento di cura, un mezzo per riconciliare l'individuo con sé stesso e con il mondo, soprattutto nei momenti di fragilità. Il convegno registra un'ampia partecipazione e suscita gratitudine verso tutti coloro che hanno contribuito alla progettazione e realizzazione dell'evento, con un plauso particolare a Marco Rotondi e alla segreteria nazionale.

Franco Angeli prosegue nel rafforzare la vocazione internazionale di AIF, già avviata negli anni precedenti, consolidando la partecipazione dell'Associazione alle attività dell'European Training and Development Federation (ETDF), di cui è co-fondatrice. La riunione del Consiglio di Amministrazione dell'ETDF, a Parigi, rappresenta un momento strategico per definire le priorità e le aspettative delle associazioni nazionali, oltre che per rafforzare le sinergie tra i diversi attori che animano il panorama della formazione a livello europeo. In questa sede, il contributo dell'AIF è duplice: da un lato, mira a condividere le proprie esperienze e strategie, arricchendo il dibattito con pratiche e prospettive sviluppate in Italia; dall'altro, si propone di integrare le riflessioni comuni sul futuro della formazione a livello internazionale, partecipando attivamente alla discussione sulla certificazione dei formatori e sull'adozione di una carta etica condivisa. Questi due temi, già al centro dell'attenzione di ETDF, rispondono a esigenze crescenti di uniformità e qualità nel settore, ponendo le basi per un sistema più coeso e credibile. Durante l'incontro parigino, spiccano le strategie per il miglioramento delle competenze manageriali, la sostenibilità economica delle iniziative formative e il rafforzamento delle relazioni internazionali. In particolare, la presentazione dello stato di avanzamento

del progetto sulla certificazione dei formatori, che coinvolge Luis Bento e altri esponenti chiave, offre un'opportunità per consolidare l'impegno di ETDF verso standard di eccellenza condivisi. AIF, grazie alla partecipazione attiva dei propri delegati, si pone come promotrice di un dialogo costruttivo e come ponte tra le diverse culture formative. La presenza dell'Associazione Italiana a questi tavoli di confronto non si limita a una semplice rappresentanza formale, ma si concretizza in un ruolo proattivo nella formulazione delle linee guida strategiche e nella proposta di modelli innovativi.

Accanto alla vocazione internazionale, AIF avvia un decisivo processo di innovazione digitale. Il 20 novembre 2000, presso la Sala Verde dell'Hotel Quirinale a Roma, si realizza il workshop intitolato "*Net Training: La formazione nell'era digitale*" promosso in collaborazione con la Delegazione Lazio e l'Associazione per lo Sviluppo delle Comunicazioni Aziendali in Italia (ASCAI). La scelta di collaborare con ASCAI, un'associazione storicamente impegnata nella diffusione delle competenze comunicative in ambito aziendale, rafforza il carattere interdisciplinare dell'evento, connettendo il tema della formazione digitale al più ampio panorama delle strategie di comunicazione organizzativa. Nello specifico, si esplorano le potenzialità offerte dalla formazione online, dai modelli blended e dalle piattaforme collaborative, con un'attenzione specifica alla personalizzazione dei percorsi di apprendimento e alla misurazione dell'impatto formativo. Tra le società coinvolte ricordiamo Italfer, Aeroporti di Roma, Vitacom e WBT.IT, la cui presenza mira a portare testimonianze dirette su come la digitalizzazione stia ridefinendo le esigenze e le aspettative in termini di risorse umane.

In linea con tali iniziative, AIF decide di abbracciare pienamente il cambiamento e di avviare, alla fine degli anni 2000, la registrazione e l'attivazione di un dominio internet dedicato: *aifonline.it*. Il sito web - la cui realizzazione viene proposta in occasione di un consiglio direttivo il 16 ottobre 2000 a Milano - prende forma nell'aprile del 2001 ed è strutturato in due sezioni principali: una pubblica e una riservata ai soci. Il portale si articola, infatti, in una prima area dedicata alla comunicazione istituzionale, con aggiornamenti sulle attività dell'Associazione, le iniziative in corso e i principali sviluppi nel settore della formazione; questa sezione, accessibile a tutti, ha lo scopo di rafforzare la visibilità di AIF e di diffondere una cultura della formazione in un contesto sempre più dinamico e competitivo. La seconda sezione, ri-

servata appunto ai soci, rappresenta il cuore del progetto. Qui, ogni iscritto ha la possibilità di accedere a un'area personale in cui vengono raccolti e aggiornati i dati anagrafici e professionali. Un'innovazione sostanziale è l'inserimento dello "spazio ricerca formatori", un motore di ricerca interno che permette di effettuare ricerche incrociate tra gli iscritti sulla base di diversi criteri, come l'area tematica di competenza, la funzione ricoperta o la regione di appartenenza. Il segretario generale di AIF, Lidia Grassi, sottolinea l'importanza strategica di questa iniziativa per l'Associazione: «Questo nuovo servizio si aggiunge ai vantaggi che chi si iscrive ottiene dalla nostra Associazione, permettendo non solo un miglior scambio tra gli iscritti, ma anche una maggiore partecipazione alla vita associativa e al mondo della formazione». L'idea di creare un portale online riflette la crescente consapevolezza che la digitalizzazione sta rapidamente trasformando il modo in cui le informazioni vengono prodotte, condivise e fruite, non solo nei contesti aziendali ma anche in quelli associativi e formativi. La visione è chiara: trasformare il portale in un punto di incontro virtuale dove i formatori possano condividere esperienze, apprendere reciprocamente e costruire reti professionali. Questo progetto, che a distanza di anni potrebbe sembrare ordinario, è, invece, estremamente ambizioso per l'epoca. Franco Angeli, infatti, come presidente si impegna in quella che ritiene la sfida del XXI secolo: saper definire le "nuove modalità di formare e formarsi". Già in quegli anni, ad esempio, AIF incoraggia la riflessione su strumenti come la realtà virtuale e i metodi interattivi e ne è manifesto l'articolo "*Apprendere nella realtà virtuale?*" di Vindice Deplano, in cui si esplorano le potenzialità e i limiti di tali strumenti nei processi di apprendimento. La riflessione sull'apprendimento non si limita però al contesto tecnologico, ma abbraccia una prospettiva più ampia, incentrata sulla complessità e sulle dinamiche relazionali. Il gruppo viene inteso con un ruolo di "tecnologia formativa avanzata": si evidenzia cioè la necessità di creare contesti collaborativi in cui l'apprendimento venga condiviso e in cui le dinamiche relazionali si configurino quali leve del cambiamento organizzativo.

2.8 Sviluppo associativo e accreditamento dei formatori

Durante la presidenza di Franco Angeli si registra una crescita del numero di iscritti rispetto all'anno precedente, con un totale di 1493 soci nel 2000 rispetto ai 1363 del 1999. Tuttavia, un fenomeno costante

emerge dalle analisi: circa 444 soci non hanno rinnovato l'iscrizione, mostrando una difficoltà dell'Associazione nel fidelizzare i suoi membri. Questo aspetto solleva interrogativi sulla capacità di AIF di offrire servizi e vantaggi adeguati, spingendo il consiglio a riflettere su nuove strategie di coinvolgimento degli associati. In quegli anni, infatti, si pone una forte enfasi sulla valorizzazione dell'appartenenza ad AIF, non solo come luogo di networking professionale, ma come laboratorio di innovazione nel settore della formazione. Tale intento trova espressione nel patrocinio di AIF al Master del Sole 24 Ore, testimonianza della crescente collaborazione tra l'Associazione e autorevoli protagonisti del panorama economico e formativo italiano.

Nel frattempo, l'Associazione Italiana Formatori si trova ad affrontare una delle sfide più complesse e strategiche dal punto di vista della professione: la certificazione, l'accreditamento e la deontologia della formazione, progetto di cui è responsabile Pier Sergio Caltabiano, futuro presidente dell'Associazione. Il tema è di fondamentale importanza per il settore, caratterizzato da un numero crescente di formatori, determinato sia dalla crescente domanda del mercato sia dall'attrattività di percorsi universitari sempre più orientati alla gestione dei processi formativi. Ma la vera sfida è quella della qualificazione professionale, della regolamentazione del settore e della costruzione di un sistema in grado di garantire standard di qualità riconosciuti. La crescente attenzione all'efficienza nei processi aziendali si riflette inevitabilmente sulle aspettative nei confronti della formazione: il ROI (Return on Investment) diviene un elemento chiave nelle decisioni aziendali e il valore di un formatore non può più basarsi esclusivamente sull'esperienza personale o sull'auto-attribuzione di competenze. Viene percepita la necessità di una regolamentazione, di un sistema di certificazione che garantisca ai committenti la qualità e la professionalità dei formatori. È in questo contesto che AIF, con il contributo decisivo di Caltabiano, avvia un articolato programma di sviluppo della certificazione e dell'accreditamento dei formatori in Italia. Il piano prevede una serie di azioni strategiche mirate a creare un sistema strutturato di riconoscimento delle competenze professionali, seguendo le indicazioni delle disposizioni comunitarie e adeguandosi agli standard internazionali. L'obiettivo dichiarato è quello di "sviluppare fra i formatori una cultura tesa al riconoscimento dell'importanza della certificazione delle competenze professionali, in accordo con le disposizioni comunitarie", con un'attenzione particolare alla tutela del cliente e agli interessi pub-

blici. Uno degli snodi fondamentali di questa iniziativa è l'attivazione di un dialogo istituzionale con gli assessorati regionali alla Formazione Professionale, affinché AIF possa divenire un interlocutore formale nel sistema di accreditamento e qualificazione dei formatori operanti nel settore pubblico. Al contempo, AIF sviluppa un sistema di certificazione su richiesta di enti e organizzazioni, volto a garantire la qualità dei programmi formativi e delle figure professionali coinvolte.

Una delle prime iniziative in tal senso è il programma "*IG Students*" per l'anno scolastico e accademico 2000/2001, un modello di certificazione per specifici percorsi formativi in collaborazione con PAS S.r.l., realtà specializzata nel fornire consulenza qualificata e servizi di assistenza rivolti sia alle imprese private che agli enti pubblici, con un focus specifico sulla gestione ambientale, sulla sicurezza nei luoghi di lavoro e sulla formazione correlata a tali ambiti. Il Programma *IG Students* si rivela un'esperienza emblematica della capacità di AIF di coniugare ricerca, progettazione didattica e certificazione professionale, delineando un modello virtuoso di collaborazione tra pubblico e privato, tra associazionismo e mondo della formazione e attivando un processo di confronto istituzionale con il Ministero e le parti sociali, con l'obiettivo di creare un sistema di certificazione valido su scala nazionale.

AIF, consapevole dell'importanza di un sistema strutturato e riconosciuto, si impegna anche nell'organizzazione di seminari informativi e di sensibilizzazione rivolti sia ai formatori che ai committenti pubblici e privati: ogni territorio regionale viene coinvolto con eventi dedicati alla diffusione della cultura della certificazione, mentre viene avviata la realizzazione di un registro nazionale dei formatori certificati, destinato a diventare un punto di riferimento istituzionale. Ma il programma non si ferma alla sola regolamentazione. Uno degli elementi più innovativi è la volontà di integrare la certificazione all'interno di un più ampio discorso deontologico, con la definizione di una *Carta dei Valori e dei Comportamenti AIF*. L'aspetto internazionale non è trascurato: AIF promuove il confronto con associazioni estere e con ETDF per sviluppare un sistema di certificazione in linea con gli standard europei; questo approccio permette di monitorare e individuare nuovi profili professionali certificabili, come ad esempio quelli legati alla formazione a distanza, che emerge come una delle sfide del nuovo millennio. Non meno rilevante è il lavoro di diffusione e sensibilizzazione realizzato attraverso un'ampia rete territoriale di colleghi, incaricati di dialogare con gli organi istituzionali per promuovere la

certificazione e l'accreditamento. L'organizzazione di seminari annuali presso le principali università italiane contribuisce a consolidare il ruolo di AIF come ente di riferimento per la formazione e la regolamentazione del settore.

Parallelamente, AIF non dimentica l'impegno in iniziative più strettamente culturali. Nel 2001, ad esempio, AIF presenta un'iniziativa denominata "*Cinecaos 2001 – Schermi per una società postindustriale*". Il ciclo di sei film, organizzato dal Club S3 NEXT in collaborazione con AIF, AIDP e la rivista Studi, si propone di scandagliare i significati più profondi del lavoro e i suoi rapporti con la vita, utilizzando il cinema come strumento di riflessione e apprendimento. Non si tratta di una semplice rassegna cinematografica, ma di un'esperienza formativa che sfrutta il linguaggio visivo per stimolare il pensiero critico, favorire il confronto e alimentare il dibattito sulle dinamiche del lavoro in un'epoca di radicali trasformazioni. Mentre in altri Paesi l'uso del cinema e della narrazione audiovisiva è già ampiamente diffuso come strumento di formazione manageriale e organizzativa, in Italia questo approccio è ancora poco esplorato. Il ciclo è coordinato da Giuseppe Varchetta e vede la partecipazione del regista Dario D'Incerti, il cui contributo offre una prospettiva artistica e narrativa capace di arricchire l'analisi. il format riflette un'idea chiave dell'AIF di quegli anni: l'Associazione deve offrire anche momenti di confronto nell'ambito di un'esperienza di convivialità. In un articolo pubblicato nello stesso anno, Franco Angeli scrive: «La formazione del futuro non potrà prescindere dall'uso di linguaggi nuovi, capaci di coinvolgere l'individuo non solo a livello cognitivo, ma anche emotivo e simbolico. L'apprendimento avverrà sempre più attraverso esperienze immersive e narrative, capaci di generare conoscenza attraverso l'identificazione e il vissuto personale». Cinecaos 2001 incarna perfettamente questa visione, distinguendosi per il suo carattere innovativo nel panorama della formazione professionale in Italia.

L'Associazione Italiana Formatori ha costantemente perseguito l'obiettivo di promuovere e diffondere una cultura della formazione che fosse al tempo stesso innovativa e radicata nelle esigenze delle organizzazioni e dei professionisti. Tra le numerose iniziative intraprese nel corso degli anni, il programma di workshop e convegni realizzati in collaborazione con altre istituzioni e attori del mondo formativo e manageriale rappresenta una delle espressioni più concrete di questa missione. Uno degli eventi di maggiore rilievo in questo contesto è il ciclo di incontri dedicati alle competenze per la leadership, realizzati

in collaborazione con AIDP e con il contributo di Hay Group, società di consulenza internazionale specializzata nello sviluppo organizzativo. L'iniziativa, articolata in più sessioni e tenutasi in sedi prestigiose come il Centro Congressi Cariplo di Milano e il Centro Congressi BNL di Roma, affronta il tema della leadership come leva strategica per il miglioramento delle performance aziendali. L'incontro del 15 novembre 2001 a Milano si concentra sull'analisi dei cambiamenti nei modelli di leadership e sulle modalità con cui le organizzazioni possono favorire lo sviluppo di competenze manageriali adeguate alle nuove sfide del mercato. La giornata, presieduta da Gian Piero Quaglino, si apre con gli interventi istituzionali di Franco Angeli e Luigi Di Marco, Presidente AIDP, sottolineando l'importanza di un approccio integrato tra formazione e direzione del personale. I relatori successivi illustrano casi aziendali di successo, come quelli di Pirelli e Unilever, esposti rispettivamente da Silvia Vanini e Eraldo Cassani, responsabili della formazione nelle due aziende. Uno degli aspetti centrali dell'evento è l'approfondimento del ruolo del coaching come strumento di sviluppo della leadership. Parallelamente, il 14 giugno 2001 a Roma, un altro workshop si svolge presso il Centro Congressi BNL, con un programma articolato sulle dinamiche del cambiamento organizzativo. Il dibattito è focalizzato sulla necessità di passare da una logica di mappatura delle competenze a sistemi di sviluppo che favoriscano un'efficace trasformazione dei comportamenti organizzativi. Il workshop analizza tre tematiche fondamentali: la costruzione del piano di sviluppo individuale e collettivo come patto organizzativo, le implicazioni cognitive ed emotive del cambiamento individuale e la dinamica della relazione coaching/counselling. La presenza di rappresentanti di importanti realtà aziendali, tra cui Poste Italiane (con l'intervento di Marta Pirozzi, Responsabile Formazione), Banca Nazionale del Lavoro e Omnitel (con Antonio Zaffaroni, Direttore Formazione Omnitel), dà ulteriore concretezza alle discussioni, evidenziando come le aziende stiano adottando strategie innovative per la formazione e lo sviluppo del capitale umano.

Questa intensa attività diretta a elevare la professionalità dei formatori trova espressione anche nella collana AIF di FrancoAngeli e, in particolare, nel volume "*Facilitare l'apprendere. Modi e percorsi per una formazione di qualità*" (Rotondi M., 2002), un vero e proprio manuale di riferimento per tutti coloro che operano nel campo della formazione, sia all'interno che all'esterno delle organizzazioni, indipendentemente

dal settore di appartenenza. Il testo di Marco Rotondi è un manuale operativo che non si limita a descrivere principi teorici, ma fornisce una guida pratica per la progettazione e l'implementazione di percorsi di apprendimento efficaci. Il libro offre 20 metodologie per facilitare l'apprendimento, corredate da istruzioni dettagliate per il loro utilizzo. Si tratta di un repertorio ragionato che aiuta i formatori a selezionare le strategie più appropriate in base ai diversi contesti organizzativi e ai bisogni formativi specifici. Il volume fornisce, inoltre, indicazioni su come strutturare percorsi di apprendimento efficaci, garantendo così ai formatori una base solida per progettare interventi mirati e personalizzati. L'importanza di questo volume per AIF è testimoniata dalle numerose testimonianze di esperti e membri storici dell'Associazione, che ne hanno riconosciuto il valore come strumento di riferimento per la comunità professionale. Enrico Auteri lo descrive come «il frutto di un lungo percorso di sistematizzazione dell'esperienza formativa, capace di far emergere il valore dell'evoluzione della disciplina e la ricchezza degli strumenti oggi disponibili. Ci troviamo di fronte a quella che l'autore definisce 'formazione di terza generazione'» (Rotondi M., 2002). Gianfranco Trentini, anch'egli attivo in AIF, enfatizza la rilevanza della sistematizzazione proposta nel volume, osservando che «una sistematizzazione ragionata dei metodi didattici, con un'attenzione specifica al momento della verità, è ciò di cui ogni formatore ha bisogno» (Rotondi M., 2002). L'idea del "momento della verità", ovvero il punto in cui formatore e discente si incontrano nel processo di apprendimento, rappresenta uno degli elementi chiave delle riflessioni portate avanti da AIF nel corso degli anni.

2.9 La PA al centro dell'attività associativa

Il 2002 è un anno denso di iniziative, con convegni, incontri e nuove collaborazioni mirate a rafforzare il legame tra formazione e sviluppo economico, culturale e professionale, con un'attenzione particolare al settore della Pubblica Amministrazione. Tra gli eventi di maggiore rilievo spicca il convegno "*Formazione e futuro dell'Italia*", tenutosi a Roma il 21 gennaio 2002 sotto il patrocinio della Presidenza del Consiglio dei Ministri. L'obiettivo è quello di presentare AIF come interlocutore privilegiato della PA, evidenziando il ruolo strategico della formazione nelle politiche di sviluppo del Paese. L'evento rappresenta un'importante occasione di confronto sulle esigenze di un'azione formativa mirata, capa-

ce di organizzare e orientare gli interventi in base alle differenti tipologie di formazione, dalla preparazione di base ai percorsi più avanzati, pensati specificamente per le necessità della Pubblica Amministrazione. Il programma prevede interventi di esponenti politici, accademici e specialisti del settore, che approfondiscono i molteplici aspetti legati alla formazione e al suo impatto sul potenziamento delle competenze dei dipendenti pubblici. Uno dei temi centrali che emergono dal dibattito è il ruolo della formazione come motore dello sviluppo delle risorse umane all'interno della PA, non solo per migliorare l'efficienza amministrativa, ma anche come leva strategica per promuovere l'innovazione e sostenere la crescita economica del Paese nel lungo periodo.

Dopo un lungo percorso di riflessione e progettazione all'interno del consiglio direttivo, nel 2002 l'Associazione Italiana Formatori istituisce inoltre il *Premio Nazionale Filippo Basile*, un riconoscimento destinato alla Pubblica Amministrazione con l'obiettivo di valorizzare le migliori politiche di formazione professionale. Inizialmente articolato in quattro categorie, il premio si rivela da subito un potente strumento di valorizzazione. Nonostante le difficoltà di accesso – legate anche alla scarsa digitalizzazione e all'assenza di canali promozionali strutturati – il passaparola ne garantisce la diffusione. Partecipano enti pubblici, scuole, ministeri. La logica che sottende il Premio è quella della visibilità: offrire uno spazio di riconoscimento pubblico a chi ha realizzato buone pratiche nella formazione. Questo spirito si concretizza nelle "vetrine delle eccellenze", che consentono ai partecipanti di presentare progetti e risultati in modo narrativo e condiviso, costruendo così una memoria collettiva: il vero valore del premio non sta nella targa, ma nella possibilità di esserci, di raccontarsi, di ricevere un applauso da colleghi e pari. Un riconoscimento raro, soprattutto per i professionisti della PA. Il Premio, che inizialmente prevede un contributo di un milione di lire per l'ente che abbia dimostrato un impegno esemplare nella gestione autonoma della formazione del personale, rappresenta un'iniziativa senza precedenti nel panorama della Pubblica Amministrazione italiana. La sua istituzione riflette il ruolo proattivo di AIF nella promozione di modelli formativi innovativi e di pratiche virtuose in un settore cruciale per la qualità della vita dei cittadini e il funzionamento delle istituzioni democratiche.

Il Premio, nella scelta del nome, intende rendere omaggio alla memoria di Filippo Basile, dirigente dell'Assessorato Agricoltura e Foreste della Regione Sicilia, assassinato dalla mafia il 5 luglio 1999 a causa

della sua incrollabile difesa della correttezza amministrativa e della legalità. La sua figura diviene un simbolo di integrità e di dedizione al servizio pubblico, incarnando quei valori di responsabilità e trasparenza che AIF da sempre promuove attraverso la formazione. È proprio la delegazione siciliana dell'Associazione a proporre di intitolare un premio alla sua memoria, un'idea che trova immediata condivisione e sostegno all'interno del consiglio direttivo. La moglie di Basile, Maria Rita Buongiorno, accoglie con grande favore questa iniziativa, riconoscendovi un modo concreto per perpetuare l'impegno del marito e diffondere una cultura della formazione capace di contrastare inefficienze e distorsioni nell'amministrazione pubblica. L'atto ufficiale di nascita del Premio si concretizza l'8 luglio 2002 a Palermo, presso il Centro Borsellino, in un evento che vede la partecipazione di figure di rilievo del mondo della formazione e della Pubblica Amministrazione. Il Premio nasce con un carattere regionale ma, già durante la prima edizione, Angeli propone di trasformarlo in un premio nazionale. Questo desiderio si concretizzerà due anni dopo, con la presidenza di Capucci.

L'iniziativa consolida presto la propria autorevolezza e si afferma come un appuntamento atteso e riconosciuto nel settore della formazione pubblica, raccogliendo un numero crescente di candidature da ogni parte d'Italia. Già nelle prime otto edizioni, vengono esaminate 458 proposte, suddivise tra reti formative, sistemi innovativi, processi di miglioramento e progetti specifici, a testimonianza della volontà di molte amministrazioni di investire nella formazione come strumento di sviluppo organizzativo e di crescita delle competenze interne. L'ampia partecipazione evidenzia quanto anche nella PA la formazione venga percepita sempre meno come un obbligo formale e sempre più come una leva strategica per l'innovazione e l'efficienza della macchina amministrativa. Per molte amministrazioni, ricevere il *Premio Basile* significa veder riconosciuti anni di impegno nella qualificazione delle proprie risorse umane, un riconoscimento che va oltre il valore simbolico, stimolando un circolo virtuoso di innovazione e crescita professionale.

Il 2002 vede la nascita di un'altra iniziativa destinata a lasciare il segno: la *Prima Giornata Nazionale della Formazione*, istituita su proposta di Caltabiano e sotto la presidenza di Franco Angeli. L'iniziativa, che si sarebbe poi consolidata per dieci edizioni consecutive, si distingue per il suo format coinvolgente e innovativo, pensato per offrire ai soci AIF un'occasione unica di riflessione, confronto e crescita condivisa, in cui la dimensione dell'apprendimento emotivo occupa un ruolo centrale.

Ogni anno viene scelto un tema specifico – in un'edizione, ad esempio, si affronta il tema "*Parole e Musica*" – attorno al quale si articola l'intera giornata. L'incontro si apre con un modello teorico-applicativo presentato da Caltabiano e poi discusso da altri colleghi e testimonial. Un'occasione di confronto e crescita, che lascia un segno nel panorama della formazione.

Questo anno intenso si riflette anche nelle pagine della rivista *FOR*, che nello stesso periodo mette in primo piano il ruolo delle emozioni nei processi formativi. Sotto la curatela di Marco Rotondi ed Enzo Spaltro, infatti, un intero fascicolo è dedicato alla relazione tra emozioni e formazione, esplorandone le implicazioni dal punto di vista psicologico, economico e organizzativo. Giuseppe Varchetta si interroga su un ritorno dell'attenzione alle emozioni nella formazione manageriale, mentre Jon Elster analizza il rapporto tra emozioni e teoria economica. Enzo Spaltro amplia ulteriormente il dibattito, sottolineando come le emozioni influenzino i processi di apprendimento e di sviluppo professionale. Un altro nodo cruciale affrontato dalla rivista è il concetto di competenza e il suo valore strategico nelle organizzazioni. Il fascicolo curato da Sandro Catani e introdotto dallo stesso Franco Angeli con l'eloquente titolo "*Formazione: quo vadis*?" propone una riflessione ampia su come le competenze rappresentino il vero vantaggio competitivo per le aziende. Silvano Tagliagambe e Marco Vergeat delineano il ruolo delle competenze nella crescita delle persone e delle organizzazioni, mentre Carlo Fermanelli si concentra sul loro impatto strategico per il successo aziendale. La formazione delle competenze emotive, approfondita da Rosanna Gallo, si affianca a modelli più strutturati di competenze orientate al business, come illustrato da Massimo Peltretti. L'attenzione ai modelli di competenza non si limita però al mondo aziendale, ma si estende anche al settore dell'istruzione e della formazione specialistica, come emerge dall'analisi di Raul Alvarez ed Elin Miroddi sui metodi di formazione nelle scuole militari attraverso un approccio etnografico.

2.10 Competenze e valore

Ulderico Capucci assume la presidenza dell'Associazione Italiana Formatori nel 2003, una transizione segnata dall'importante eredità lasciata da Franco Angeli, il quale ha guidato l'Associazione con un'impostazione collegiale, circondandosi di sei vicepresidenti e attivando

numerosi gruppi di lavoro che hanno lavorato parallelamente su iniziative in diversi ambiti, con progetti che sono andati dalla certificazione del formatore, al rapporto tra arti e formazione, allo sviluppo della PA.

Capucci, ritenendo di dover conferire maggiore snellezza e incisività all'azione associativa, opera una scelta strategica differente, riducendo il numero di vicepresidenti a uno solo e individuando in Caltabiano il suo braccio destro. Questa decisione esprime un intento preciso: rendere AIF più agile, efficiente e in grado di affrontare con maggiore reattività le sfide emergenti. Il primo evento di grande rilievo che segna il triennio della sua presidenza è il Convegno annuale AIF di Trieste del 2004.

Il Convegno di Trieste si pone in continuità con alcune iniziative precedenti riportando al centro della riflessione il cinema come strumento privilegiato per la formazione. Non più relegato a mero supporto didattico o a momenti di intrattenimento all'interno di percorsi formativi, dopo i tanti momenti di attenzione dedicati dall'Associazione alla settima arte, il linguaggio cinematografico è ufficialmente riconosciuto nella sua piena valenza educativa, capace di stimolare il pensiero critico, favorire l'analisi dei contesti organizzativi e agevolare processi di apprendimento trasformativo. Al centro dell'evento si colloca la figura di Sergio Di Giorgi, formatore e consulente, che da tempo ha intuito il potenziale del cinema come strumento di riflessione sui processi organizzativi e sulle dinamiche interpersonali. Grazie alla sua sensibilità culturale e alla sua esperienza nel campo della formazione, il Convegno di Trieste vede la partecipazione di esperti e formatori che indagano il valore delle immagini cinematografiche nella costruzione del sapere e della consapevolezza professionale. Tra questi, Giuseppe Varchetta e Dario Forti contribuiscono a definire un approccio metodologico che non si limita all'uso del cinema come semplice supporto visivo, ma lo concepisce come un vero e proprio strumento di indagine, capace di restituire la complessità delle dinamiche organizzative e sociali. L'evento di Trieste, riprendendo le fila del *Festival della Cineteca di Bologna*, rappresenta un primo passo verso la strutturazione di una progettualità più articolata che, poi, troverà piena espressione nel *ForFilmFest*, il Festival del Cinema per la Formazione promosso da AIF nel 2007 con la collaborazione della Cineteca di Bologna.

Ancora una volta la collana AIF-FrancoAngeli diventa custode delle riflessioni maturate in seno all'Associazione con la pubblicazione del volume curato da Sergio Di Giorgi e Dario Forti "*Formare con il*

cinema. Questioni di teoria e di metodo" (Di Giorgi S. & Forti D., 2011). Gli autori approfondiscono sia gli aspetti teorici sia quelli metodologici legati all'impiego del linguaggio cinematografico nella formazione, esplorando le potenzialità dell'archivio filmico come risorsa didattica e analizzando le opportunità offerte dalle soluzioni cross-mediali rese possibili dalle nuove tecnologie digitali. Il volume mette in evidenza come il cinema possa diventare un potente strumento di apprendimento, favorendo una comprensione più immersiva e critica della realtà attraverso la narrazione visiva e l'interazione con le diverse piattaforme multimediali disponibili in rete.

L'importanza di metodologie innovative e della continuità nella pratica formativa viene ribadito da Capucci durante il XVIII Convegno Nazionale dell'Associazione Italiana Formatori, svoltosi a Varese il 9 e 10 giugno 2005. In un anno simbolico, il trentesimo anniversario dalla fondazione di AIF, la comunità dei formatori si ritrova per fare il punto sul significato della propria attività e sulle prospettive future della professione, interrogandosi sulle dimensioni etiche, economiche e strategiche del concetto di "valore". L'intervento del presidente pone l'accento sulla necessità di integrare l'esperienza accumulata in trent'anni di attività con nuove metodologie, strumenti e approcci che rispondano alle trasformazioni del mondo del lavoro e della società. A seguire, viene data voce ai *past president*: ognuno di loro ripercorre le tappe della propria presidenza, evidenziando le sfide affrontate, le iniziative promosse e il contributo dato alla crescita dell'Associazione. Un momento centrale del convegno è dedicato alla questione cruciale: quale valore e quali valori per la formazione? Il confronto mette in luce la complessità del concetto di valore applicato alla formazione: se da un lato si parla di valore economico, inteso come investimento nelle competenze e nello sviluppo professionale, dall'altro emergono le dimensioni più immateriali, come il valore etico, il valore della conoscenza condivisa e il valore sociale della formazione come strumento di crescita collettiva.

A rendere più concreto il dibattito sono gli otto casi di eccellenza presentati durante i workshop tematici. Queste esperienze mostrano come il valore della formazione si traduca in azioni efficaci nei contesti più diversi: dal modello cooperativo di CGM, illustrato da Johnny Dotti, all'esperienza di rigenerazione sociale nella Valle del Belice, presentata da Antonina Marascia; dal percorso di innovazione nel settore sanitario con il caso Meyer, raccontato da Carlo Barburini e Cassandra D'Agostino, all'approccio strategico adottato da Coop Centro Italia, il-

lustrato da Luigi Padovese. Di particolare rilievo è la testimonianza di Banca Intesa, con l'intervento di Roberto Barabino, che evidenzia il ruolo della formazione nella gestione del capitale umano all'interno di un grande gruppo bancario. Il Comune di Altavento, con il progetto Glocal Village®, dimostra come la formazione possa diventare un motore di sviluppo territoriale, grazie ai contributi di Vittorio Pisano, Alberto Pieri, Luciano Battezzati, Nino Berger e Angelo Tartaglia. A chiudere la rassegna, l'esperienza di San Benedetto, illustrata da Piergiorgio De Franceschi e Franco Favaro, e il caso del GAL, con Paolo Tola, ampliano ulteriormente la panoramica delle diverse declinazioni del valore nella formazione. Tra i momenti più significativi del convegno, il contributo di Ulderico Capucci, che con il suo intervento "*Il viaggio di un formatore*" offre una riflessione autobiografica sulla sua esperienza nel campo della formazione. Il suo racconto intreccia episodi personali con la storia di AIF, sottolineando l'evoluzione della professione e il ruolo che i formatori hanno avuto nella costruzione di una cultura dell'apprendimento in Italia. Infine, l'iniziativa "*Da Varese a Varese*", curata da Lidia Grassi, ricostruisce attraverso un'iconografia suggestiva i trent'anni di attività di AIF, ripercorrendo i momenti più significativi della sua storia e celebrando il percorso collettivo della comunità dei formatori. A chiusura dell'evento, un'appendice raccoglie il significato del concetto di "valore", così come emerso dal questionario di accoglienza somministrato ai partecipanti, offrendo uno spaccato delle diverse percezioni del tema e delle direzioni future da esplorare.

Altro evento di grande rilievo il workshop internazionale "*Il Valore della Competenza: logiche e metodi per lo sviluppo delle persone, delle organizzazioni e dei territori*", che si svolge a Cagliari il 28, 29 e 30 settembre 2005, guidato da Francesco Sassu, presidente AIF Sardegna e Pier Sergio Caltabiano, vicepresidente nazionale AIF. Organizzato in collaborazione con istituzioni di prestigio quali AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale), ETDF (European Training and Development Federation), EAPM (European Association for Personnel Management), Formez, Dipartimento della Funzione Pubblica e diverse realtà locali come Regione Sardegna e Banco di Sardegna, vede la partecipazione di esperti, accademici, manager e policy maker provenienti da vari Paesi e rafforza ulteriormente l'apertura di AIF a contesti diversi, rappresentando un momento di confronto strategico sul ruolo centrale della competenza nel contesto dell'evoluzione organizzativa e della gestione delle risorse umane. Il workshop risponde all'esigenza

di fornire un quadro chiaro e aggiornato sulle migliori pratiche e sulle metodologie emergenti per la gestione delle competenze, analizzando le esperienze sviluppate in diversi contesti: Pubblica Amministrazione, imprese private, banche, organismi del terzo settore. L'approccio del workshop, fortemente pragmatico e interdisciplinare, si fonda sull'analisi dei sistemi allora esistenti per la valutazione, la gestione e la certificazione delle competenze, nonché sulla verifica della loro applicabilità nei contesti organizzativi contemporanei. L'intento è quello di fornire strumenti concreti per migliorare il riconoscimento e l'implementazione della competenza nelle diverse realtà lavorative, promuovendo un'integrazione sempre più stretta tra i sistemi di formazione, certificazione e sviluppo professionale. Il workshop si conclude con una visione orientata al futuro, delineando le sfide e le opportunità per l'integrazione della competenza nei sistemi organizzativi e istituzionali, con particolare attenzione alle prospettive europee di sviluppo. I contributi più significativi emersi durante il workshop sono raccolti nel volume "*Il valore della competenza*. *Logiche ed esperienze a confronto*" (Pier Sergio Caltabiano & Francesco Sassu, 2006), nel quale si esplora la competenza sotto il profilo semantico, teorico ed esperienziale, all'interno di un percorso di analisi ispirato a una visione europea.

Durante la presidenza di Capucci, *FOR* dà voce a un dibattito articolato su molteplici aspetti della formazione, spaziando dall'e-learning alla formazione interculturale, dall'autoformazione all'innovazione metodologica. Il supplemento al numero 58 del 2004 offre una riflessione approfondita sulle formazioni visibili e invisibili, esplorando il ruolo del tutor nella formazione professionale e l'importanza delle competenze interculturali. I contributi di studiosi come Claudia Piccardo, Giorgio Cuttone e Donata Violanti evidenziano la necessità di adottare approcci formativi innovativi, in grado di rispondere alla complessità dei contesti professionali contemporanei. Si affronta in modo approfondito la trasformazione dell'università nel XXI secolo, analizzando come l'istituzione accademica possa evolversi in un'organizzazione che apprende, capace di connettersi con il mondo del lavoro e della ricerca per rispondere in modo più efficace alle esigenze della società contemporanea. Questo dibattito trova ampio spazio sia nel supplemento al fascicolo 59 del 2004 sia nel numero 59 della rivista, dove si esplorarono le prospettive future dell'istruzione superiore in un'epoca di profondi cambiamenti tecnologici e culturali.

La riflessione sulla necessità di superare i confini tradizionali della formazione e di adottare modelli più fluidi e interdisciplinari rappresenta un tema centrale nelle pubblicazioni di *FOR*: uno degli assi portanti del dibattito sviluppato nella rivista è il legame tra formazione e tempo, come testimoniato dal numero 60 del 2004. Studiosi come Gabriele Morciano, Giuseppe Varchetta e Patrizia Cappelletti analizzano le intersezioni tra mercato e vita organizzativa, il ruolo del tempo nei modelli di team e la dimensione ludica del lavoro. I loro contributi mettono in evidenza come la capacità di integrare il tempo nei percorsi formativi sia diventata un elemento strategico per l'efficacia dell'apprendimento e per il miglioramento delle dinamiche organizzative. Un altro tema di grande rilevanza, affrontato nel fascicolo 61 dello stesso anno, è l'impatto della formazione in ambito sanitario. La qualità della formazione per gli operatori sanitari, il problema del conflitto di interessi, l'introduzione di metodologie innovative come il Problem-Based Learning e lo sviluppo delle competenze cliniche e organizzative sono oggetto di approfondimento da parte di esperti del settore. Particolare attenzione è dedicata alla formazione negli ospedali senza dolore e alla necessità di un aggiornamento costante degli operatori, in linea con le raccomandazioni dell'Organizzazione Mondiale della Sanità. Ne emerge un quadro in cui la formazione sanitaria non solo assicura la qualità delle cure, ma si configura come un elemento imprescindibile per l'efficienza e la sostenibilità del sistema sanitario. *FOR* dedica ampio spazio anche alla formazione nella Pubblica Amministrazione, mettendo in luce le buone pratiche adottate e il ruolo strategico della formazione per lo sviluppo organizzativo.

Capucci nel 2006 lascia il testimone a **Pier Sergio Caltabiano**. La nuova presidenza, che si estende dal 2006 al 2012, si identifica nella capacità di coniugare una visione innovativa della formazione con un'attenzione costante alle esigenze dei professionisti del settore. Accanto a Caltabiano, un consiglio direttivo nazionale composto da professionisti di alto profilo: tra questi, Gianni Agnesa, Emilia Aulicino e Remo Bonichi, con ruoli chiave nella definizione delle strategie dell'Associazione. Particolare rilevanza assumono le figure dei vicepresidenti, Remo Bonichi, Paolo Pinna e Antonello Calvaruso, che con la loro esperienza garantiscono una gestione efficace delle attività e delle iniziative promosse da AIF. La dimensione territoriale è affidata ai presidenti regionali, che rappresentano AIF nelle varie realtà locali, rafforzando il legame tra il livello nazionale e le specificità territoriali

della formazione. La loro attività è essenziale per garantire la diffusione delle buone pratiche formative e per mantenere un dialogo costante con istituzioni, imprese e professionisti del settore nei diversi territori. A supporto della direzione strategica dell'Associazione, opera la consulta scientifica, un organismo che riunisce alcune delle più autorevoli figure del mondo accademico e professionale. Tra i membri della Consulta spiccano personalità come Aureliana Alberici, Pier Luigi Amietta, Enrico Auteri, Dante Bellamio, Massimo Bellotto, Massimo Bruscaglioni, Federico Butera, Domenico De Masi, Duccio Demetrio, Enzo Spaltro e molti altri, il cui contributo intellettuale è fondamentale per orientare le attività di AIF verso standard di eccellenza. Al vertice operativo dell'Associazione troviamo il segretario generale Rita Steffenoni, che coordina le attività amministrative e garantisce il corretto funzionamento della macchina organizzativa, in stretta sinergia con la Segreteria Nazionale Soci, che si occupa di gestire il rapporto con i membri dell'Associazione e di promuovere il coinvolgimento attivo dei professionisti del settore. La consulta, pur offrendo stimoli preziosi e visioni strategiche, non si configura come un organismo in grando di esprimere un reale commitment verso AIF. È proprio da questa consapevolezza che, verso la fine della presidenza di Caltabiano, verrà proposta la costituzione dell'*Accademia Nazionale della Formazione*. Istituita con il voto favorevole del consiglio nazionale AIF, si proporrà con l'obiettivo di individuare 300 formatori, tra cui tutti i *past president* di AIF, quali figure d'eccellenza per la formazione italiana. Dopo il consolidamento avvenuto tra il 1990 e il 2006, il festeggiamento dei 30 anni dalla fondazione, l'ampliamento dello sguardo a nuovi settori, AIF si prepara dunque a scrivere un nuovo capitolo, che sarà segnato dal lessico della complessità e dalle sfide del nuovo millennio.

3. Apprendere nella complessità (2006-2017)

Adriana Apuzzo

Dopo che negli anni precedenti l'Associazione è riuscita ad affermarsi come interlocutore riconosciuto e autorevole, ampliando il proprio raggio di interesse e di azione e valorizzando la figura professionale del formatore anche attraverso la certificazione, a partire dal 2006, con la presidenza Caltabiano, inizia un periodo di grande fermento e di forte crescita, che porterà a raggiungere il numero record di circa 2500 iscritti. In questi anni, la formazione viene chiamata a confrontarsi con una sempre crescente digitalizzazione e con un lessico più esigente – complessità, alterità, competenze, bellessere – che modifica insieme la teoria e la pratica degli interventi e la percezione che l'Associazione ha di sé.

3.1 Azioni fondative della nuova fase associativa

Caltabiano apre il suo mandato con l'Assemblea Generale e il Board Meeting dell'ETDF-FEFD, che si svolgono il 1° aprile 2006 a Bologna. Il Palazzo della Mercanzia, prestigiosa sede dell'incontro, ospita rappresentanti delle principali associazioni europee del settore, offrendo uno spazio di dialogo, analisi e progettualità strategica. L'evento si articola in diverse fasi, inaugurate dal saluto di benvenuto del presidente, che sottolinea la necessità di consolidare le reti di collaborazione tra le organizzazioni aderenti, favorendo lo scambio di buone pratiche e il potenziamento dei progetti già avviati. Tra gli interventi di spicco, quello di Niki Harramach e Dagmar Hartmannova che contribuiscono a delineare scenari innovativi per il futuro della formazione professionale, ponendo l'accento sulla necessità di una visione integrata delle competenze nel contesto europeo. L'incontro prosegue con il dibattito su alcuni dei temi più rilevanti per l'ETDF, tra cui il "*Diver-*

sity Management Learning Process", illustrato da Javier Armaolea, e il quadro professionale europeo per la formazione e l'HRD, presentato da Renate Richter. Un ulteriore contributo è portato da Cristina Bertuzzi, che approfondisce il tema della collaborazione con le Pubbliche Amministrazioni a livello europeo, evidenziando il ruolo chiave della formazione nell'innovazione e nel miglioramento dei servizi pubblici. Le sessioni sono concentrate su temi quali il framework europeo delle qualificazioni (EQF) e l'approccio della Federazione ai processi di apprendimento, la comunicazione tra le associazioni, la valorizzazione di idee e progetti innovativi. L'intero evento conferma l'importanza dell'ETDF come piattaforma strategica per la cooperazione tra le associazioni europee della formazione e dello sviluppo delle competenze (Sellin, 2001), rafforzando il ruolo di AIF come punto di riferimento nel contesto internazionale. Negli anni seguenti, l'attenzione al processo di internazionalizzazione di AIF proseguirà con la partecipazione, insieme ad altri partner continentali, a progetti europei come QFOR e QUADULTTRAINER e con l'adesione a IFTDO (International Federation of Training and Development Organization) e IASIA (International Association of Schools and Institutes of Administration).

Le tematiche affrontate nel 2006 a Bologna sono successivamente riprese nel corso della *6ª Giornata Nazionale della Formazione*, organizzata l'8 giugno 2007 a Bologna. L'evento, ospitato presso il Centro di Formazione Manageriale e Gestione d'Impresa della Camera di Commercio di Bologna, pone al centro dell'attenzione il tema "*Apprendimento e centralità della persona*", analizzando modelli, logiche, approcci ed esperienze capaci di orientare la formazione in modo più efficace e centrato sul soggetto. Il programma è strutturato in modo da offrire un percorso di approfondimento progressivo. Dopo la presentazione del progetto e delle finalità dell'incontro, introdotto da Pier Sergio Caltabiano e da Giovanni Boria, direttore della Scuola di Psicodramma di Milano, la discussione si articola in una serie di contributi volti a esplorare i diversi aspetti dell'apprendimento e della formazione centrata sulla persona. Mario D'Ambrosio, presidente dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale, pone l'accento sulla formazione in azienda e sulla necessità di adottare metodologie capaci di valorizzare il capitale umano in modo più efficace. Enzo Spaltro discute le implicazioni psicologiche dell'apprendimento, analizzando come le emozioni e i processi cognitivi influenzano l'efficacia della formazione. Franco Natili, presidente di Ariele – Associazione Italiana di Psicosocioanalisi,

approfondisce il tema della dimensione inconscia nell'apprendimento e nel cambiamento organizzativo, sottolineando come la consapevolezza dei propri schemi mentali e delle proprie resistenze sia essenziale per una formazione realmente trasformativa. Nel pomeriggio, la giornata prosegue con i workshop tematici, articolati in tre sessioni parallele. La prima sessione esplora l'analisi e la valorizzazione dell'esperienza soggettiva nell'apprendimento, indagando il ruolo delle narrazioni personali e delle dinamiche di gruppo nei processi formativi. La seconda sessione si focalizza sui metodi didattici nei processi formativi, mettendo in evidenza l'importanza dell'interazione, della simulazione e dell'apprendimento esperienziale. Infine, la terza sessione affronta il tema del potere e delle persone nelle dinamiche evolutive, analizzando come le strutture organizzative e i contesti sociali influenzano i percorsi di apprendimento individuale e collettivo.

Nell'articolato orizzonte delle riflessioni promosse dall'Associazione Italiana Formatori, si inserisce un'esperienza significativa sviluppatasi tra il 2007 e il 2009, che si distingue per la profondità della riflessione attivata e per la metodologia impiegata. Secondo la testimonianza di Margherita Da Cortà Fumei, l'iniziativa è promossa da un gruppo di formatrici e formatori dell'AIF Veneto, accomunati dalla volontà di interrogarsi criticamente sul modo in cui le differenze – di genere, culturali, sociali – venivano rappresentate, tematizzate e affrontate nei contesti formativi, sia in ambito professionale che associativo. Il progetto, avviato sotto la denominazione "*Formazione e Differenze*", prende forma a partire dalla constatazione condivisa di un'assenza, o quantomeno marginalizzazione, di prospettive eterogenee all'interno dei discorsi formativi prevalenti, dove l'identità del soggetto da formare viene spesso costruita in termini di astratta neutralità, priva di riferimenti concreti alle molteplici dimensioni dell'alterità. In particolare, sembra emergere una persistente cecità rispetto alle differenze di genere, come testimoniato non solo dalla composizione dei panel nei convegni – quasi esclusivamente maschili – ma anche dall'impostazione epistemologica e metodologica della stessa letteratura prodotta o discussa in ambito AIF. Il contesto storico e sociale richiede nuove sensibilità e competenze per cogliere la pluralità delle identità coinvolte nei processi educativi e professionali. Per rispondere a tali esigenze, il gruppo di lavoro avvia un duplice percorso operativo: da un lato, elabora un questionario volto a rilevare il grado di consapevolezza e interesse per i temi della differenza e dell'alterità, dall'altro lato, avvia

un ciclo di incontri seminariali, concepiti come spazi di dialogo e di approfondimento teorico-pratico. Il risultato di questo articolato processo di indagine, confronto e co-produzione di conoscenze confluisce nel volume "*Formare alle differenze nella complessità. Generi e alterità nei contesti multiculturali*", edito da FrancoAngeli all'interno della collana AIF. L'opera raccoglie i contributi dei relatori coinvolti nei seminari – provenienti da ambiti disciplinari eterogenei quali filosofia, sociologia, antropologia, ingegneria – e offre un insieme coerente di riflessioni teoriche e applicazioni operative, rappresentando un'espressione concreta dell'impegno dell'AIF nel promuovere una cultura formativa capace di confrontarsi con la complessità contemporanea.

Nel riconoscere il valore dell'alterità e della responsabilità sociale, negli anni della presidenza Caltabiano AIF avvia progetti di solidarietà a favore di iniziative umanitarie, tra cui il sostegno alla Fondazione Piera Montalcini, a Save the Children e alla comunità dei formatori abruzzesi colpiti dal terremoto. Particolare rilievo ha l'iniziativa *AIF-ForLife*, evento di raccolta fondi su scala nazionale che si pone l'obiettivo di supportare l'organizzazione umanitaria Save the Children.

Caltabiano presta molta attenzione alla globalizzazione e all'interculturalità, un tema che richiede una profonda riflessione sulle metodologie didattiche, sulle pratiche di gestione delle differenze culturali e sulle competenze necessarie per operare in contesti sempre più complessi e interconnessi. Questo approccio porta a un'analisi dettagliata di come la formazione possa facilitare il dialogo tra culture, rafforzare le strategie di integrazione e supportare le organizzazioni nel gestire la diversità come risorsa e non come ostacolo. Attraverso una serie di pubblicazioni e momenti di confronto, AIF esplora la relazione tra dialogo interculturale, complessità organizzativa e gestione delle diversità, promuovendo esperienze concrete di formazione in ambito aziendale e sociale. Particolarmente significativa è l'attenzione dedicata ai processi migratori e alla necessità di costruire modelli formativi capaci di supportare l'inclusione di lavoratori provenienti da contesti culturali differenti. Parallelamente alla riflessione sulla globalizzazione, la presidenza di Caltabiano pone una forte enfasi sul benessere organizzativo come elemento cardine per la crescita sostenibile delle aziende e delle istituzioni. L'approccio adottato considera il benessere non solo come una questione di qualità della vita lavorativa, ma anche come un fattore determinante per la produttività, la motivazione e l'innovazione. AIF promuove studi e ricerche sull'impatto del benessere nelle or-

ganizzazioni, evidenziando la necessità di un approccio integrato che coniughi leadership partecipativa, gestione delle emozioni e cultura del dialogo. Un aspetto innovativo di questo lavoro è l'analisi dei rischi psicosociali e del loro impatto sulle dinamiche aziendali. In questo contesto, la formazione è presentata come strumento di prevenzione e gestione dello stress, attraverso modelli di apprendimento esperienziale che favoriscano la consapevolezza e il coinvolgimento emotivo. L'interesse per il benessere porta anche a esplorare il concetto di "formazione per il cliente", sottolineando come il benessere organizzativo non sia solo un elemento interno all'impresa, ma abbia ripercussioni dirette anche sulla qualità del servizio offerto.

Un altro grande tema che caratterizza la presidenza di Caltabiano è quello dell'etica nella formazione, un argomento affrontato con una prospettiva ampia che ha integrato riflessioni di natura filosofica, pedagogica e organizzativa. Il formatore non è visto solo come un mediatore di saperi, ma come un attore sociale responsabile, chiamato a promuovere attivamente valori di equità, inclusione e giustizia. AIF, dunque, approfondisce il legame tra formazione e sviluppo morale, esplorando il ruolo della riflessione etica nei processi di apprendimento e nella costruzione di comunità di pratica fondate sul dialogo e sulla condivisione. Questa visione si concretizza nella proposta e nell'implementazione del primo codice deontologico AIF: la "*Carta dei Valori e dei Comportamenti AIF*", un documento finalizzato a definire gli standard etici e professionali nel settore della formazione e a garantire il loro rispetto da parte degli associati.

In un contesto di trasformazioni continue nel mondo del lavoro e delle organizzazioni, la necessità di standard qualitativi e di un modello strutturato per la certificazione delle competenze si fa sempre più pressante. Ed è proprio in risposta a queste esigenze che AIF ha sviluppato, nel corso di oltre vent'anni, un processo di studio e applicazione volto alla definizione di un sistema di certificazione professionale, che si accompagna all'adozione della *Carta dei Valori e dei Comportamenti AIF*. Questo ambizioso progetto nasce dalla consapevolezza che la formazione non può essere lasciata alla spontaneità o alla discrezionalità individuale, ma deve essere sostenuta da un sistema strutturato in grado di garantire la qualità dell'intervento formativo. La certificazione, pertanto, non rappresenta soltanto un riconoscimento formale, ma un vero e proprio strumento di garanzia per le organizzazioni e per i destinatari della formazione, assicurando che i professionisti del settore

siano dotati di competenze specifiche, metodologie consolidate e una chiara adesione a principi etici. Non a caso, il sistema di certificazione prevede un rigoroso iter di valutazione, con requisiti minimi relativi a studi superiori, esperienza professionale e competenze didattiche, nonché la necessità di presentare documentazione probatoria per attestare la qualità e la solidità del percorso professionale del candidato. La certificazione, inoltre, ha una durata quinquennale ed è soggetta a rinnovo, garantendo così un aggiornamento continuo delle competenze e un'adesione costante agli standard del settore. Parallelamente alla certificazione, AIF introduce il primo codice deontologico dei formatori italiani, un elemento essenziale per promuovere un approccio etico alla professione. Il rispetto di criteri deontologici chiari e condivisi rappresenta un pilastro per la crescita e la credibilità della comunità dei formatori, rafforzando la fiducia delle aziende, delle istituzioni e dei singoli partecipanti nei confronti della formazione professionale. Il *Registro dei Formatori Certificati*, accessibile a committenti pubblici e privati, diventa così un riferimento per chi cerca professionisti qualificati, consolidando AIF come ente di riferimento per il settore. L'iniziativa anticipa di fatto la regolamentazione introdotta con la legge 4/2013 sul riconoscimento delle professioni non ordinistiche. Con questa visione lungimirante, l'Associazione ha consolidato il proprio impegno nel promuovere una formazione di qualità, strutturata e riconosciuta, ponendo le basi per un futuro in cui la professionalità dei formatori sia sempre più centrale nello sviluppo delle competenze e nell'innovazione dei processi di apprendimento.

Sul piano della comunicazione, AIF potenzia nel 2007 la propria presenza informativa con il rinnovamento del sito web, la creazione di *AIF Learning News* con la direzione editoriale di Caltabiano e la direzione scientifica di Sergio Di Giorgi. Prima di allora, non esiste nessuna pubblicazione digitale che possa vantare una redazione strutturata, una cadenza di uscita regolare e una continuità che, a oggi, sfiora i vent'anni di attività. Fin dalla sua fondazione, la rivista è pubblicata con cadenza mensile, diventando un riferimento essenziale per la riflessione, il confronto e la condivisione di esperienze nel campo della formazione. Il progetto nasce con l'intento di dare vita a un veicolo di comunicazione agile e accessibile, capace di raccontare le attività e la missione di AIF con freschezza e immediatezza, senza dover sottostare ai vincoli di una pubblicazione cartacea. *AIF Learning News* offre approfondimenti su scenari evolutivi, metodologie emergenti, tecniche

e strumenti per la formazione degli adulti, oltre a rubriche dedicate a buone pratiche e storie formative, sia individuali che organizzative. L'archivio dei numeri pubblicati dal 2013 in poi è oggi liberamente accessibile attraverso il sito dell'Associazione, mentre purtroppo le edizioni precedenti non sono state conservate. Nel 2010 nasce il canale YouTube dell'Associazione Italiana Formatori con la pubblicazione di un video istituzionale pensato per far conoscere AIF e la sua missione. L'obiettivo è promuovere l'importanza dell'apprendimento degli adulti, con un focus particolare su coloro che operano o opereranno all'interno di un'organizzazione, rafforzando così il legame tra formazione e sviluppo professionale. In quegli anni, viene aperto il profilo Facebook dell'Associazione, con una presenza anche su Linkedin e la costituzione di due gruppi nazionali dedicati ai social network, e AIF ottiene spazi e visibilità su riviste formative e manageriali come *L'Impresa*, *Persone & Conoscenze* e *Harvard Business Review Italia*.

Uno strumento comunicativo di grande rilevanza, sia verso la comunità dei soci sia verso un pubblico esterno, è l'*AIFBook*, una pubblicazione cartacea e multimediale che, oltre a riportare la struttura organizzativa dell'Associazione, contiene le iniziative che vengono programmate annualmente sia a livello nazionale che dalle singole delegazioni regionali. La realizzazione dell'*AIFBook* richiede un importante sforzo di anticipazione e programmazione delle attività, ma rappresenta indubbiamente uno strumento formidabile di promozione dell'Associazione, dato che consente di rendersi conto a colpo d'occhio della ricchezza dell'offerta di eventi, iniziative e momenti di incontro da parte dell'Associazione.

3.2 Cinema e Teatro d'Impresa

Come abbiamo visto nel capitolo precedente, il Convegno annuale AIF di Trieste del 2004 aveva anticipato quello che sarebbe stato uno dei progetti più significativi della presidenza Caltabiano: il *ForFilmFest*, *Festival del cinema per la formazione*, inaugurato nel 2007 con il patrocinio della Cineteca di Bologna. Ideata in collaborazione con Sergio Di Giorgi e Giuseppe Varchetta, l'iniziativa segna un punto di svolta nell'integrazione del cinema nei processi formativi. Il Festival, che vedrà ben sei edizioni, introduce la sezione "*The Training Show*", una rassegna dedicata all'impiego dei mezzi audiovisivi nella formazione aziendale. Il successo dell'iniziativa porta alla creazione di un premio all'interno

della Mostra del Cinema di Venezia: il *Premio AIF al miglior film formativo*, assegnato al film che meglio esprime un valore in termini formativi. Ogni anno, l'Associazione seleziona un'opera cinematografica che si distingue per il suo contenuto educativo e il regista o il protagonista del film vengono premiati durante l'edizione successiva del *ForFilmFest* bolognese, in un evento che combina proiezioni, dibattiti e incontri con registri e formatori. Tra gli ospiti e i partecipanti anche il regista Pupi Avati, la cui presenza testimonia il prestigio crescente dell'evento. Nel tempo, il Festival si arricchisce di nuove prospettive, introducendo un premio dedicato ai progetti aziendali che utilizzano il cinema come strumento di formazione: il *Premio Olivetti*, istituito qualche anno dopo, diviene il riconoscimento ufficiale per le esperienze più innovative, consolidando il legame tra formazione e mondo imprenditoriale. Tuttavia, nonostante l'entusiasmo iniziale e la rilevanza acquisita, nel tempo il Festival non trova più spazio nel programma delle attività associative, complice un'evoluzione del contesto e delle priorità che porterà a orientare altrove l'attenzione e le risorse.

L'interesse per nuovi approcci metodologici non si limita al cinema, ma include anche il teatro d'impresa come strumento di formazione, il cui utilizzo viene approfondito da Renata Borgato e Paolo Vergnani, nel volume "*Teatro d'Impresa. Il teatro nella formazione dalla teoria alla pratica*" (Borgato R. & Vergnani P., 2007), in cui gli autori tracciano la storia e l'evoluzione di questa metodologia formativa in Italia. Il libro analizza il percorso di crescita del teatro d'impresa, ponendo particolare attenzione alle sue applicazioni, ai suoi limiti e al dibattito sulla sua integrazione nel contesto aziendale attraverso una duplice prospettiva: da un lato, una sezione manualistica che descrive in modo dettagliato le fasi operative, le criticità e le metodologie applicative; dall'altro, una riflessione teorica che affronta le complessità del rapporto tra teatro e impresa. L'idea di fondere questi due mondi apparentemente distanti suscita grande interesse ma anche accesi dibattiti, portando alla necessità di un chiarimento terminologico e metodologico che verrà affrontato nel *Primo Festival del Teatro d'Impresa*.

L'intuizione che porterà all'organizzazione di tale iniziativa proviene dalla lettura, molti anni prima, di un articolo pubblicato dal Sole 24 Ore, che racconta del *Festival del Teatro d'Impresa* di Nantes. Il pensiero di utilizzare il linguaggio teatrale per analizzare le dinamiche aziendali e sviluppare competenze organizzative cattura immediatamente l'attenzione di Vergnani, che nel 1997 si reca a Nantes, dove entra in

contatto con figure chiave come Beatrice Tournon e Christian Poissonneau, il primo a coniare il termine teatro d'impresa. Infatti, anche se l'idea era già stata sperimentata in Francia da Michel Mustière, è Poissonneau a definire compiutamente il nuovo approccio e a dargli una struttura metodologica più chiara. La sfida per Vergnani è quella di trasformare l'intuizione iniziale in progettualità concrete. Al suo ritorno in Italia, realizza quello che è riconosciuto come il primo spettacolo di teatro d'impresa in Italia. Il successo di questo primo esperimento segna l'inizio di un percorso di crescita che lo porta, nel 2001, a fondare una società di formazione incentrata proprio su questo metodo, dando avvio a una sperimentazione che avrebbe trovato progressivamente un pubblico sempre più ampio. Il teatro d'impresa si afferma come una delle metodologie più innovative nel panorama formativo, portando le aziende a riconoscere il valore della drammatizzazione come strumento di apprendimento esperienziale, di sviluppo delle competenze trasversali e di trasformazione delle dinamiche organizzative.

Dopo anni di sperimentazione e progressivo consolidamento, Vergnani propone a Caltabiano di raccogliere l'eredità del festival francese e di portare anche in Italia un evento interamente dedicato al teatro d'impresa. Caltabiano crede subito nel progetto e promuove concretamente la sua realizzazione. Il coinvolgimento di Maria Buccolo, ricercatrice con una solida preparazione sul tema, risulta determinante per strutturare l'iniziativa con un approccio rigoroso e metodologicamente fondato. Buccolo ha già dedicato la sua tesi di laurea al teatro d'impresa e ha maturato un'esperienza diretta in Francia, studiando i modelli formativi esistenti e osservando da vicino le pratiche che avrebbero potuto essere adattate al contesto italiano.

Così, l'11 e il 12 giungo 2011, si tiene il *Primo Festival del Teatro d'Impresa* in Italia, un evento curato da Paolo Vergnani, che richiede sei mesi di intenso lavoro e che segna un momento fondamentale per la comunità formativa italiana. L'obiettivo è quello di creare uno spazio di confronto e di sperimentazione con la possibilità di premiare le esperienze più significative, riconoscendo il valore del teatro come non solo uno strumento didattico, ma anche un laboratorio di innovazione e di trasformazione aziendale (Borgato R. & Vergnani P., 2007; Buccolo, 2008). La scelta della sede ricade sul Teatro San Salvatore di Bologna, un luogo capace di garantire un ambiente raccolto, ma al contempo prestigioso. Anche la definizione dell'identità visiva dell'evento è frutto di un processo partecipativo: AIF lancia un concorso interno tra le

delegazioni regionali, invitandole a proporre un logo rappresentativo del Festival. Alla fine, è la delegazione siciliana, guidata da Umberto Iacono, a presentare la proposta vincitrice.

Il Festival si sviluppa su due giornate dense di contenuti e di esperienze. Ogni compagnia partecipante ha a disposizione venti minuti per presentare la propria performance, un tempo pensato per garantire ritmo e varietà, offrendo al pubblico e ai formatori una panoramica ampia sulle potenzialità del teatro d'impresa. Accanto alle esibizioni, le mattinate sono dedicate a momenti di confronto e approfondimento teorico, con interventi di esperti del settore e testimonianze di professionisti che già applicano questa metodologia nei contesti aziendali. La selezione dei vincitori è guidata da criteri precisi, che tengono conto sia dell'efficacia formativa che della qualità artistica delle rappresentazioni. Alcuni spettacoli eccellono dal punto di vista teatrale, ma risultano carenti in termini di impatto didattico, mentre altri, pur forti sul piano della formazione, mancano di quella componente scenica capace di coinvolgere emotivamente il pubblico. Trovare il giusto equilibrio tra questi due elementi è la vera sfida per la giuria, composta da figure di spicco del mondo della formazione e del teatro, tra cui Renata Borgato, Galileo Dallolio, Antonio Taormina, direttore dell'Associazione Teatro Emilia-Romagna, e Antonio Martina. La presenza di rappresentanti del mondo accademico, del teatro e della formazione garantisce una valutazione multidisciplinare, in grado di cogliere le sfumature di ogni proposta.

Il numero di adesioni conferma il forte interesse nei confronti dell'iniziativa: venti compagnie prendono parte all'evento, un risultato significativo che testimonia la crescente diffusione del teatro d'impresa in Italia. Nonostante sia previsto un bando di selezione, nessuna candidatura viene esclusa, segno di un'adesione anche qualitativa che rispecchia l'entusiasmo per questa nuova frontiera della formazione. Per garantire trasparenza e qualità, viene istituito un comitato scientifico incaricato di valutare le proposte e di supervisionare il programma complessivo dell'evento. Tra gli spettacoli presentati, "*L'impresa che commedia!*" porta in scena un'interpretazione brillante delle dinamiche aziendali attraverso la lente della satira teatrale, con Elisabetta Tonon e Alessandra Abisll a dare vita a un racconto coinvolgente. "*Di che sogno sei?*" della compagnia Xformungln, con Roberto Petrolini, Simona Nasi, Gianluca Gambino e Mariano Pirello, esplora il tema della consapevolezza personale e professionale, intrecciando emozione e

introspezione. "*La tolleranza delle prestazioni insufficienti*", presentato da Maurizio Camponovo, affronta il tema della performance nelle organizzazioni, mettendo in discussione modelli rigidi e promuovendo una riflessione critica sui sistemi di valutazione. La Compagnia Instabile porta in scena "*Arlecchino servitore di tre padroni*", con Matteo Rosa e Robin Scheller, unendo la tradizione della commedia dell'arte all'attualità del mondo del lavoro. "*Più viaggi e una valigia*", interpretato da Veronica Crippa e Mariagrazia Balducchi, offre un percorso simbolico sul cambiamento e la mobilità professionale, mentre "*Application. Terapia della risata*", con Gianni Ferrario, dimostra il potere della comicità nel rafforzare le dinamiche di gruppo e migliorare il benessere organizzativo. "*Dal medico al manager*", un progetto del Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali dell'Università degli studi di Salerno in collaborazione con Clean H, approfondisce l'analogia tra leadership e gestione della salute organizzativa, con il contributo di Giuseppe Festa e Salvatore Mazza. Un approccio più narrativo è offerto da "*Storie, identità, vita quotidiana*", proposto da Pratika e L'Altra Città, con Federico Batini e Simone Giusti, che indagano il ruolo della narrazione nell'identità professionale. "*Respect*", presentato da Zivago srl con Olek Micer, Luigi Iuliano e Gabriele Valli, esplora il tema del rispetto e della comunicazione etica nei contesti lavorativi. "*Centomila gavette di ghiaccio*?" di Kaleidoscopio, con Davide Verrazani, riporta sul palco una riflessione sulle sfide della resilienza e del sacrificio nelle organizzazioni. L'innovazione trova spazio con "*Oltre il teatro di vetro*", proposto dal Teatro dell'Eco con Daunia Del Ben, mentre "*Quelle due*", a cura di Esperio e Teatro L'Impronta, vede sul palco Natali Torres, Cristina Gianni e Kira Kotliarewsky in una rappresentazione che affronta il tema della relazione e del confronto generazionale. "*L'incontro segreto*", presentato da Forma del Tempo con Domenico Settevenfemue, Massimo Lugli e Stefano Volpe, offre un'interpretazione teatrale delle dinamiche decisionali nei gruppi di lavoro. A chiudere la rassegna, "*The Magic Show!*" di Ermenson Network Power Academy coinvolge un ampio cast, tra cui Roberta Gentile, Cristina Querzè, Gianluca Priori, Andrea Baroni e Veronica Vitelli, in un'esibizione che fonde illusionismo e formazione. Il Duo Apparente, composto da Giorgio e Isabella Fabbri, propone "*Le regole d'oro*", un'esplorazione del rapporto tra musica e apprendimento. Infine, "*Parole d'autore*" di Claudio Nutrito offre una riflessione sulla potenza della parola nel processo di crescita professionale.

L'evento è reso possibile grazie all'impegno del comitato scientifico, che garantisce un livello qualitativo elevato attraverso un'attenta valutazione delle proposte. Tra i membri figurano Pier Sergio Caltabiano, Beatrice Douron Booquien, Galileo Dallolio, Gerardo Guccini, Nicola Grande, Andrea Notarnicola, Antonio Taormina e Francesco Varanini. Il loro contributo permette di delineare una visione innovativa e interdisciplinare della formazione esperienziale. Il comitato di progetto, composto da Paolo Vergnani, Maria Buccolo, Emanuele Kettlitz, Lorenza Magnett, Giacomo Prati e Matteo Zocca, coordina l'organizzazione dell'evento, garantendo la perfetta integrazione tra contenuti, logistica e coinvolgimento dei partecipanti.

Ciò che il Festival lascia in eredità non è solo il ricordo di un evento ben riuscito, ma una vera e propria legittimazione del teatro d'impresa in Italia. Fino a questo momento, questa metodologia era spesso vista con curiosità, ma senza che vi fosse un riconoscimento formale della sua validità nel panorama della formazione aziendale. Dopo il Festival, il teatro d'impresa acquisisce una dignità ufficiale, trovando spazio nei programmi di sviluppo manageriale e nei percorsi di apprendimento esperienziale. Da quel momento in poi, nessuno mette più in discussione il suo valore come tecnica formativa. La crescente domanda di spettacoli di teatro d'impresa da parte di aziende e istituzioni, e il loro ingresso nei cartelloni teatrali, dimostra il consolidamento di questo approccio. In parallelo, AIF dedica al tema una monografia alla "formazione eretica", riconoscendo ufficialmente il teatro d'impresa come una metodologia innovativa e perfettamente integrabile nel sistema della formazione professionale.

3.3 Dal diritto alla formazione al dovere di sostenerla

L'Associazione Italiana Formatori, nella sua costante azione di promozione della cultura della formazione in Italia, decide di compiere un passo significativo nella direzione di un riconoscimento istituzionale del valore strategico dell'apprendimento continuo. A Milano, in un momento storico in cui la crisi economica e le trasformazioni del mercato del lavoro impongono una riflessione profonda sulle competenze professionali, AIF presenta ufficialmente il *Manifesto per lo sviluppo della formazione in Italia*, un documento programmatico finalizzato a sollecitare il Governo affinché adotti misure concrete di incentivo agli investimenti in formazione da parte delle imprese. Tale documento

ha una vasta eco nel dibattito nazionale, tanto da ottenere un articolo dedicato sul Sole 24 Ore, pubblicato il 20 febbraio 2009 e firmato da Cristina Casadei.

L'iniziativa si inserisce in un contesto di crescente disallineamento tra le esigenze di aggiornamento del capitale umano e le reali politiche di sostegno alla formazione professionale nel nostro Paese. Il Manifesto promosso da AIF rappresenta un atto di denuncia e al tempo stesso una proposta concreta per colmare questo gap strutturale. La presa di posizione dell'Associazione è chiara: la formazione deve essere equiparata a una risorsa essenziale per la crescita economica, così come lo sono la ricerca e lo sviluppo[1]. Il Manifesto nasce con una chiara vocazione culturale e divulgativa: diffondere una nuova consapevolezza sul ruolo della formazione, sensibilizzando l'opinione pubblica, le imprese e le istituzioni. Mai prima di allora una testata come Il Sole 24 Ore aveva dedicato spazio e attenzione a questi temi in modo così esplicito, segno dell'impatto culturale generato dal documento.

La proposta prevede l'introduzione di agevolazioni fiscali per le imprese che investono in aggiornamento professionale, con l'obiettivo di rendere la formazione più accessibile e diffusa. Il modello di riferimento è quello adottato con successo in altri Paesi europei, in particolare la Francia, dove la formazione rappresenta un diritto per i lavoratori e un dovere per le aziende. Un aspetto centrale del Manifesto riguarda il superamento di una visione antiquata della formazione, ancora troppo spesso considerata come un'attività marginale, da erogare solo nei momenti di flessione del mercato o come risposta a necessità urgenti. Al contrario, AIF sottolinea l'importanza di un approccio strategico alla formazione, che la integri stabilmente nei piani di sviluppo aziendale, contribuendo così a costruire un tessuto produttivo più dinamico e competitivo. L'appello dell'Associazione arriva in un momento particolarmente significativo, in cui il dibattito pubblico sulla formazione è più acceso che mai, dato che l'assenza di una cultura della formazione diffusa e sostenuta dalle istituzioni rischia di creare un divario sempre più profondo tra il sistema produttivo italiano e

---

[1] L'equiparazione tra formazione, ricerca e sviluppo riflette una lettura delle dinamiche economiche in cui l'accumulazione di conoscenza e competenze assume un ruolo determinante nei processi di innovazione e competitività, configurando il capitale umano come fattore strategico al pari degli investimenti tecnologici. Per ulteriori approfondimenti si veda Europea, C. (2000). *Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente*. Bruxelles, 30, 2000.

quello degli altri Paesi avanzati, con ripercussioni negative sulla crescita economica e sull'occupazione. Il Manifesto per lo sviluppo della formazione in Italia è, quindi, un invito all'azione, un richiamo alle responsabilità della politica e delle istituzioni affinché la formazione venga finalmente riconosciuta come un pilastro fondamentale dello sviluppo economico e sociale del Paese. A conferma della rilevanza dell'iniziativa, alcuni anni dopo la pubblicazione del Manifesto, il Governo Renzi approva nel 2014 un documento che ne ricalca l'impostazione e l'orientamento strategico. Quel passaggio segna un momento importante: per la prima volta un governo italiano adotta formalmente una visione programmatica che riconosce nella formazione una priorità nazionale, ispirandosi direttamente a una proposta nata all'interno di un'associazione professionale.

Alla conclusione del suo mandato nel 2012, Caltabiano lascia un'Associazione profondamente trasformata, più solida e strutturata, con una maggiore visibilità e riconoscimento a livello nazionale e internazionale. Dopo sei anni intensi alla guida dell'Associazione Italiana Formatori, un periodo caratterizzato da entusiasmo, responsabilità e condivisione, per Caltabiano è, dunque, tempo di tracciare un bilancio delle esperienze vissute. L'impegno profuso nello sviluppo delle competenze professionali ha portato l'Associazione Italiana Formatori a ottenere il riconoscimento del MIUR, a pubblicare 66 volumi nella propria collana editoriale e a promuovere decine di eventi nazionali. Queste iniziative hanno favorito un intenso scambio di idee e confronti scientifici, contribuendo all'avvicinamento di nuovi professionisti e knowledge workers all'Associazione. Un esempio di questa volontà di confronto è l'*AIFDay*, appuntamento biennale istituito nel 2006, che riunisce simultaneamente centinaia di formatori in diverse sedi territoriali. L'evento ha permesso di affrontare temi cruciali per la professione, come "*Formazione e Differenze*", "*Coscienza sociale e valore della Formazione*", "*Formazione ed emotività*", "*I nuovi mondi della Formazione*", "*Senso e sensi dell'Apprendimento e il mercato della Formazione tra crisi, rivisitazioni e opportunità*". Durante questi anni, si è compreso che l'efficacia della formazione dipende dalla capacità di osservare, ascoltare e integrare prospettive diverse e il formatore deve saper cogliere le connessioni tra elementi apparentemente distanti, trasformandole in opportunità di crescita. L'attenzione verso il miglioramento continuo della professione si è espressa anche attraverso la celebrazione annuale della *Giornata Nazionale della Formazione*, che nel 2012 ha rag-

giunto l'undicesima edizione. In questi anni, i temi affrontati hanno riguardato ambiti innovativi come "*Social Network Training*", "*L'autofagia cognitiva*", "*Identità e meta-competenze nel generare l'apprendimento*", "*Apprendimento ed evoluzione soggettiva*" e "*Parole e musica nei processi formativi*". Il riconoscimento della qualità e della competenza si è concretizzato nell'assegnazione di numerosi premi. Oltre al consolidato *Premio Basile*, giunto all'undicesima edizione nel 2012, AIF ha istituito il *Premio AIF per lo Sviluppo della Formazione*, assegnato a figure di spicco nel campo della formazione e del pensiero cognitivo. Tra i premiati figurano Piero Angela, Franco Angeli, Enzo Spaltro, Massimo Bruscaglioni, Luigi Ciotti, Giovanni Minoli, Aureliana Alberici, Antonio Zichichi, Rita Levi Montalcini e Umberto Veronesi. Il *Premio AIF Franco Angeli*, in memoria dell'ex presidente dell'Associazione, ha, invece, riconosciuto le migliori pubblicazioni sulla formazione e l'evoluzione soggettiva, premiando autori come Massimo Bruscaglioni, Claudia Piccardo, Ugo Morelli e Valentina Castello. Parallelamente, il *Premio AIF ForFilmFest*, assegnato annualmente a Bologna, ha conferito riconoscimenti a opere cinematografiche di valore formativo come *PaRaDa* di Marco Pontecorvo, *Lo Spazio Bianco* di Francesca Comencini, *L'Amore Buio* di Antonio Capuano e *Scialla!* di Francesco Bruni.

Il numero 90 della rivista *FOR* ospita l'editoriale di commiato del presidente, in cui egli traccia un bilancio della sua esperienza alla guida di AIF, riflettendo sui successi ottenuti e sulle sfide ancora da affrontare. Il saluto di Caltabiano è un'intensa riflessione sul valore dell'esperienza, sulla dimensione emozionale dell'apprendimento e sul senso di appartenenza a una comunità che, sotto la sua guida, ha saputo crescere, evolversi e rafforzarsi. La sua narrazione parte da un concetto centrale: la formazione è un viaggio, un percorso scandito da partenze e arrivi, da incontri e relazioni, da traguardi e ripartenze. Ogni tappa rappresenta una crescita, ogni esperienza diventa un tassello fondamentale di un'evoluzione che è insieme individuale e collettiva. Per Caltabiano, la memoria non è solo un deposito di eventi passati, ma un generatore di emozioni, un motore di trasformazione che permette di selezionare criticità, apprendere dagli errori e costruire futuri possibili. Il suo saluto è intriso di gratitudine per il percorso condiviso con soci, colleghi e collaboratori, un percorso costruito su un'idea di Associazione come organismo vivente, che si nutre di idee, esperienze e confronto. «La mappa del mondo dell'altro» scrive Caltabiano «è la mappa del mondo dell'altro: non deve essere necessaria-

mente condivisa ma deve essere comunque rispettata, nella logica della reciprocità. Potrebbe sembrare pleonastico ricordarlo e sottolinearlo, ma ancora oggi, già entrati nella seconda decade del XXI secolo, sono ancora numerosi i luoghi dell'apprendimento, della riflessione e dell'organizzazione dove tale principio non viene adeguatamente considerato. Troppo spesso prende ancora il sopravvento la logica del conflitto e non quella del contrasto, realmente generativa della manifestazione della propria identità. In tal senso ritengo che il formatore debba essere soggetto libero, facilitatore di un equilibrio responsabile, superando l'approccio dicotomico che troppo frequentemente distingue la società contemporanea. Deve quindi essere, pur nel presupposto imprescindibile del rispetto e del riconoscimento del valore della qualità, un agente di sviluppo della logica integrativa *et-et* e non quindi di quella esclusiva *aut-aut* che divide e, tendenzialmente, toglie e depaupera.» Caltabiano riconosce il valore della rete professionale che ha contribuito a rafforzare, una rete che ha consentito l'organizzazione di oltre sessanta eventi nazionali e di settore, più di mille seminari e convegni, una programmazione ricca e strutturata che ha coinvolto venti delegazioni territoriali. Questi numeri non sono solo il segno di un'attività intensa, ma rappresentano il risultato di un impegno condiviso che ha reso AIF una realtà solida e riconosciuta nel panorama nazionale della formazione. Caltabiano non si limita a un bilancio del suo operato, ma lascia un messaggio di fiducia e continuità. Il fascino dell'apprendere, afferma, rimane intatto, un motore potente che spinge la comunità professionale a guardare avanti, a immaginare nuovi scenari, a interrogarsi su come la formazione possa continuare a essere un elemento centrale nella costruzione di una società più consapevole, inclusiva e innovativa.

3.4 Inseguire i "bersagli mobili" del sapere

Dopo l'esperienza di Caltabiano, **Enzo Spaltro**, alla presidenza dell'Associazione Italiana Formatori dal 2012 al 2015, porta avanti una visione che fonde l'etica della formazione con una nuova concezione del benessere, il "Bellessere", concetto di cui egli stesso è ideatore.

La sua riflessione, radicata in una lunga carriera che lo ha visto protagonista nella psicologia del lavoro e dell'organizzazione, si articola attorno a un'idea chiave: la formazione è un motore di sviluppo

umano ed economico che deve essere orientato a creare benessere, partecipazione e cittadinanza attiva. Il concetto di formazione quindi si amplia, includendo una tripla dimensione soggettiva, che coinvolge formatori, allievi e utenti, in un processo di apprendimento continuo e partecipato. Spaltro invita a riflettere su una verità fondamentale: il malessere si scopre, il benessere si inventa (Spaltro, 2013). L'educazione, quindi, non può limitarsi a colmare lacune, ma deve essere generativa, deve saper creare condizioni favorevoli per il "bellessere" individuale e collettivo. La sua visione della formazione si sviluppa attorno a due principi:

- il primo è il valore del soggetto, non solo come individuo, ma come parte di un collettivo. L'identità personale si costruisce nella relazione con gli altri, nell'esperienza condivisa, nella progettualità e nella negoziazione, nel rapporto tra diritto e dovere. Per Spaltro, la formazione deve contribuire a far emergere la soggettività, a rendere l'individuo protagonista della propria crescita, in un equilibrio tra libertà e responsabilità, tra identità individuale e appartenenza sociale. Questa è, per lui, la condizione indispensabile di una democrazia autentica;
- il secondo è il legame tra formazione, lavoro e cittadinanza. Se, nel passato, il lavoro ha garantito l'integrazione e la stabilità sociale, oggi esso deve trasformarsi in un'opportunità di partecipazione attiva, in un luogo in cui si costruisce non solo la professionalità, ma anche il senso di appartenenza a una comunità. Il lavoro non può più essere inteso come semplice produzione di ricchezza, ma deve diventare uno spazio di realizzazione personale, di relazione e di crescita culturale. La formazione, dunque, assume una funzione decisiva: non solo preparare al lavoro, ma dare strumenti per vivere il lavoro in modo pieno e consapevole, per comprendere e gestire le nuove dinamiche delle organizzazioni, per affrontare la complessità sociale ed economica del presente. Il sapere non è una merce da distribuire, ma una costruzione collettiva, che nasce dalla condivisione, dalla discussione, dal confronto. L'obiettivo è stimolare la capacità critica, la creatività, il pensiero divergente, strumenti essenziali per affrontare le sfide del futuro. La sua teoria del "Bellessere" si innesta perfettamente in questa visione: la società ha sempre cercato il benessere, lo ha chiamato piacere, lo ha regolamentato attraverso il lavoro, lo ha vincolato a norme e istituzioni,

lo ha temuto come privilegio e lo ha celebrato come successo[2]. Oggi, però, si assiste a una nuova consapevolezza: il benessere non deve più essere un'utopia o un lusso per pochi, ma un diritto collettivo, che deve essere promosso attraverso la formazione, la cultura, la partecipazione attiva alla vita sociale ed economica.

La visione di Spaltro si basa sull'idea che la formazione debba essere capace di inseguire i "bersagli mobili" del sapere, anticipandone l'evoluzione nel tempo. Essa deve rispondere tanto al diritto quanto al dovere di apprendere, soddisfacendo al contempo il bisogno di crescita personale e quello di sviluppo collettivo: l'apprendimento è la pietra angolare di qualsiasi progresso, il marchio dell'uomo e dello sviluppo sociale, il ponte tra ignoranza e conoscenza, tra il vuoto e lo spazio pieno. La storia stessa dell'umanità è una narrazione continua di processi di apprendimento, di adattamento e di innovazione. Un'associazione come AIF, sostiene Spaltro, deve avere la capacità di cogliere e rispondere alle novità che emergono in questo scenario caratterizzato dalla paura, dal conflitto e dalla resistenza al cambiamento. La sua forza risiede in quello che, seguendo Koselleck, potremmo definire come l'"unitario associativo" (Olsen, 2011), cioè la capacità di produrre un senso di appartenenza e cittadinanza attiva fra i propri membri, creare una comunità di pratica attraverso la condivisione culturale e la costruzione di dispositivi mentali collettivi.

I pilastri della strategia di Enzo Spaltro riguardano il rafforzamento di tre componenti che ritiene chiave per AIF: la componente femminile, quella lombarda e quella laziale. La prima perché numericamente predominante e dotata di una spiccata capacità di incidere sul clima associativo; le altre due perché rappresentative di realtà territoriali strategiche, in grado di influenzare le dinamiche nazionali della formazione. Spaltro propone la creazione di una rete di sette gruppi autonomi, con un gruppo centrale di coordinamento coincidente con il consiglio direttivo e alcuni presidenti regionali, che garantisca la coe-

---

[2] Per Enzo Spaltro il "Bellessere" designa una diversa grammatica del benessere, fondata sull'apertura al possibile più che sulla mera constatazione di uno stato acquisito. Il vivere bene, nella lettura spaltiana, coincide con la capacità di generare forme più ricche di esperienza, relazione e progettualità. Il gruppo assume, allora, un rilievo decisivo: è il luogo in cui il benessere cessa di appartenere soltanto alla sfera privata e diventa costruzione condivisa, esercizio di immaginazione collettiva, possibilità di trasformare il malessere in materia elaborabile. Per ulteriori approfondimenti si veda: Spaltro, E. (2024). *Teoria generale del bellessere* (M. Ambrosini, a cura di). Edizioni Pendragon.

renza e l'indirizzo strategico dell'Associazione, e una serie di gruppi complementari destinati a coprire aree tematiche e funzionali. I gruppi devono avere funzioni specifiche: Comunicazione, Ricerca e sviluppo, Scuola e Università, Gestione delle relazioni con il settore pubblico e privato, Marketing e formazione interna, Attività di frontiera e Rapporti con realtà internazionali e con i territori. L'idea è quella di superare la frammentazione che fino a quel momento ha caratterizzato AIF, promuovendo un forte spirito di solidarietà tra i soci, che permetta di negoziare le diverse esigenze superando i limiti di una gestione emergenziale. La sua visione è quella di un'Associazione con una struttura leggera, agile e sostenibile, senza gerarchie rigide. Ogni gruppo prevede tre figure di leadership: una gerarchica, che garantisca il collegamento con il direttivo nazionale; una tecnica, emergente dal gruppo stesso in base alle competenze e alle esperienze; e una socio-emotiva, che Spaltro suggerisce di affidare alla componente femminile, individuandone un ruolo strategico nel favorire la coesione e l'intelligenza relazionale all'interno dell'organizzazione. Uno dei punti cruciali della sua riflessione è la gestione delle risorse associative. In un contesto di risorse economiche divenute più scarse, Spaltro sostiene che l'abbondanza vada trovata altrove, in particolare nelle risorse motivazionali. Il capitale umano di AIF, la passione dei suoi soci, la voglia di incidere sul sistema formativo italiano sono risorse inesauribili, a patto che vengano opportunamente canalizzate. Troppe questioni sono rimaste in sospeso da tempo e non basta averne già discusso. Bisogna agire. Anche questioni apparentemente marginali, come la denominazione stessa dell'Associazione – dove la F potrebbe passare dal rappresentare la parola "formatori" al rappresentare la parola "formazione" – diventano cruciali per definire l'identità di AIF. Secondo Spaltro, parlare solo di "formatori" significa chiudersi in un circolo ristretto, percepito dall'esterno come un club esclusivo. Parlare di "formazione" significherebbe, invece, aprirsi a una platea più ampia, proiettandosi verso un ruolo più inclusivo e autorevole. Spaltro vuole trasformare AIF in un movimento attivo, quasi politico, un'associazione che non si limiti a rappresentare i formatori, ma che diventi un punto di riferimento per chiunque sia coinvolto nei processi di apprendimento. Questo significa dotarsi di un ufficio stampa capace di influenzare le politiche educative, costruire un sito web coerente che sia un vero e proprio hub della formazione, creare una scuola di pensiero interna, un laboratorio intellettuale capace di elaborare strategie e metodologie innovative. Il

compito di AIF non deve essere quello di offrire corsi standardizzati, bensì quello di rafforzare la resistenza contro la progressiva erosione delle strutture formative tradizionali – scuole, convegni, università, ricerche. Il motto della scuola interna diventa "Impariamo insieme", e trova la sua realizzazione in un'articolazione su cinque livelli: lo staff centrale di AIF, le strutture regionali e territoriali, i soci, le associazioni affini e l'intera società.

Nella visione di Spaltro (AIF, 2012), AIF deve assumersi la responsabilità di difendere il diritto alla conoscenza, di opporsi a un sistema che privilegia pochi a discapito di molti. La sfida è enorme, ma la convinzione è che AIF possa raccoglierla e vincerla. Il suo obiettivo è creare un'organizzazione fluida, capace di adattarsi, di innovare, di essere sempre un passo avanti rispetto ai cambiamenti. AIF non deve essere un sindacato che difende posizioni consolidate, ma un luogo di crescita e di confronto in cui l'autostima e la capacità di apprendimento dei soci vengono rafforzate attraverso un approccio basato sull'autoformazione e sulla responsabilità individuale. Per tale motivo, AIF non ha una sede fisica fissa, perché la sua sede è una rete: l'Associazione non deve limitarsi a un luogo, ma deve essere ovunque sia necessario. Il messaggio di Spaltro è chiaro: la quantità non deve mai prevalere sulla qualità (AIF, 2012). L'Associazione non deve disperdere le proprie energie in troppe direzioni, ma focalizzarsi su poche iniziative strategiche, scelte con cura e portate avanti con il massimo impegno. La classica organizzazione gerarchica, strutturata ad albero, deve quindi lasciare spazio a un modello reticolare, dove le connessioni siano più importanti delle linee di comando, dove il sapere circoli liberamente e dove ogni membro possa sentirsi parte di un grande progetto collettivo. I principi guida di questa trasformazione sono chiari: apprendimento come sviluppo, lavoro come fonte di ricchezza, attività come via per il benessere, cittadinanza come alternativa alla sudditanza, mistero e segreto come elementi che alimentano la curiosità e la scoperta (AIF, 2012).

Per dare corpo a questa missione, Spaltro propone di lanciare una grande iniziativa nazionale: gli "*Stati Generali dell'Apprendimento in Italia*", un appuntamento che avrebbe dovuto raccogliere e coordinare tutte le energie e le competenze disponibili per contrastare la progressiva erosione della cultura formativa nel Paese. L'obiettivo è ambizioso: costruire una rete di attori capaci di opporsi alla tendenza, sempre più evidente, di ridurre l'apprendimento a un mero strumento di adattamento al sistema economico, invece che di crescita e autodetermi-

nazione. AIF non può e non deve restare neutrale di fronte a questa deriva. Per questo motivo, Spaltro suggerisce di abbandonare il termine "convegno", che considera troppo convenzionale e privo della forza necessaria a mobilitare una comunità, per adottare il concetto di "congresso", maggiormente capace di suscitare partecipazione attiva e presa di posizione sulle grandi questioni del momento. Ma il rinnovamento non è solo terminologico, è soprattutto metodologico. I congressi non possono riproporre la formula tradizionale, ormai poco efficace, di un susseguirsi di relazioni accademiche dimenticate in fretta. Spaltro immagina un nuovo modello di congresso, strutturato come un'esperienza immersiva, in cui la teoria si intrecci con la pratica, la riflessione con l'azione. Il programma deve articolarsi in due giorni di eventi costruiti attorno a nuove modalità di discussione: drammatizzazioni, giochi di ruolo, simulazioni, momenti esperienziali, alternati a interventi mirati e ben preparati, capaci di stimolare un dibattito reale e produttivo. Ogni congresso deve iniziare con una relazione istituzionale a cura dello staff AIF, per offrire un quadro della situazione attuale, seguita da una lectio di un esperto internazionale, in grado di fornire una prospettiva scientifica sul tema del congresso. Un altro intervento deve essere dedicato al confronto con le esperienze di altri Paesi, con il coinvolgimento di relatori stranieri, per poi concludere con una relazione di speranza, orientata a delineare scenari futuri e proposte operative, capaci di tradurre il dibattito in azione concreta. Per rafforzare il carattere aperto e internazionale dei congressi, Spaltro suggerisce di includere anche un focus su culture e modelli educativi esteri, scegliendo ogni anno un Paese simbolo da cui trarre ispirazione. La sua proposta prevede una triade di congressi nazionali che, nell'arco di tre anni, scandiscano l'evoluzione del dibattito sulla formazione e sul benessere in Italia. I tre congressi dovranno essere pensati a partire a tre concetti chiave: "*Qui ed ora*" (2012), "*Orizzonti*" (2013) e "*La bellezza*" (2014). Nella visione di Spaltro, il congresso dovrà essere vissuto come un momento di incontro e condivisione, attraverso premi, visite, eventi culturali, occasioni di networking, che rendano l'appuntamento memorabile e stimolante. La discussione non dovrà risultare un'attività marginale, ma il fulcro dell'evento: la maggior parte del tempo dovrà quindi essere dedicata al confronto, in un'atmosfera che favorisca il dialogo autentico e l'elaborazione di idee innovative.

Il primo appuntamento è a Merano dal 24 al 26 settembre 2012, con un tema chiave: la creazione del benessere. Dopo il 2008, molti governi

europei avevano aumentato significativamente il loro debito pubblico per sostenere le economie nazionali colpite dalla recessione globale (Bozio et al., 2015). Tuttavia, tra il 2010 e il 2012, diversi Paesi dell'Eurozona si erano trovati ad affrontare difficoltà nel finanziamento del proprio debito pubblico, portando alla cosiddetta crisi del debito sovrano europeo (Chang & Leblond, 2015). Grecia, Irlanda, Portogallo, Spagna e, in misura minore, anche l'Italia erano stati colpiti da una grave perdita di fiducia da parte dei mercati finanziari, che si era tradotta in un drammatico aumento dello spread tra i titoli di Stato di questi Paesi e quelli tedeschi (Bund), considerati più sicuri (Chang & Leblond, 2015). L'Italia, in particolare, nel 2011 aveva visto il proprio spread BTP-Bund superare i 500 punti base, segnale di una forte pressione sui titoli di Stato italiani e della crescente difficoltà nel finanziamento del debito (Bofondi et al., 2013). Questo porta alla caduta del governo di Silvio Berlusconi nel novembre 2011 e all'insediamento del governo tecnico guidato da Mario Monti, che adotta misure di austerità per rassicurare i mercati e garantire la sostenibilità del debito pubblico (Benvenuti, 2016). Per rispondere alla crisi del debito e alla pressione dei mercati, l'Italia e altri Paesi europei sono costretti ad adottare politiche di austerità, ovvero tagli alla spesa pubblica e aumenti delle tasse, nel tentativo di ridurre il deficit e il debito pubblico. In Italia, il governo Monti approva una serie di riforme, tra cui la riforma delle pensioni Fornero, che aumenta l'età pensionabile e introduce il metodo contributivo per tutti i lavoratori; l'aumento dell'IVA e altre misure fiscali per incrementare le entrate statali; il contenimento della spesa pubblica, con tagli a vari settori, tra cui sanità ed enti locali (Benvenuti, 2016). Queste misure, sebbene necessarie per evitare il collasso finanziario, hanno un effetto recessivo sull'economia italiana, causando un calo della domanda interna e un aumento della disoccupazione. Il PIL dell'Italia subisce una contrazione significativa nel 2012 (-2,8%), mentre il tasso di disoccupazione sale sopra l'11%, con un impatto particolarmente forte sui giovani e sui lavoratori precari (Marelli & Vakulenko, 2016)[3]. Ciò ha un impatto anche sulla formazione professionale e sulle politiche del lavoro. Le imprese, trovandosi in difficoltà economica, hanno infatti ridotto gli investimenti in formazione e sviluppo delle competenze,

[3] Una lettura di più ampio respiro consente di collocare tali dinamiche entro un processo di aggiustamento istituzionale che, proprio in quegli anni, ridefiniva progressivamente i margini di intervento dell'Unione economica e monetaria.

mentre i tagli alla spesa pubblica hanno colpito anche i programmi di aggiornamento professionale e di inserimento lavorativo.

AIF, pertanto, si pone una domanda centrale: quale ruolo può e deve giocare la formazione in un contesto di crisi? La risposta non può limitarsi a una riflessione teorica, ma richiede un approccio concreto, orientato all'azione e alla responsabilità. Il formatore, secondo Spaltro, è un navigatore che guida individui e organizzazioni attraverso mari spesso turbolenti, partendo dal presupposto che il futuro non si prevede, ma si inventa. Coerentemente, AIF sceglie di interpretare questa edizione del congresso come una grande regata collettiva. La formazione viene immaginata come una navigazione in acque aperte, dove il vento del cambiamento richiede adattabilità, visione e coraggio. Quattro campi di regata, metafora delle variabili fondamentali che condizionano la crescita e il futuro della formazione in Italia – fattori economici, politici, evolutivi della comunità e creatività – costituiscono i punti cardinali di questa mappa immaginaria. Il riferimento internazionale analizzato durante l'evento è quello della Svizzera, per il suo sistema educativo orientato alla qualità e alla personalizzazione dell'apprendimento. Il compito dei formatori è quello di orientarsi, comprendere il mare in cui stanno navigando, che non è quello dei manuali, ma quello concreto dell'economia italiana, delle imprese, delle istituzioni, delle persone in cerca di competenze e strumenti per affrontare il cambiamento. Non si tratta solo di analizzare la realtà, ma di ridisegnare mappe cognitive, sviluppare nuovi modelli di apprendimento, sperimentare approcci in grado di generare impatti reali. La formazione, per essere efficace, deve trasformarsi in una bussola capace di guidare il cambiamento; una bussola che, pur non essendo uno strumento di precisione assoluta, si affina con l'esperienza del navigatore, con la capacità di osservare, interpretare, decidere. Questo primo congresso riprende dunque la metafora come strumento pedagogico di primaria importanza, permettendo ai formatori di costruire percorsi di apprendimento più coinvolgenti e trasformativi. Come aveva già evidenziato Emilio Rago nel volume "*L'arte della formazione. Metafore della formazione esperienziale*" (2004) (Rago E., 2004), il linguaggio metaforico consente di tradurre concetti astratti in esperienze vissute, rendendo il processo formativo più accessibile e incisivo. La navigazione metaforica della formazione, esattamente come le metafore artistiche, sportive e teatrali analizzate nel testo di Rago, stimola nei partecipanti un apprendimento che va oltre la semplice trasmissione di conoscenze, sviluppando intuizione, emozioni,

creatività e capacità decisionali. Anche davanti alla crisi, AIF continua, dunque, a sostenere un approccio formativo che integri le diverse dimensioni dell'esperienza umana, superando i modelli razionali e standardizzati della didattica manageriale tradizionale.

Oltre a pensare al successivo congresso, nel 2013 AIF dà vita a un'iniziativa senza precedenti: il *Festival dell'Apprendimento*. Questo evento, che si svolge a Padova dal 3 al 6 ottobre, apre un nuovo spazio di confronto e sperimentazione sulle dinamiche dell'apprendimento, enfatizzando un approccio capace di integrare conoscenze diverse e valorizzare il ruolo della formazione come strumento di crescita condivisa. Il Festival nasce come un'esperienza innovativa e multidisciplinare, pensata per esplorare e ridefinire il concetto stesso di apprendimento. Non un convegno o un congresso, ma un laboratorio aperto, in cui la ricerca e la sperimentazione si fondono per trasformare il sapere in esperienza condivisa con un pubblico più ampio. L'obiettivo principale è quello di rendere l'apprendimento accessibile e comprensibile, non solo nei contesti accademici, ma come parte integrante della vita quotidiana e dello sviluppo collettivo. L'iniziativa prende forma dalla consapevolezza che il sistema tradizionale di apprendimento è in una fase di profonda trasformazione. L'era digitale, la globalizzazione e l'instabilità economica hanno reso la conoscenza più accessibile, ma anche più dispersiva. Il Festival risponde a questa sfida promuovendo un nuovo paradigma basato su cinque pilastri fondamentali: il *genius loci*, per valorizzare il sapere radicato nei territori; la tecnologia, non solo come strumento, ma come ambiente di apprendimento; la connessione, per favorire una conoscenza interdisciplinare; l'identità, come elemento chiave della crescita personale e comunitaria; e la competenza, intesa come capacità di tradurre il sapere in valore sociale e professionale. In tal modo, il Festival coinvolge esperti, formatori, studenti, professionisti e cittadini, favorendo un dialogo aperto e stimolante, che si realizza in alcuni dei luoghi più iconici della città di Padova: il Caffè Pedrocchi, Palazzo Bo, la Sala dei Giganti dell'Università di Padova. Le *lectio magistralis* vedono protagonisti intellettuali di rilievo come Sergio Della Sala, Daniela Lucangeli, Remo Bodei, Cesare De Michelis, Piergiorgio Odifreddi, Domenico Lipari, Leonello Tronti, Cesare Cornoldi, Enzo Spaltro, Umberto Curi, Piero Trupia e Renato di Nubila. Il Festival propone laboratori esperienziali e spazi di confronto informale, come il Word Café e la lettura dei giornali, creando occasioni di riflessione sulle trasformazioni sociali e sul futuro delle professioni. Grande attenzione è

dedicata al mondo della scuola, dell'università e della formazione professionale, settori chiamati a evolversi per rispondere alle nuove sfide del mercato del lavoro e della società. Anche sanità, imprese, Pubblica Amministrazione e terzo settore sono coinvolti nel dibattito, dato che anche in questi settori il ruolo della formazione è essenziale come ponte tra innovazione e inclusione sociale. Il Festival non si rivolge solo agli addetti ai lavori, ma cerca di coinvolgere un pubblico ampio e diversificato, promuovendo un confronto tra studenti, insegnanti, imprenditori, amministratori pubblici, operatori sociali e cittadini. La rete delle delegazioni regionali di AIF favorisce la partecipazione di rappresentanti da tutta Italia, ampliando il dibattito e garantendo un confronto trasversale. L'organizzazione si deve, oltre che a Enzo Spaltro, a Maurizio Milan, presidente del Comitato Organizzatore, a Orazio Stangherlin, direttore organizzativo, e ad Antonello Calvaruso, che assume la direzione scientifica. Il programma è curato da un comitato scientifico di alto profilo, a cui partecipano Amarildo Arzuffi, Giorgio Del Mare, Renato Di Nubila, Myriam Ines Giangiacomo, Mimmo Lipari, Ivan Lo Bello, Daniela Lucangeli, Massimo Marrelli, Giusi Miccoli, Renato Montella, Arduino Salatin, Enzo Spaltro, Leonello Tronti, Piero Trupia, Francesco Varannini, Paolo Viel, Vito Volpe, figure che contribuiscono a delineare il quadro concettuale dell'evento. Il supporto dell'Università di Padova, in qualità di partner scientifico, dà ulteriore solidità all'iniziativa, mentre Rai Educational e RCS garantiscono la diffusione dei contenuti e dei dibattiti emersi. Il progetto proposto da Spaltro rappresenta una vera rifondazione culturale per l'Associazione, che per la prima volta realizza un evento che ha l'obiettivo di rivolgersi a un pubblico che travalica il settore della formazione, adottando il format del Festival per incontrare una popolazione di esperti, appassionati, ma anche di semplici curiosi.

Proprio nel corso del *Festival dell'Apprendimento*, il vicepresidente AIF Alessandro Cafiero illustra le nuove prospettive aperte dalla legge 4/2013, che disciplina le professioni non regolamentate rivolte ad attività di prestazione di servizi a favore di terzi ed esercitate prevalentemente mediante lavoro intellettuale. La legge prevede che le associazioni professionali in possesso di determinati requisiti possano rilasciare ai propri iscritti, previa verifica, un'attestazione di regolare iscrizione del professionista all'associazione, di possesso dei requisiti previsti per l'adesione all'associazione stessa e degli standard qualitativi e di qualificazione professionale necessari per l'esercizio dell'attività e la permanenza nell'associazione. Per poter rilasciare tali atte-

stazioni, le associazioni devono avere uno Statuto che garantisca la trasparenza delle attività e degli assetti associativi, la dialettica democratica tra gli associati, l'osservanza dei principi deontologici, la presenza di un'adeguata struttura organizzativa e tecnico-scientifica per l'effettivo raggiungimento delle finalità dell'associazione. Deve inoltre essere garantita la formazione permanente degli iscritti e la vigilanza sulla condotta professionale degli associati, con riferimento a un codice di condotta da adottarsi secondo quanto previsto dall'art. 27 bis del Codice del Consumo a tutela degli utenti. La conformità della prestazione professionale offerta dagli associati si basa sull'attinenza alla normativa tecnica UNI. Secondo la legge, quindi, le associazioni che rilasceranno l'attestazione dovranno non solo informare gli utenti sugli standard qualitativi da esse richieste agli iscritti, ma costituire un punto di riferimento in caso di contenzioso con i singoli professionisti, attivando anche un apposito sportello di garanzia. In questo quadro, le associazioni, pur non avendo alcun vincolo di rappresentanza esclusiva, hanno da una parte il compito di valorizzare le competenze degli associati, dall'altra quello di vigilare sulla loro condotta professionale, favorendo, attraverso attività di formazione e aggiornamento, il mantenimento di standard qualitativi adeguati.

AIF definisce, anche sulla base di quanto già precedentemente sperimentato, le caratteristiche e i requisiti professionali di cinque profili: formatore, progettista, responsabile di progetto, responsabile di centro o servizio, e-tutor. I soci ordinari dovranno avere un'esperienza di minimo 3 anni attinente al profilo scelto, quantificata in almeno 80 ore di esercizio dell'attività per il formatore, nella realizzazione di almeno 3 progetti formativi per il progettista, nella responsabilità per almeno 3 progetti per il responsabile di progetto, nell'esercizio del ruolo per almeno 3 anni per il responsabile di centro/servizio e per l'e-tutor. Per il mantenimento dell'attestazione i soci dovranno dimostrare la continuità nello svolgimento dell'attività professionale nell'anno precedente (almeno 40 ore per i formatori e almeno 1 progetto per progettisti e responsabili) e la partecipazione ad attività formative per almeno 16 ore. Sul sito dell'Associazione verrà in seguito pubblicato l'elenco dei soci presente nel Registro dei Formatori Professionisti (RFP). L'accreditamento di AIF tra le associazioni che, ai sensi della l. 4/2013, rilasciano ai propri associati l'*Attestazione di Qualità e Qualificazione Professionale dei Servizi*, è un passo importante per l'Associazione e

per tutti i soci, che vedono riconosciuta, anche a livello normativo, la professionalità di un'intera categoria.

A novembre 2013, poco dopo il grande impegno richiesto dal *Festival dell'Apprendimento*, si svolge a Napoli il secondo congresso della presidenza Spaltro, dal titolo "*Orizzonti. L'apprendimento per il benessere che verrà*" e una particolare attenzione ai giovani, con focus su: i giovani di fronte alla formazione istituzionale, i giovani di fronte alla cittadinanza, i giovani di fronte al lavoro. Il Comitato Scientifico è composto da Antonello Calvaruso, Alfredo Loso, Luigia Melillo, Claudia Montedoro, Renato Montella, Silvia Roà, Enzo Spaltro, Pietro Trupia, Paolo Viel. È un momento difficile per AIF, in cui si confrontano anche in modo acceso punti di vista molto lontani tra loro, tanto che nelle settimane successive all'evento Spaltro, ormai anziano, deciderà di passare il testimone della presidenza al suo vicepresidente vicario Calvaruso.

Il terzo congresso della triade pensata da Spaltro si tiene nel 2014 a Palermo, ormai sotto la presidenza di Antonello Calvaruso e con un Comitato Scientifico composto da Renato Bisceglie, Alessandro Cafiero, Antonello Calvaruso, Myriam Ines Giangiacomo, Salvatore La Rosa, Giusi Miccoli, Maurizio Milan, Salvatore Parlagreco, Luigi Maria Sanlorenzo, Piero Trupia, Paolo Viel. Il titolo del congresso "*La Bellezza. Relazioni tra bellezza e apprendimento*" si ispira alla celebre affermazione dostoevskijana "la bellezza salverà il mondo" e apre a una riflessione sulla relazione tra territorio e produzione e sulla relazione tra persona e prodotto. La bellezza, infatti, viene considerata un tratto distintivo del made in Italy, risultato del rapporto tra chi produce e il *genius loci*. Insieme a De Masi, che già durante la sua presidenza aveva portato la bellezza al centro di una riflessione collettiva, partecipa Philippe Daverio, storico dell'arte e critico riconosciuto a livello internazionale, oltre che volto televisivo di programmi di successo come *Passepartout*. Al termine del congresso vengono assegnati tre premi: il *Premio Ipazia da Alessandria* per lo sviluppo della formazione, il *Premio Franco Angeli* per il migliore libro pubblicato sulla formazione e sullo sviluppo della persona e il *Premio Giancarlo De Caro*, per la delegazione territoriale AIF che si è distinta nella qualità dei servizi ai soci. L'evento si conclude con una lezione itinerante "*Palermo Capitale*", condotta da Pasquale Hamel, storico, scrittore e saggista. Ma il valore di questi congressi non risiede solo nei contenuti, bensì anche nel clima di scambio e interazione.

I lavori e le riflessioni di questi anni sono accompagnati anche dal proseguire delle pubblicazioni nella collana AIF-FrancoAngeli, tra cui nel 2012 il volume "*Formazioni one to one*" a cura di Myriam Ines Giangiacomo. Il volume affronta il tema delle pratiche auto formative che vedono due soggetti impegnati in una partnership di apprendimento. L'obiettivo è quello di tracciare una mappa delle formazioni one-to-one, approfondendo in particolare: bilancio delle competenze, mentoring, coaching, counselling e pratica filosofica. L'intento non è solo quello di rappresentare lo stato dell'arte, ma di individuare le competenze del formatore one-to-one a partire dall'evoluzione delle diverse metodologie e dall'esame di case history. Il volume segna una nuova consapevolezza rispetto a una formazione che esce dall'aula per diventare sempre più tailor-made e in grado di risponde a esigenze individuali.

3.5 L'impatto sociale della formazione

Al termine della presidenza Spaltro, con la presidenza di **Antonello Calvaruso**, dal 2013 al 2017, l'Associazione Italiana Formatori consolida il proprio ruolo di punto di riferimento per l'innovazione nei processi di apprendimento, ampliando la sua capacità di impatto. Formatore, progettista e studioso, Calvaruso concepisce la formazione come un'arte complessa e dinamica, capace di trasformare le persone, le organizzazioni e i territori. Il suo approccio è caratterizzato dalla capacità di guardare al settore della formazione nel suo complesso, cogliendo l'importanza dei nuovi attori che vi si affacciano e comprendendone a fondo le esigenze.

L'istituzione del *Premio AIF-Adriano Olivetti* per l'eccellenza nella formazione rappresenta una delle iniziative più emblematiche di questo percorso, un riconoscimento pensato per dare visibilità alle migliori pratiche formative e per valorizzare il contributo di chi, attraverso la conoscenza, lavora per costruire un futuro più equo e sostenibile. Il *Premio AIF-Adriano Olivetti*, la cui prima edizione si svolge nel 2015, nasce con il patrocinio della Fondazione Olivetti con l'obiettivo di riconoscere e valorizzare la professionalità di chi opera nel campo della formazione, promuovendo modelli educativi innovativi e inclusivi[4]. Il

[4] Il richiamo alla figura di Adriano Olivetti consente di collocare l'iniziativa entro una tradizione culturale che eccede i confini dell'esperienza imprenditoriale in senso stretto. Olivetti sviluppa un modello d'impresa che integra efficienza economica, attenzione al lavoro e responsabilità verso il territorio, delineando una visione in

Premio AIF-Adriano Olivetti non è solo un riconoscimento alla qualità della formazione, ma un modo per riaffermare una visione della formazione come strumento di emancipazione individuale e collettiva. Il riferimento ad Adriano Olivetti è denso di significato: il suo modello imprenditoriale e culturale è un esempio di come sia possibile coniugare produttività e benessere, innovazione e umanesimo, economia e cultura. AIF vuole riprendere questo insegnamento e farne un modello di riferimento, che mette al centro la formazione come motore principale per lo sviluppo sostenibile delle organizzazioni e delle comunità. Il Premio si inserisce in un più ampio progetto di ridefinizione della funzione sociale della formazione: l'obiettivo è quello di sviluppare un sistema di protezione sociale della persona e del contesto organizzativo, capace di ridurre le disuguaglianze, generare inclusione e creare comunità di apprendimento coese e solidali. Questo approccio si rifà all'idea olivettiana di impresa e di società: un modello in cui la produttività non è fine a sé stessa, ma è sempre connessa a un'idea di crescita collettiva. A tal fine, il *Premio AIF-Adriano Olivetti* intende identificare e segnalare professionisti, enti di formazione, aziende, pubbliche amministrazioni, gruppi e persone che abbiano ideato e realizzato progetti formativi e di valorizzazione del capitale umano e che si sono contraddistinti per i risultati di apprendimento ottenuti a livello individuale, di team e di organizzazione.

---

cui la fabbrica diventa parte di un più ampio progetto di comunità. La riflessione teorica che accompagna questa esperienza trova una formulazione esplicita in testi quali *L'ordine politico delle comunità (1945)*, in cui Olivetti delinea un modello di organizzazione sociale fondato su comunità territoriali dotate di autonomia e partecipazione diffusa, e in *Ai lavoratori (1955)*, dove emerge con chiarezza l'idea di impresa come istituzione orientata al progresso civile oltre che economico. In tali scritti, l'attività produttiva viene inscritta entro una più ampia architettura etico-politica, nella quale il lavoro si configura come ambito di espressione, responsabilità e appartenenza. Questo impianto teorico trova riscontro nelle scelte organizzative adottate a Ivrea, rendendo l'esperienza olivettiana un caso emblematico di integrazione tra cultura industriale e progettualità sociale. Dopo la morte di Olivetti nel 1960, questa eredità viene raccolta e rielaborata dalla Fondazione Adriano Olivetti, istituita nel 1962 con l'obiettivo di preservarne il pensiero e promuoverne l'attualizzazione.

Per ulteriori approfondimenti si veda: Olivetti, A. (2012). *Ai lavoratori* (Vol. 1). Edizioni di comunità.

Olivetti, A. (2014). *L'ordine politico delle comunità*. Edizioni di comunità.

Tronti, L. (2014). *L'idea di cultura in Adriano Olivetti. Valore e attualità di un'esperienza intellettuale e imprenditoriale*. Economia & lavoro, 48(2), 171-190.

Fondazione Adriano Olivetti. *Attività e missione*: https://www.fondazioneadrianolivetti.it/.

Nel progettare il Premio, AIF si confronta con Laura Olivetti, figlia di Adriano Olivetti, per affinare i criteri di selezione e garantire che il riconoscimento sia in linea con la visione del grande imprenditore. Il dialogo con Laura Olivetti permette di sottolineare ancora una volta quanto il pensiero olivettiano sia attuale e necessario, riportandolo al centro della riflessione di un'intera comunità. Per l'assegnazione di questo Premio, AIF si avvale di una giuria indipendente per le diverse sezioni: la giuria è composta da professionisti altamente qualificati, selezionati tra docenti, ricercatori e figure di spicco del mondo della formazione e delle risorse umane, operanti in università, istituti di ricerca, aziende e scuole di formazione. La loro nomina avviene su invito della Segreteria del Premio, che garantisce la presenza di esperti in grado di valutare con rigore e competenza i progetti candidati. Viene data particolare attenzione all'innovatività, premiando le proposte che introducono elementi originali nella progettazione, nelle metodologie didattiche o nelle tecnologie impiegate. Si valuta poi la capacità di generare un cambiamento concreto, misurando l'impatto delle iniziative sulle persone e sulle organizzazioni coinvolte, nonché la trasferibilità, ovvero la possibilità di applicare modelli e buone pratiche anche in contesti differenti, favorendo la diffusione di approcci efficaci; infine, viene considerata l'efficacia, analizzando i risultati ottenuti e il valore che il progetto ha saputo generare.

Come evidenziato da Calvaruso durante un'intervista, il messaggio più significativo che possiamo trarre da questo riconoscimento è proprio il recupero dell'approccio umanistico e comunitario che caratterizzava il pensiero di Adriano Olivetti: «la formazione dovrebbe rispecchiare un modello culturale in grado di restituire valore alle relazioni, al contesto e alla tradizione dei territori». La prima edizione del *Premio AIF-Adriano Olivetti* rappresenta un momento per la valorizzazione dell'innovazione nella formazione, mettendo in luce progetti capaci di coniugare creatività, impatto sociale e crescita personale. Le esperienze premiate nella prima edizione del *Premio AIF-Adriano Olivetti*, conclusasi con la premiazione ufficiale a Firenze il 4 dicembre 2015, testimoniano come il Premio desti fin dall'inizio molto interesse. L'Associazione Italiana Formatori, attraverso questo riconoscimento, accende i riflettori su una formazione capace di generare cambiamenti concreti e di promuovere un modello di sviluppo in cui il sapere, il lavoro e la dignità professionale si integrino e si sostengano.

Nel corso della sua presidenza, Calvaruso promuove diverse iniziative, tra cui il XXVII Convegno Nazionale AIF "*Liberare la formazione*

per generare possibilità", svoltosi a Milano il 13 e il 14 novembre 2015. "Liberare la formazione" non è solo un titolo evocativo, ma un invito a ripensare radicalmente il ruolo della formazione nella società contemporanea: AIF promuove questo convegno con l'obiettivo di riportare al centro il valore trasformativo dell'apprendimento, svincolandolo dai modelli tradizionali e aprendo nuove possibilità di crescita individuale e collettiva. Le imprese, sempre più orientate a dinamiche flessibili e strategie di ottimizzazione dei costi, non investono più in vasti piani formativi come un tempo. In questo scenario, la formazione finanziata assume una crescente rilevanza, mentre le metodologie si diversificano grazie all'uso delle tecnologie digitali. Se un tempo la formazione si svolgeva principalmente in aula e si rivolgeva a gruppi aziendali, oggi si assiste a un cambiamento profondo: le esperienze formative si adattano ai bisogni specifici dell'individuo, trasformandosi sempre più in percorsi personalizzati, flessibili e accessibili. Si trasforma, così, anche il ruolo del formatore. L'apprendimento diventa sempre più un processo dinamico e partecipativo, in cui formatori e discenti diventano co-autori di un percorso condiviso a cui può prendere parte non solo chi già possiede un impiego, ma anche chi si trova al di fuori del mercato del lavoro, dato che la formazione offre opportunità concrete per la riqualificazione e l'inclusione professionale. Non si tratta solo di formazione per gli adulti, ma anche per i giovani e per coloro che, con sempre meno motivi, vengono considerati "anziani"; è necessario un cambio di paradigma che superi le logiche rigide e permetta alla formazione di diventare uno spazio di libertà, crescita e innovazione per ogni cittadino.

L'evento è inaugurato da Antonello Calvaruso, e da Francesco Varanini, responsabile scientifico del convegno, che guidano i partecipanti in una riflessione sul passato, presente e futuro della formazione in Italia. Ripercorrere la storia della formazione significa anche raccontare l'evoluzione di AIF, dalle sue origini fino al suo ruolo attuale di riferimento nel panorama formativo nazionale. Il contributo di esperti come Giuseppe Varchetta, Mario Unnia, Domenico Lipari e Piero Trupia permette di approfondire il legame tra formazione e contesto sociale, evidenziando il ruolo della formazione come strumento di cambiamento politico, culturale e organizzativo. Viene trattato il tema della soggettualità nell'apprendimento, ovvero la centralità della persona nel proprio percorso di crescita, sottolineando l'importanza di un apprendimento che sia consapevole e orientato alla costruzione del

futuro. Grazie al contributo di Tiziana Bernardi, manager che ha deciso di dedicare la propria esperienza professionale a un progetto sociale di formazione in Africa, si è mostrato come la formazione possa essere un motore di trasformazione non solo per le aziende, ma anche per le comunità in contesti fragili, offrendo nuove prospettive di sviluppo; allo stesso modo, esperienze personali di professionisti come Anna Deambrosis, Bice Dellarciprete e Stefania Venturi raccontano come la formazione possa cambiare il corso di una vita, trasformando i discenti in attori consapevoli del proprio percorso professionale e personale. Il convegno prevede un lavoro di gruppo dedicato alla "liberazione della formazione", in cui i partecipanti hanno l'opportunità di confrontarsi su temi quali la formazione nelle organizzazioni aziendali; la formazione per una cittadinanza attiva; i percorsi di crescita personale e autoformazione; il ruolo delle tecnologie nella formazione.

L'evento si conclude con l'intervento di Calvaruso, che raccoglie le idee emerse nei due giorni di confronto per delineare le basi di un "*Manifesto della Formazione Liberata*", un documento programmatico per il futuro di AIF e della formazione in Italia. L'apprendimento, dunque, non si esaurisce nei percorsi accademici o nelle aule universitarie, ma è un processo continuo, una necessità che accompagna ogni individuo nel corso della vita e della carriera. Questo principio cardine dell'organizzazione del XXVII Convegno Nazionale AIF è al centro anche della XIII Giornata Nazionale della Formazione svoltasi a Torino l'11 giugno 2016, dal titolo "*Oltre le apparenze: giovani e imprese che apprendono*", organizzata in collaborazione con la SAA – School of Management dell'Università degli Studi di Torino, un evento che pone l'attenzione sul valore della formazione come leva strategica per lo sviluppo personale, organizzativo e sociale. L'evento vede la partecipazione di figure di rilievo, tra cui Emanuela Truzzi, Presidente AIF Delegazione Piemonte, Davide Caregnato, Direttore SAA e Monica Cerutti, Assessore della Regione Piemonte, a conferma dell'importanza strategica della formazione per il futuro del lavoro e dell'innovazione.

La XIV Giornata della Formazione, organizzata e tenutasi a Palermo il 20 e 21 aprile 2017, rappresenta l'ultima iniziativa nazionale della presidenza Calvaruso. L'evento, che pone al centro del dibattito il tema "*Il Sistema Duale – Potenzialità, Sperimentazioni e Realtà*", rappresenta un'importante occasione di confronto sul rapporto tra scuola e lavoro, durante il quale viene analizzato il ruolo strategico dell'alternanza scuola-lavoro e l'impatto dell'apprendimento sulla crescita pro-

fessionale e sociale. Il convegno si apre all'Auditorium della Regione Siciliana, con i saluti istituzionali di Antonello Calvaruso, Annunziata Luisa Lantieri, Assessore alle Autonomie Locali e Funzione Pubblica, e Luciana Giammanco, Direttore Generale del Dipartimento Funzione Pubblica e Personale. Il dibattito su "*Giovani, partecipazione ed emozioni*" vede la partecipazione di autorevoli esperti, tra cui Maria Luisa Altomonte, Direttore Generale USR Sicilia, Antonino Cangemi, Dirigente del Servizio Formazione e Qualificazione Professionale, Marco Coccagna, Amministratore Delegato ENI Corporate University, Salvatore Cortesiana, Presidente della Delegazione AIF Sicilia, ed Enrico Millefanti, Direttore ENAIP Lombardia. La discussione pone l'accento sull'importanza di coinvolgere attivamente i giovani nei percorsi di apprendimento, valorizzando il loro potenziale attraverso esperienze concrete. Vengono confrontate le esperienze territoriali di alternanza scuola-lavoro, attraverso la presentazione di progetti innovativi da parte di rappresentanti di enti pubblici, scuole e imprese. Arianna Corossi e Gianfranco Lizzul del Comune di Trieste, Viviana Olivieri dell'A.O.U.I. di Verona, Eliana Romano e Lucilla Cassarino, dirigenti scolastici, e i responsabili del progetto "*Le Vie dei Tesori*", Francesca Vella e Marcello Barbaro, illustrano le buone pratiche sviluppate nei rispettivi contesti. La giornata si conclude con la presentazione della *I Edizione del Premio di Laurea* "*I Saperi della Formazione*", un intervento musicale del Conservatorio Vincenzo Bellini di Palermo e una visita guidata al centro storico della città, a cura del Direttivo Regionale AIF Sicilia. La seconda giornata si svolge presso Palazzo d'Orleans, sede della Presidenza della Regione Sicilia, e si articola in diverse sessioni tematiche che esplorano le molteplici sfaccettature del sistema duale e dell'integrazione tra istruzione e lavoro.

Negli anni compresi tra il 1990 e il 2017, l'Associazione Italiana Formatori ha attraversato un periodo di intensa trasformazione, contribuendo a traghettare la formazione italiana da una visione legata esclusivamente alle organizzazioni verso una visione sistemica, permanente e inclusiva dell'apprendimento. Le esperienze maturate – dal Convegno di Budapest alla nascita della rivista *FOR*, dai modelli di accreditamento alle sperimentazioni sul teatro d'impresa e sul linguaggio cinematografico – hanno segnato una svolta culturale che ha ridefinito il ruolo del formatore e aperto nuovi spazi di riflessione teorica e pratica. Giuseppe Varchetta, ci ha lasciato un pensiero che sintetizza l'essenza più autentica di questo percorso: «l'attenzione è la preghiera

laica dell'anima» (AIF, 2012). La formazione, nella visione che AIF ha costruito e difeso, è un atto d'amore verso il futuro, un impegno costante a rendere la conoscenza non solo accessibile, ma significativa, capace di generare valore per le persone e per la società.

Questo lungo percorso, fondato su un'intelligenza collettiva diffusa e su una comunità di professionisti capaci di coniugare etica e innovazione, ha posto le basi per affrontare le sfide più recenti. Le presidenze che seguiranno dovranno confrontarsi con scenari inediti, in cui le sfide della sostenibilità economica, sociale e ambientale prima e quella dell'intelligenza artificiale dopo impongono una ridefinizione del significato del lavoro, un ripensamento dei modelli di crescita e un nuovo modo di interpretare il rapporto tra persone e organizzazioni. Il prossimo capitolo esplorerà questa nuova fase, interrogandosi su come AIF abbia saputo confrontarsi con questi nuovi temi, costruendo nuovi orizzonti di senso.

4. Le grandi transizioni e le sfide del futuro (2017-ad oggi)

Emanuela Torcinaro, Beatrice Lomaglio

Se il capitolo precedente ha mostrato come AIF sia giunta a pensarsi come laboratorio culturale dell'apprendimento nella complessità, il presente capitolo osserva il momento in cui tale impostazione viene sottoposta alla prova delle grandi transizioni contemporanee: quella ecologica-ambientale, quella digitale, quella demografica e quella amministrativa e sociale.

L'Associazione Italiana Formatori attraversa negli ultimi anni una trasformazione profonda, segnata dall'incontro con la complessità del presente. Da comunità di professionisti impegnati nella promozione della qualità formativa si configura progressivamente come un laboratorio di pensiero necessario a fronteggiare le nuove sfide economiche e sociali. Le presidenze che si susseguono dal 2017 in poi introducono una maggiore attenzione all'impatto dell'evoluzione tecnologica nell'ambito di una visione che rimane sistemica. La comunicazione associativa si rinnova, la rivista *FOR* torna a essere punto di riferimento per la ricerca e il dialogo con gli stakeholder, i convegni nazionali diventano spazi di riflessione sulle transizioni in atto.

La riflessione pedagogica si intreccia con le neuroscienze, la filosofia, la sociologia e le scienze organizzative; la ricerca si apre al dialogo con la tecnologia, con un'attenzione particolare all'etica digitale e ai nuovi modelli di apprendimento; la comunità professionale si riscopre rete viva, laboratorio di senso, terreno fertile per nuove connessioni. È una stagione di rinnovamento, che mette in gioco la capacità dell'Associazione di rigenerare la propria identità mantenendo un legame riconoscibile con l'eredità costruita nei decenni precedenti.

4.1 Alla ricerca di nuovi linguaggi

La presidenza di **Maurizio Milan** rappresenta una fase cruciale nella storia recente dell'Associazione Italiana Formatori. In un contesto attraversato da trasformazioni profonde – tecnologiche, organizzative, culturali e sociali – l'Associazione riesce a ridefinire la propria identità, rinnovare la propria missione e rilanciare una visione sistemica e dialogica della formazione.

Milan percepisce la necessità di rafforzare l'identità associativa, puntando su una comunicazione associativa efficace, coerente e riconoscibile. Nel tempo i canali di comunicazione attivati dalle delegazioni regionali e dai diversi gruppi di lavoro si sono moltiplicati, con la creazione di numerose pagine e gruppi social, newsletter, persino pagine web. È urgente avviare un processo sistematico di rinnovamento della comunicazione istituzionale, dando uniformità e regole condivise. Con la delega alla comunicazione esterna data alla consigliera nazionale Beatrice Lomaglio, Milan si pone l'obiettivo di ridare coerenza e riconoscibilità alla comunicazione AIF, che in quel momento risulta «discontinua, limitata e ripetitiva sui canali nazionali e frammentaria e scoordinata sui tanti canali attivati autonomamente dalle delegazioni» (Lomaglio, 2023). Il punto di partenza è il restyling del logo dell'Associazione – che vede il passaggio dal colore rosso a una palette blu-verde più istituzionale. Il nuovo logo segna simbolicamente un momento di passaggio, che si concretizza con una riorganizzazione della presenza digitale: rilancio della pagina Facebook nazionale, creazione di una pagina LinkedIn e redazione di linee guida condivise che possano rappresentare un riferimento per la comunicazione delle delegazioni regionali. Questa operazione favorisce l'affermarsi di un linguaggio più unitario, in grado di valorizzare sia le iniziative nazionali che le esperienze dei territori, nel perimetro di un'identità visiva contemporanea, autorevole e immediatamente riconoscibile.

Il primo appuntamento nazionale della presidenza Milan è quello del XXIX Convegno Nazionale AIF, tenutosi a Genova dal 12 al 14 ottobre 2017, intitolato *"Alla scoperta dell'America"*. Questo evento segna l'apertura progettuale e tematica del nuovo ciclo associativo, impostando una riflessione ampia e multidisciplinare sulle nuove frontiere della formazione, in particolare nel dialogo con il mondo del digitale, dell'innovazione organizzativa e delle scienze sociali. Nel corso delle tre giornate, coordinate scientificamente dal *past president* Antonello

Calvaruso, si alternano relatori provenienti da aziende, università, istituzioni e centri di ricerca, affrontando temi cruciali come le competenze emergenti nell'era digitale, la people strategy, il senso dell'innovazione tecnologica, le trasformazioni del lavoro, le neuroscienze, l'impatto dell'economia dei dati, l'ibridazione tra umanesimo e tecnologia. Tra i protagonisti dell'evento: Maurizio Ferraris, Francesco Sacco, Massimiliano Ventimiglia, Diego Ciulli, Matteo Sarzana, Marco Gay, Alberto Diaspro, Sergio Bellucci, Paolo Galletti, Antonio Andreotti. La formula del convegno prevede keynote, agorà partecipate, interviste pubbliche e tavole rotonde, dando corpo a un formato narrativo, dialogico e accessibile. Il convegno assume così una funzione anticipatoria, prefigurando molti dei temi che saranno approfonditi nei convegni successivi, come la centralità della complessità, l'intelligenza connettiva, l'apprendimento situato e il ruolo trasformativo della formazione. È proprio in questo contesto che Maurizio Milan, nella sua prima relazione da presidente AIF, delinea una visione di formazione come "ecosistema di senso in grado di generare connessioni tra mondi, linguaggi e comunità".

Se il Convegno di Genova del 2017 rappresenta il primo atto della presidenza Milan, aprendo una fase di esplorazione culturale e ricerca di un nuovo posizionamento strategico, il XXX Convegno Nazionale AIF, svoltosi a Roma dal 15 al 17 novembre 2018, segna il rilancio dell'identità pubblica e culturale dell'Associazione, consolidando il nuovo corso anche sul piano istituzionale. Il titolo dell'evento, *"Il ruolo della formazione nell'epoca dell'informazione. Dalle competenze tradizionali alle competenze staminali"*, evidenzia già l'intenzione di orientare la riflessione verso le trasformazioni cognitive e sociali indotte dalla digitalizzazione e dalla società della conoscenza. Il convegno è così introdotto dal coordinatore scientifico Piero Dominici, all'epoca direttore scientifico del *Complexity Education Project* dell'Università degli Studi di Perugia: «Come ripeto spesso, occorre mettere in discussione i saperi, i confini tra i saperi, le pratiche consolidate, riconsiderando la valenza strategica delle emozioni e degli immaginari individuali e collettivi; in altri termini è necessario avere (anche) il coraggio di rompere equilibri, spezzare le catene della tradizione, abbandonare il certo per l'incerto; scegliere, almeno provvisoriamente, di correre il rischio di essere vulnerabili. Abitando i confini, i territori inesplorati, oltrepassando quei vincoli e quelle logiche di separazione (tipiche delle istituzioni educative e formative) che ci impediscono di cogliere il senso più pro-

fondo del vitale, del sociale, del relazionale e di comprenderne la complessità e l'ambivalenza. Dimensioni appunto complesse, mai riducibili/riconducibili a formule matematiche e/o sequenze di dati. Occorre, pertanto, essere consapevoli - non soltanto a parole e nel discorso pubblico - che il futuro (come ripetiamo sempre, la "vera" innovazione, quella sociale e culturale) è di chi riuscirà a ricomporre la frattura tra l'umano e il tecnologico, di chi riuscirà a ridefinire e ripensare la relazione complessa tra naturale e artificiale; di chi saprà coniugare (non separare) conoscenze e competenze [...]». L'intervento di Dominici si inscrive in una linea di continuità profonda con il pensiero di Edgar Morin, di cui è considerato uno dei principali eredi in ambito italiano. La conoscenza, ci ricorda Morin (1999), non può più essere intesa come frammentata in comparti disciplinari, ma deve essere in grado di "legare ciò che è separato e separare ciò che è legato". La formazione, in questo quadro, diventa uno spazio riflessivo per navigare l'incertezza, abitare la pluralità, riconoscere l'errore come fonte di apprendimento[1].

È proprio grazie alla presenza costante e generativa di studiosi come Dominici che AIF ha potuto mantenere viva l'eredità dei grandi maestri del pensiero complesso, trasformandola in paradigma operativo per affrontare le sfide della formazione contemporanea. Nel corso del XXX Convegno viene proposto il concetto di "competenze staminali", intese come quelle capacità trasversali – adattabilità, riflessività, apprendimento continuo – in grado di rigenerarsi e generare valore in contesti mutevoli. L'espressione "competenze staminali" nasce da una felice intuizione di Vindice Deplano, all'epoca consigliere regiona-

---

[1] Nel pensiero di Edgar Morin, la questione della conoscenza si colloca al crocevia tra trasformazioni epistemiche e mutamenti della convivenza umana, segnati da una trama di interdipendenze che attraversa sistemi economici, assetti politici, universi simbolici e condizioni biologiche su scala planetaria. In *La testa ben fatta* (1999), tale configurazione viene assunta come punto di partenza per una riflessione che investe simultaneamente i modi di organizzare i saperi e le forme della loro trasmissione, rilevando come la segmentazione disciplinare renda difficilmente intelligibili fenomeni che si presentano come intrecciati e co-determinati.
L'urgenza di una riforma dell'insegnamento si radica, in questa analisi, nella necessità di rendere pensabili tali connessioni, attraverso un riassetto delle categorie cognitive che consenta di cogliere relazioni, retroazioni e contingenze senza ricondurle a schemi semplificanti. La formazione, pertanto, si configura come spazio in cui si coltiva una competenza riflessiva orientata alla lettura delle interdipendenze e alla gestione dell'incertezza, offrendo strumenti cognitivi adeguati a una realtà caratterizzata da crescente complessità e da equilibri instabili. Per ulteriori approfondimenti si veda: Morin, E. (1999). *La testa ben fatta: Riforma dell'insegnamento e riforma del pensiero*. Raffaello Cortina Editore.

le della Delegazione AIF Lazio, ed è utilizzata per indicare competenze che sono capaci di rinnovarsi e di generare altre competenze all'occorrenza. Il riferimento a una matrice "staminale" suggerisce infatti una capacità di sviluppo e differenziazione, evocando competenze suscettibili di espandersi e riconfigurarsi in funzione dei contesti, piuttosto che repertori definiti una volta per tutte.

Il convegno è preceduto da un prologo, nel corso del quale si dà spazio a un progetto sulle competenze del futuro portato avanti con le scuole, e da una conferenza stampa presso la Sala Stampa della Camera dei Deputati, a sottolineare la volontà dell'Associazione di riaprire un dialogo istituzionale e rendere visibile il proprio impegno nei confronti della società civile e del mondo del lavoro. In quell'occasione, alla presenza del sottosegretario al Ministero del Lavoro Claudio Durigon, Milan presenta il senso profondo del progetto AIF: «Se non investiamo sulla formazione, perdiamo la possibilità di guidare i cambiamenti. La formazione è oggi una delle leve principali per leggere la complessità» (Milan, 2018, Camera dei Deputati). La giornata del 16 novembre è dedicata a una serie di slow talk, mentre il 17 novembre la Delegazione AIF Lazio, guidata dal presidente Stefano Cera, organizza un workshop di co-design formativo strutturato in sette tavoli di lavoro: istituzioni, scuola, imprese, terzo settore, sanità, cultura, tecnologie. L'evento ridefinisce il posizionamento di AIF come interlocutore scientifico credibile, capace di aggregare università, imprese, istituzioni e terzo settore. Le numerose interviste rilasciate dai protagonisti e raccolte nei video ufficiali del convegno restituiscono il clima di entusiasmo e rinnovata energia che segna l'avvio del nuovo ciclo associativo.

Al XXX Convegno Nazionale AIF è dedicato anche il numero zero di un nuovo progetto editoriale che riprende - ripensandone profondamente finalità, struttura ed estetica - la storica rivista *FOR- Formazione, Orientamento, Ricerca*, edita da FrancoAngeli. Il rilancio strategico di *FOR*, la cui pubblicazione era stata interrotta negli anni precedenti, si può considerare una delle iniziative più significative del primo mandato di Milan, che torna a farne un punto di riferimento per il mondo della formazione grazie a una rinnovata linea editoriale, un restyling fresco e attuale e una nuova fruibilità digitale. Il progetto è coordinato dalle consigliere nazionali Beatrice Lomaglio e Claudia Massa, che costruiscono ogni fascicolo come un dialogo tra associazione, università e enti di ricerca, in sintonia con l'impostazione voluta dal presidente. L'intento non è semplicemente quello di rinnovare l'aspetto visivo del-

la rivista, rendendolo più attuale e attraente attraverso l'uso dei colori e un ampio spazio riservato a immagini e fotografie, ma proporre una nuova identità editoriale fondata su un approccio monografico, con un tema centrale sviluppato nelle due sezioni *Ricerca e Studi* ed *Esperienze e Vissuti*, a cui si aggiunge una terza sezione *Vita Associativa*, che ha il fine di dare visibilità alle tante iniziative dell'Associazione. Il numero zero, pubblicato in formato digitale, riprende e sviluppa a quasi un anno di distanza i temi del Convegno Nazionale di Roma, riproponendo la nozione di competenze staminali e orientando così la riflessione verso dimensioni generative del sapere professionale. Si tratta di un primo test per la rivista, che dall'anno successivo, come vedremo tra poco, riprenderà regolarmente la pubblicazione.

Nello stesso periodo, il consiglio direttivo decide la costituzione di una società a responsabilità limitata, che prenderà il nome di *AIF Academy*, strumentale al perseguimento degli scopi associativi e attiva nell'erogazione di percorsi formativi finalizzati al conseguimento dell'Attestato di Qualità e Qualificazione dei servizi. Questo porterà, successivamente, alla costituzione di Registri Specialistici e al riconoscimento di un percorso di qualificazione progettato in conformità alla prassi Uni-Fondimpresa.

Il XXXI Convegno Nazionale AIF si svolge a Matera dal 7 al 9 novembre 2019, portando al centro della riflessione associativa il tema della neuroformazione, ovvero approfondendo l'integrazione tra neuroscienze, psicologia cognitiva e pratiche educative. Il titolo dell'evento, *"La neuroformazione. Scienze della mente e del cervello applicate all'apprendimento"*, riflette l'intento di fondare le pratiche formative su basi scientifiche solide, mettendo in dialogo discipline diverse. Nel documento di presentazione del convegno si legge infatti: «Fino a pochi anni fa tutto ciò che riguardava l'apprendimento rientrava nell'ambito della filosofia, specificatamente della pedagogia. Oggi il progredire delle scoperte scientifiche nell'ambito delle neuroscienze consente di leggere l'apprendimento attraverso la conoscenza dei processi cerebrali che di volta in volta attivano o disattivano particolari aree del nostro cervello. Il formatore quindi, in qualsiasi contesto di apprendimento agisca, sollecita nuovi collegamenti neurali e, conseguentemente, genera un mutamento fisico della struttura cerebrale dei partecipanti. Ecco perché è giunto il momento di rileggere i processi di apprendimento uscendo dal perimetro proprio della pedagogia per approfondire gli studi sulla coscienza e sul come e perché noi siamo la nostra

coscienza. Nella ridda di processi mentali che albergano nel nostro cervello alcuni, per ragioni che non sappiamo, accedono alla nostra coscienza cambiando natura.» In questa cornice il presidente Milan sottolinea l'urgenza di "ridefinire il ruolo del formatore alla luce delle nuove scoperte sul funzionamento del cervello umano e dei processi di apprendimento situati" (Intervista, Matera 2019). Il comitato scientifico, composto da Edoardo Boncinelli, Antonello Calvaruso, Gianvito Martino, Maurizio Milan, Raffaella Rumiati, Giorgio Vallortigara, traccia un percorso che parte dalla relazione tra persona e bellezza, per poi proseguire con l'analisi della soddisfazione dei bisogni del piccolo gruppo all'interno delle organizzazioni e concludere con una riflessione sulla possibilità di far convivere razionalità delle scelte economiche e possibilità di esprimersi e realizzarsi come persone. Alla fine, emerge con forza l'idea che la formazione debba riconoscere il ruolo centrale delle emozioni, della memoria affettiva e della plasticità cerebrale, ridefinendo i confini stessi della didattica e dell'apprendimento.

All'evento viene dedicato il numero 1/2020 di *FOR*, presentato da Milan nel suo editoriale con queste parole: «Ricerca, innovazione, conoscenza, condivisione, curiosità sono alcune delle parole guida per il nuovo corso che abbiamo voluto imprimere con l'editore FrancoAngeli alla nostra rivista. Un'associazione come la nostra ha l'ambizione di guardare al futuro con la consapevolezza di poter contare su un'autorevolezza data da 45 anni di storia e dalle tante competenze della nostra community, sempre più inclusiva rispetto a studiosi, docenti, studenti, professionisti.» Attraverso *FOR*, AIF si propone di affrontare i temi legati alle grandi transizioni in atto: leadership, complessità, tempi dell'apprendimento, scoperte delle neuroscienze, per citarne solo alcuni. L'attività editoriale dell'Associazione si arricchisce così di un nuovo strumento, che si aggiunge alla newsletter elettronica *AIF Learning News*, dove vengono raccolti e selezionati contenuti, esperienze, riflessioni dei soci AIF, diventando spazio di scambio e arricchimento reciproco di una comunità sempre intenta a ricercare modalità nuove per fare dell'apprendimento una leva reale di cambiamento. Successivamente alla ripresa regolare della pubblicazione di *FOR*, anche nell'ambito del comitato di redazione di *AIF Learning News*, coordinato in questo periodo da Matteo Zocca, si avvia una riflessione intensa su come riposizionarsi rispetto al nuovo prodotto editoriale. L'obiettivo è da una parte quello di aumentare la fruibilità per i lettori e dall'altro quello di rappresentare la voce dei soci e la ricchezza di esperienze

presenti nell'Associazione. *AIF Learning News* evolve così sempre più in una piattaforma snella e partecipativa per la condivisione di esperienze locali, racconti di progetto, spunti metodologici e riflessioni sul campo. Un ambiente di scrittura plurale, un laboratorio di comunicazione educativa, che contribuisce a coltivare la dimensione narrativa della professione formativa. Come dichiarato in più occasioni dallo stesso Milan, «una comunità professionale non cresce senza strumenti di riflessione condivisa. *FOR* e *AIF Learning News* sono le voci di una stessa esigenza: pensare la formazione mentre la si pratica». In questa prospettiva, l'investimento sul rilancio della comunicazione di AIF non è solo la risposta alla necessità di un adeguamento all'evoluzione tecnologica, ma un intervento culturale profondo, che consegna alla parola scritta – digitale, collaborativa, dialogica – una centralità educativa e politica.

Gli anni della prima presidenza Milan vedono anche un ripensamento di quello che può essere definito il cuore della proposta formativa AIF: il *Percorso Formazione Formatori – PFF*[2]. In un articolo pubblicato su *FOR 1/2020*, Paolo Viel e Ugo Calvaruso scrivono: «Il *Percorso Formazione Formatori* proposto da *AIF Academy* è un corso di base, storico e riconosciuto a livello nazionale dal MISE e dal MIUR, indispensabile ed essenziale per approcciare alla professione di formatore e di formatrice con un'adeguata base tecnica e il giusto approccio, acquisendo capacità di gestione dei gruppi e d'aula, oltre a una certa consapevolezza sul ciclo di vita della formazione e, soprattutto, di alcuni elementi sull'analisi, la progettazione e la valutazione» (Viel & Calvaruso, 2020). Il percorso, che si svolge in presenza a Milano, prevede, infatti, moduli sul rapporto con la committenza, sull'analisi dei bisogni formativi, sulla progettazione, sulla gestione d'aula, sulle metodologie didattiche, sulla valutazione e comprende la realizzazione di un project work. L'obiettivo è quello di formare una figura complessa e articolata - il cui ruolo possa essere anche quello di consulente - in grado di padroneggiare molteplici metodi, strumenti e metodologie.

Gli investimenti sulla comunicazione, il rilancio della rivista e i convegni che hanno alimentato il dialogo pubblico dell'Associazione indicano un momento di grande fermento, che dovrà però far i conti con un evento inatteso: la pandemia da Covid-19 obbligherà, infatti, AIF a misurare la tenuta del proprio progetto culturale in una situazione di

[2] La storia del Percorso Formazione Formatori AIF verrà approfondita nel Capitolo 5.

brusca discontinuità, nella quale la mediazione digitale cesserà di essere opzione complementare e diventerà una condizione di possibilità dell'azione formativa e della vita associativa.

4.2 La pandemia e l'urgenza della trasformazione digitale

Il secondo mandato di Milan si apre con una sfida senza precedenti. La pandemia irrompe nelle routine lavorative, mettendo in discussione modelli organizzativi consolidati e considerati imprescindibili. Improvvisamente cambiano le priorità delle organizzazioni, le esigenze dei lavoratori e anche i contesti nei quali si può pensare la formazione. Il trauma è comune, la necessità di portare a termine la transizione digitale ormai improrogabile. L'Associazione mostra, in questo frangente, la propria capacità di essere presente, reattiva, solidale, generativa nel vedere l'opportunità di un ripensamento sistemico che possa rappresentare un'opportunità per l'intero sistema economico e sociale.

Il lockdown coattivo del marzo 2020 impone un blocco imprevisto e immediato delle attività in presenza, costringendo organizzazioni pubbliche e private a riorganizzarsi in tempi rapidissimi. A livello nazionale il sistema formativo vive un'accelerazione forzata verso la digitalizzazione[3], che sconta però gravi disparità nella disponibilità

[3] Il DPCM dell'8 e del 9 marzo 2020 viene approvato in una fase in cui i sistemi educativi e formativi risultano attrezzati in modo ancora molto limitato per una transizione su larga scala verso modalità a distanza. La sospensione generalizzata delle attività in presenza determina un ricorso estensivo alla didattica a distanza (DAD) e, più in generale, a soluzioni di e-learning, producendo una trasformazione repentina delle pratiche formative. Secondo i dati ISTAT (2020), durante i mesi più critici dell'emergenza circa un terzo delle famiglie italiane con almeno un minore in età scolare non disponeva di un computer o tablet per ciascun componente, mentre la diffusione della banda larga presentava forti divari territoriali, con una penalizzazione più marcata nelle aree rurali e nel Mezzogiorno. Queste condizioni contribuiscono a rendere visibili disuguaglianze già esistenti, legate da una parte alle effettive possibilità di accesso alle tecnologie, dall'altra alla mancanza di competenze digitali di base. Il rapporto DESI della Commissione europea (2020) colloca l'Italia tra i Paesi con livelli inferiori alla media europea per quanto riguarda le competenze digitali della popolazione, evidenziando criticità diffuse sia tra i cittadini sia nel tessuto organizzativo.
La digitalizzazione forzata del sistema formativo agisce come fattore di accelerazione, ma anche come dispositivo di emersione di fragilità strutturali, imponendo una riconfigurazione delle pratiche didattiche e formative in condizioni di forte disomogeneità. Per ulteriori approfondimenti si veda: Commissione europea. (2020). *Digital Economy and Society Index* (DESI) 2020: Italy.
ISTAT. (2020). *Spazi in casa e disponibilità di computer per bambini e ragazzi*.

tecnologica e nelle competenze digitali di base (Formiche, 2020). La digitalizzazione forzata del sistema formativo agisce come fattore di accelerazione, ma anche come dispositivo di emersione di fragilità strutturali, imponendo una riconfigurazione delle pratiche didattiche e formative in condizioni di forte disomogeneità. In questo contesto di estrema incertezza AIF reagisce con prontezza, attivando una rete di supporto e condivisione che coinvolge tutti i soci e le socie. L'Associazione, come abbiamo visto, già da tempo ha avviato una riflessione sull'utilizzo degli strumenti digitali nella formazione, ma sia l'attività associativa che quella dei formatori è rimasta prevalentemente analogica. Con il lockdown improvvisamente l'uso delle tecnologie assume un ruolo centrale nella vita associativa e nel consentire ai formatori di proseguire la loro attività lavorativa. Gli incontri promossi dalle delegazioni regionali sul territorio si trasformano velocemente in webinar e hanno inizialmente l'obiettivo principale di aggiornare i soci sull'uso di piattaforme web come Zoom o Teams, ma anche sugli strumenti utili a mantenere partecipazione ed engagement durante la formazione a distanza. Inizialmente rivolti ai singoli gruppi regionali, vengono successivamente aperti a tutti i soci, favorendo così una circolazione inedita di competenze, esperienze e pratiche. L'Associazione diventa così un punto di riferimento per formatori e consulenti che si trovano a ripensare radicalmente le modalità con cui progettano e gestiscono i percorsi formativi (Punto Sicuro, 2020a, 2020b).

Un'esperienza significativa di questa fase è rappresentata dagli *AIF Talks*, una serie di dirette Facebook avviate durante il lockdown del 2020, che permettono all'Associazione di continuare il dialogo con soci e stakeholder anche nei momenti di chiusura forzata. Nati con il titolo "*Dialoghi per la rinascita*", gli *AIF Talks* si presentano come spazi pubblici di pensiero e condivisione. Il format prevede delle interviste informali condotte dal presidente Milan e dalla vicepresidente Lomaglio con ospiti di rilievo, in una formula agile che anticipa un utilizzo delle potenzialità dei social che diventeranno in seguito molto diffuse. Gli *AIF Talks* coinvolgono figure di spicco del mondo HR e della formazione, tra cui Emiliano Maria Cappuccitti (HR Director Coca Cola HBC), Alessandra Zinno (Direzione HR ACI), Maria Dolores Di Baia (Banca d'Italia), ma anche rappresentanti del mondo accademico come Mauro Magatti. Come ricorda Lomaglio: «Si trattò di una scelta strategica, capace di mantenere viva la relazione associativa, stimolare il confronto e dare continuità alla riflessione anche nei momenti di

incertezza» (AIF Talks, 2025). Gli *AIF Talks*, conclusisi ufficialmente nell'estate 2020, hanno sperimentato un format che ha saputo coniugare contenuti di valore e comunicazione accessibile, valorizzando l'informalità del canale social. La loro eredità è significativa, tanto che il nome viene successivamente ripreso nell'ambito delle iniziative per la promozione del *Premio Eccellenza Formazione (PEF)*. Quella che era stata una modalità comunicativa usata per far fronte alla situazione di emergenza diventa comunicazione strutturale, parte integrante dell'ecosistema comunicativo dell'Associazione.

Nel frattempo, prosegue e si rafforza anche l'attività editoriale. Dopo il fascicolo di *FOR* dedicato al Convegno di Matera, vengono pubblicati un numero sul tema dello smart working e del distance learning realizzato in collaborazione con il MIP Politecnico di Milano e un numero sulla necessità di ripensare la leadership in seguito alla crisi generata dalla pandemia, realizzato in collaborazione con Luiss Business School. La redazione di *AIF Learning News* continua la sua attività di raccolta e selezione di articoli inviati mensilmente ai soci, dando spazio alle esperienze maturate di formatori nel periodo di lockdown.

Nel pieno della crisi pandemica, il consiglio direttivo è chiamato a decidere se rinunciare all'appuntamento annuale con il proprio Convegno Nazionale o ripensarlo in una modalità totalmente digitale. La risposta dà vita a un Convegno Nazionale di straordinaria densità intellettuale e profondità etica, intitolato *"Agire la sostenibilità. Formazione e cambiamento organizzativo per un nuovo modello di sviluppo"*, tenutosi in streaming nel novembre 2020. L'evento rappresenta un punto di svolta nella riflessione di AIF sul ruolo della formazione come leva per la transizione sostenibile, intrecciando giustizia sociale, rispetto per l'ambiente e dialogo intergenerazionale. Maurizio Milan nel suo discorso di apertura sottolinea che: «parlare di sostenibilità significa oggi ridefinire radicalmente il nostro modo di abitare il mondo, di relazionarci e di apprendere» (AIF, 2020d; Formiche, 2020). Mauro Magatti, direttore scientifico del convegno, definisce tre transizioni prioritarie da esplorare: la transizione ecologica, la transizione organizzativa e la transizione formativa. Per approfondirle si propone una struttura particolarmente innovativa: una lunga fase preparatoria precedente al convegno, tre incontri in diretta streaming dove vengono proposti i contributi di studiosi ed esperti, una successiva fase riservata all'attività di gruppi di lavoro che, sulla base degli stimoli ricevuti, possano elaborare prospettive evolutive e progettuali, che verranno

poi restituite in una sessione conclusiva. Tra i relatori degli incontri in diretta streaming, oltre allo stesso Magatti, Enrico Giovannini, economista e fondatore di ASviS, Alberto De Toni, docente dell'Università di Udine, Davide Nicolini, docente della Warwick University e Manuela Palma, docente di Unimib, Ermete Realacci, presidente della Fondazione Symbola. La parola chiave "trasduzione" — intesa come passaggio generativo da un sistema all'altro, da un piano di senso a un altro — è al centro del disegno epistemologico dell'intero evento. Nel suo intervento di chiusura Milan ribadisce come «la sostenibilità non sia una moda, ma un principio strutturale per ripensare le organizzazioni, la leadership e la funzione stessa del formatore» (AIF, 2020d). L'esperienza di questo XXXII Convegno lascia un segno profondo: non solo anticipando molte delle istanze che sarebbero emerse negli anni successivi, ma rappresentando anche un modello metodologico di riferimento per la realizzazione di un convegno a distanza, trasformando il vincolo pandemico in un'occasione di ridefinizione dei tempi e delle modalità di un evento istituzionale.

Il successo del Convegno Nazionale apre le porte alla possibilità di immaginare e progettare nuovi eventi in streaming. È quanto succede, ad esempio, con un incontro online di presentazione del numero *FOR 2/2021 – "Qualità e innovazione didattica"*, realizzato in collaborazione con l'Università di Bologna. L'incontro, che si inserisce negli *AIF Talks*, segna una nuova modalità di fruizione della rivista. Non più solo prodotto editoriale destinato alla lettura individuale, *FOR* diventa evento dialogico, luogo di confronto tra autori, esperti e pubblico, generando uno spazio di rielaborazione collettiva dei contenuti. All'incontro partecipano Barbara Neri, Elena Luppi, Mirko Degli Esposti e Olivia Levrini dell'Università di Bologna, che si confrontano con Maurizio Milan e Beatrice Lomaglio in un dialogo che mira a esplorare le sinergie tra ricerca, formazione e mondo del lavoro. *FOR* si trasforma dunque in un dispositivo relazionale che promuove interazione, domande, connessioni interdisciplinari e apertura alla pluralità dei punti di vista. L'evento mette inoltre in luce il legame, già presente in diversi dei precedenti numeri, tra *FOR* e il mondo accademico, in particolare con l'area della didattica, della ricerca pedagogica e delle scienze della formazione. Ciò contribuisce a rafforzare la legittimazione epistemica di *FOR*, che si pone come ponte tra la ricerca educativa e la pratica formativa: segnale importante, questo, di come la rivista sappia parlare sia alla comunità dei formatori sia al mondo della produzione scientifi-

ca. Questa logica è coerente con una concezione transdisciplinare della formazione: un sapere che non si chiude in paradigmi specialistici, ma si nutre dell'incrocio tra mondi, linguaggi e pratiche. Attraverso queste pratiche digitali *FOR* diventa un cantiere culturale, capace di aggregare e coltivare una comunità di senso.

Nel suo videomessaggio di fine 2020, Maurizio Milan non si limita a un bilancio, ma delinea un'autentica dichiarazione d'intenti: «Abbiamo scelto di non fermarci, di restare in ascolto, di accompagnare i formatori in un momento di grande disorientamento. La formazione non può essere silenziosa quando il mondo cambia» (AIF, 2020b, 2020a). Non si è trattato solo di una riconversione tecnica, ma di un cambio di mentalità. AIF ha infatti promosso fin da subito iniziative gratuite di aggiornamento per i propri soci, incoraggiando la sperimentazione di strumenti digitali, metodologie di formazione a distanza (FAD), e-learning e ambienti collaborativi online. L'Associazione ha saputo trasformare la crisi in un'opportunità per riflettere sulla qualità dell'interazione formativa, sulle strategie di coinvolgimento a distanza e sulla centralità dell'apprendimento attivo anche in ambienti virtuali (AIF, 2020a).

In questo clima matura anche la riflessione che porta alla trasformazione del *Percorso Formazione Formatori* in *PFFD – Percorso Formazione Formatori Digitale*: una delle risposte più organiche alla crisi. Nel cuore della crisi pandemica, infatti, l'Associazione Italiana Formatori risponde in modo tempestivo e lungimirante alla discontinuità imposta dall'emergenza sanitaria globale, trasformando il *Percorso Formazione Formatori (PFF)* in un nuovo assetto completamente digitale: il *PFFD – Percorso Formazione Formatori Digitale*. Non si tratta di una semplice conversione nelle modalità di erogazione, ma di un vero e proprio salto paradigmatico, che da una parte permette di garantire continuità e accessibilità a un percorso che ha formato generazioni di formatori, dall'altra si accompagna a un ripensamento della figura del formatore chiamato a rispondere alle sfide della formazione online. Il *PFFD*, sotto il coordinamento del vicepresidente nazionale Paolo Viel, incarna una visione innovativa del formatore, chiamato a evolversi da facilitatore d'aula a progettista di ambienti di apprendimento digitali e capace quindi non solo di gestire dinamiche relazionali a distanza, ma di costruire percorsi di apprendimento che alternino momenti sincroni a momenti asincroni, prevedano attività individuali e momenti di confronto collettivo, ingaggino i partecipanti e li coinvolgano non

solo durante i momenti di aula. Il *PFFD* contribuisce così alla costruzione di un modello didattico scalabile e replicabile, fondato su ambienti di apprendimento integrati e sull'idea che l'emergenza possa essere un'opportunità per una riflessione strutturale sulla professione (AIF, 2020c).

In una fase in cui l'incertezza causata dalla pandemia è ancora forte e in continuità con il precedente convegno, il XXXIII Convegno Nazionale, che si tiene nel novembre 2021 con il titolo *"ReThinking Learning. Dall'Homo Faber all'Homo Sapiens"*, si colloca in un tempo liminale: da un lato segnato ancora dagli effetti della pandemia, dall'altro già proiettato verso un nuovo paradigma educativo, più riflessivo, umanocentrico e sistemico (AIF, 2021b). Come evidenziato dallo stesso Milan nell'introduzione al convegno, è necessario «ripensare profondamente i fondamenti dell'apprendimento, liberandolo da una visione strumentale e performativa per restituirgli la sua dimensione trasformativa, dialogica e generativa». In questo quadro, il convegno approfondisce la transizione dal modello dell'Homo Faber – produttore, efficiente, adattivo – all'Homo sapiens, riflessivo, capace di senso, apertura e progettualità condivisa. Il tema del disapprendere (unlearning) è centrale: si insiste sulla necessità di disinnescare automatismi, schemi precostituiti e modelli educativi obsoleti per fare spazio a un apprendimento situato, contestuale e trasformativo, basato sulla relazione e sullo scambio dialogico. In tal senso, la figura del formatore viene ripensata come facilitatore di senso e mediatore culturale, in un momento in cui sembra affacciarsi una nuova normalità. Le giornate del convegno ospitano riflessioni interdisciplinari che intrecciano scienze, pedagogia, filosofia ed etica, delineando un orizzonte di formazione come cura del legame sociale e della coscienza critica collettiva. Intervengono, tra gli altri, Piergiorgio Odifreddi, matematico, Juan Carlos De Martin, accademico, Maurizio Ferraris, filosofo, Andrea Fontana, sociologo della comunicazione. Come evidenziato in *FOR 4/2021* e *AIF Learning News* (2021), l'evento «ha posto le basi per una nuova grammatica formativa, più attenta alla persona, al contesto e alla responsabilità educativa» (AIF, 2021a). *ReThinking Learning* non è dunque solo il titolo di un convegno, ma una proposta culturale e politica di lungo respiro: rimettere al centro della formazione la dimensione umana, riflessiva e trasformativa, in opposizione a una deriva tecnicistica o esclusivamente prestazionale dell'apprendimento. Come scrive Milan «Non possiamo limitarci a ricostruire. Dobbiamo ripensare. La pandemia ha evidenziato quanto

la formazione sia fondamentale per il tessuto civile e professionale del Paese. È il momento di investire in intelligenza collettiva» (AIF, 2021a).

La risposta associativa alla crisi sanitaria non si esaurisce nel sostenere la capacità della categoria ad adattarsi ai nuovi contesti della formazione online e ad appropriarsi delle competenze tecniche necessarie a sfruttare al meglio le potenzialità dei nuovi ambienti formativi. Essa rilancia, in forma nuova, una domanda di qualità, riconoscimento e legittimazione pubblica, che trova nei premi e nei dispositivi di valorizzazione delle pratiche un ulteriore terreno di consolidamento.

4.3 Valorizzare l'eccellenza formativa: il Premio Eccellenza Formazione

Nel percorso evolutivo dell'Associazione Italiana Formatori, i premi rappresentano non solo strumenti di riconoscimento e valorizzazione, ma opportunità di osservazione dei nuovi trend in atto, occasioni per ridefinire gli standard di qualità, momenti di scambio e diffusione di best practices. Il *Premio Adriano Olivetti*, di cui abbiamo visto nei precedenti capitoli origine ed evoluzione, si è consolidato nel tempo diventando un appuntamento atteso e apprezzato non solo dalla comunità AIF, ma dai diversi soggetti (formatori, enti di formazione, aziende, enti pubblici) impegnati a promuovere nei rispettivi ambiti una formazione di qualità.

Nel 2020 Milan affida la responsabilità del Premio a Emanuela Truzzi, che si trova a gestire una situazione difficile quando le regole di distanziamento sociale rendono impossibile pensare di organizzare una cerimonia di premiazione in presenza, costringendo l'Associazione a immaginare una premiazione interamente online. La sperimentazione di questa nuova modalità organizzativa diventa l'occasione per un ripensamento complessivo dell'iniziativa, che porterà alla decisione di darle una sua autonomia, passando alla nuova denominazione di *Premio Eccellenza della Formazione AIF* e dal 2022 a quella di *PEF-Premio Eccellenza Formazione*. Questo cambio di denominazione è altamente significativo e sottolinea il prestigio raggiunto dal Premio AIF, anche grazie all'autorevolezza riconosciuta a un'Associazione divenuta ormai storica. La modifica del nome si accompagna anche a una revisione sostanziale del bando, con un ripensamento delle aree tematiche in cui vengono aggregati i progetti candidati e una messa in trasparenza del processo di valutazione delle candidature, che

coinvolge giurie composte da esperti riconosciuti e imparziali, scelti al di fuori della comunità AIF. I membri delle giurie provengono da università, imprese, enti di ricerca e mondo giornalistico e operano in modo indipendente, con sessioni online di confronto, dove i meccanismi di voto sono trasparenti e le valutazioni strettamente riservate. Il processo si articola in due fasi: una prima valutazione individuale delle candidature e una seconda valutazione comparativa, svolta dopo che si è presa visione di tutti i progetti candidati. La selezione è accompagnata da una riflessione condivisa, nella quale ogni progetto viene esaminato tenendo conto della sua capacità trasformativa, della sua portata innovativa e del suo potenziale in termini di trasferibilità. Come spiega Truzzi: «Per me è importante selezionare ogni anno le giurate e i giurati in base alle loro esperienze e, prima del voto, verificare che non vi siano conflitti di interesse per rendere la valutazione finale scevra da coinvolgimenti personali e squisitamente oggettiva. Un compito difficile e di grande responsabilità quindi per le giurie, chiamate a individuare le progettualità più meritevoli del prestigioso riconoscimento AIF».

La cerimonia di premiazione, ritornata in presenza dal 2021, viene spostata da Milano a Torino, città con la quale si consolida un'importante sinergia, evidente anche dalla scelta delle location: il primo anno, infatti, l'evento viene ospitato nel Palazzo del Comune e gli anni successivi al Museo dell'Automobile e all'Unione Industriali. Si consolidano anche partnership che rafforzano il valore del Premio, a partire da quella con Fondimpresa che si concretizza in una menzione speciale Fondimpresa, assegnata a partire dal 2020. A testimonianza della sua vocazione culturale e riflessiva, ogni edizione si conclude con la pubblicazione dello *Speciale PEF*, volume che raccoglie tutti i progetti candidati, valorizzando quelli premiati, corredati da schede descrittive e interviste ai protagonisti. Questa documentazione costituisce un archivio di grande rilevanza, utile strumento di disseminazione e ispirazione per formatori, manager, consulenti e policy maker. Come osserva Truzzi: «Dietro ogni percorso formativo c'è un intenso lavoro che spazia dall'analisi dei fabbisogni alla disamina, dalla progettazione all'erogazione. Proprio per questo nello *Speciale PEF* viene dedicato uno spazio a tutti i progetti candidati. Ritengo che la formazione, in tutte le sue declinazioni, se fatta bene, rifletta le buone intenzioni, gli scopi e le finalità per cui viene erogata. Il *PEF* ogni anno dà risalto a tutto ciò». Il *PEF* non si limita a celebrare i successi già raggiunti: si

configura come un dispositivo capace di mettere in dialogo esperienze diverse, di accogliere nuove professionalità nel mondo AIF, di intercettare bisogni emergenti e di contribuire alla costruzione di una cultura formativa all'altezza delle sfide della complessità.

L'attenzione all'eccellenza formativa conduce inevitabilmente a interrogare la morfologia stessa del settore: chi sono oggi gli attori della formazione, come si ridefiniscono i ruoli professionali e in che modo l'Associazione può continuare a esercitare una funzione connettiva entro un ecosistema sempre più articolato.

4.4 I nuovi protagonisti della formazione

Da quando AIF è stata fondata, nel 1975, la percezione del valore strategico della formazione si è progressivamente consolidata. La formazione ha acquistato sempre maggiore rilevanza pubblica, in quanto fattore determinante per lo sviluppo economico e sociale del Paese. La possibilità di finanziare la formazione è diventata così oggetto di attenzione crescente per le politiche comunitarie e nazionali. Il risultato è un articolato sistema di strumenti di sostegno, diversificati e complementari, che vanno a disegnare un sistema complesso, che ridefinisce le dinamiche dell'offerta formativa. In particolare, l'istituzione dei Fondi paritetici interprofessionali nazionali (d'ora in avanti semplicemente fondi) - avvenuta con la legge 388/2000 con lo scopo di promuovere lo sviluppo della formazione professionale continua e dei percorsi di riqualificazione per disoccupati e inoccupati, non solo dà un impulso al settore, ma ne cambia profondamente le dinamiche. Gli enti di formazione accreditati, ponendosi come intermediari nell'accesso ai finanziamenti, assumono un ruolo sempre più rilevante come mediatori della domanda formativa. Parallelamente, accanto alla figura del formatore, emergono altre figure destinate a ricoprire ruoli rilevanti nella filiera della formazione.

Attenta a queste dinamiche, l'Associazione Italiana Formatori ha già da tempo inviato interlocuzioni con i Fondi paritetici interprofessionali, che devono rispondere a due grandi interrogativi. Da una parte, occorre chiedersi quali siano i temi più rilevanti per i quali allocare ricorse, in modo da favorire una formazione che permetta alle aziende di crescere e far fronte alle sfide del mercato. Dall'altra, bisogna individuare quali siano gli strumenti da mettere in atto per garantire che la formazione erogata attraverso i finanziamenti sia una formazione di qualità.

Come visto nel capitolo 2, fin dalla presidenza Franco Angeli, AIF si era attivata per ottenere un riconoscimento formale della professionalità del formatore. La legge 4/2013 aveva poi aperto nuove prospettive per il riconoscimento delle professioni non organizzate in ordini professionali o collegi, promuovendo la definizione di standard qualitativi, l'adesione a codici di condotta e la creazione di attestati di qualità da parte delle associazioni professionali per tutelare i consumatori e assicurare trasparenza nell'erogazione dei servizi. In questo panorama, l'istituzione del *Registro Formatori Professionisti (RFP)*, aveva contribuito a costruire un'identità professionale solida, fondata su criteri di qualità, trasparenza e responsabilità sociale, in linea con quanto richiesto dai contesti organizzativi e dai processi di apprendimento contemporanei (Panizza et al., 2023).

La trasformazione del settore della formazione e l'emergere di nuove figure professionali che giocano un ruolo determinante nel garantire la qualità del servizio erogato, porta in questi anni AIF a istituire dei Registri specialistici, secondo la Prassi UNI-Fondimpresa, dedicati a Direttore di Istituto di Formazione, Analista dei Fabbisogni Formativi, Progettista Formativo (Designer), Coordinatore di Erogazione, Responsabile della Segnalazione. L'accesso ai Registri è possibile al termine di un percorso di qualificazione erogato dalla società Innovazione e Apprendimento, ente accreditato e incluso nell'elenco ufficiale degli operatori riconosciuti da Fondimpresa, con cui AIF stipula una convenzione. La formazione prevista segue un modello triennale (90 ore), secondo il quale i partecipanti possono accedere a webinar, laboratori virtuali, workshop tematici, corsi e-learning e a una piattaforma online per il confronto tra pari, che, attraverso delle challenge, mira a mantenere alto il coinvolgimento dei partecipanti e a costruire una vera e propria comunità professionale in apprendimento. Questa infrastruttura formativa promuove un approccio riflessivo e collaborativo, supportato da una facilitazione incisiva ma discreta.

Seguire il percorso formativo ed essere conseguentemente iscritti ai Registri specialistici significa quindi aderire a un modello professionale tracciabile e validabile, riconosciuto a livello nazionale e ancorato ai principi della Legge 4/2013. Gli attestati rilasciati al termine del percorso rappresentano titoli richiesti per la presentazione da parte degli enti dei piani formativi Fondimpresa, costituendo un vantaggio competitivo per i professionisti e per gli enti di formazione con cui collaborano. Per AIF, questo percorso rappresenta anche una forma

concreta per allargare la platea degli interlocutori a tutti coloro che esercitano un ruolo nell'ambito del settore della formazione, pur non frequentando necessariamente le aule. Ciascuno di loro, infatti, è chiamato a padroneggiare competenze specifiche, che vanno dalla progettazione alla valutazione, dalla comunicazione al controllo di gestione, dalla conoscenza normativa al monitoraggio. Il loro ruolo diventa cruciale nel garantire l'impatto e la qualità dei percorsi formativi. È quindi importante promuovere la promozione di un linguaggio comune, che consenta a tutti i protagonisti del settore di interagire in modo efficace, comprendendo le rispettive esigenze e i diversi punti di vista. In questo scenario, AIF si pone come attore ponte tra diverse culture professionali, contribuendo alla costruzione di sistema con standard qualitativi elevati in relazione a tutte le figure di riferimento.

L'attenzione per il mondo dei fondi interprofessionali e degli enti formativi accreditati contraddistingue anche il XXXIV Convegno Nazionale, che si tiene nel 2022. Il titolo *"Utopia. Modernizzare e integrare"* sposta l'attenzione verso la necessità di rispondere ad alcuni trend macroeconomici che rappresentano delle nuove sfide per il Paese. Il convegno vuole essere luogo di approfondimento delle principali criticità riscontrate, per arrivare a presentare soluzioni, tecniche ed istituzionali, in grado di migliorare in modo sistemico il settore delle Politiche del Lavoro. Si vuole porre in evidenza il ruolo politico degli enti di formazione, i quali possono diventare protagonisti nel generare ricchezza per i territori, favorendo attraverso la formazione un aumento della competitività delle imprese. Nell'introduzione al convegno Milan sottolinea che «la formazione ha il compito di accompagnare processi di trasformazione, ma anche di attivare la speranza. L'utopia è il cantiere in cui il futuro prende forma attraverso il pensiero critico e l'azione collettiva» (AIF, 2022a; Milan, 2022). L'evento si pone così come punto di convergenza tra soggetti diversi che, a vario titolo, sono protagonisti di un settore sempre più complesso. Il convegno propone anche un rinnovamento del format: dopo i convegni in streaming del periodo della pandemia, si ritorna in presenza con un programma in tre tappe, che coinvolgono tre città diverse - Milano, Roma e Napoli - e può essere seguito sia partecipando di persona che seguendo i lavori in streaming. Nelle sessioni si alternano keynote speech e momenti di interazione tra i partecipanti, con la presentazione dei risultati di alcuni laboratori tematici preparatori ai lavori convegnistici. Viene inoltre presentato e distribuito il *Manifesto della Formazione Utopistica*.

4.5 Il mondo della scuola

La presidenza Milan guarda fin dall'inizio con particolare attenzione al mondo della scuola. Già il Convegno di Roma del 2018 aveva visto il coinvolgimento di due scuole superiori con cui era stato realizzato un percorso sul public speaking, al termine del quale alcuni ragazzi e ragazze avevano presentato i loro speech nel corso dell'evento. La presenza di un gruppo scuola all'interno di AIF consente non solo una riflessione interna all'Associazione sulle esigenze educative e sulle metodologie trasferibili dal mondo della formazione degli adulti all'ambito dell'education, ma permette anche di realizzare alcune significative progettualità con Telefono Azzurro e con Pearson, editore specializzato in contenuti educativi per la scuola.

Nel 2020, in piena emergenza pandemica, Milan scrive una lettera aperta alla Ministra Azzolina a cui viene data molta risonanza anche dalle agenzie di stampa. «Negli ultimi mesi» scrive Milan «abbiamo assistito all'immenso impegno messo in campo dalla scuola per riorganizzarsi e consentire così a milioni di ragazzi di continuare il loro percorso educativo, nonostante le misure restrittive rese necessarie dalla pandemia. Questo impegno ha accomunato il Ministero, i dirigenti scolastici, il corpo insegnante, gli studenti e le famiglie, portando all'accelerazione di un processo di digitalizzazione che nella scuola, come in altri settori del Paese, faceva fatica ad affermarsi. Gli insegnanti hanno acquisito in breve tempo familiarità con le diverse piattaforme digitali per la didattica a distanza e si sono sforzati di trasformare attività progettate per essere svolte in presenza in attività online. Questi primi importanti risultati dovrebbero spingerci a cogliere una grande opportunità: quella di ripensare la scuola, ponendola in linea con le dinamiche cognitive e gli stili di apprendimento dei nativi digitali. Come Associazione Italiana Formatori (AIF), impegnata da oltre 40 anni nel sostenere i processi formativi e la loro evoluzione, siamo consapevoli delle criticità da affrontare. Da una parte, infatti, è necessario colmare un gap infrastrutturale per il quale - secondo i dati Istat - un terzo delle famiglie non ha né computer né tablet a casa e la connettività spesso non è ottimale. Dall'altra, siamo di fronte a una sfida metodologica e didattica che ci deve spingere a innovare profondamente il sistema scolastico, immaginando una scuola che non sia unicamente trasmissiva, ma partecipativa e interattiva, oltre che costruita tenendo conto delle modalità comunicative e relazionali proprie delle nuove genera-

zioni. Questa trasformazione non è semplice, anche per la difficoltà di superare modelli tradizionali consolidati. Per questo motivo desideriamo mettere la nostra esperienza a disposizione del MIUR non solo per supportare l'alfabetizzazione digitale degli insegnanti, ma anche e soprattutto per facilitare una co-progettazione di percorsi didattici innovativi. A questo fine possiamo mettere in campo la nostra esperienza nell'ambito delle scuole (anche con approcci innovativi come quello della flipped classroom), ma anche la conoscenza dei nuovi trend formativi in ambito aziendale dove molto si è sperimentato in tema di formazione a distanza sincrona e asincrona, a partire dalle formule blended fino all'introduzione di elementi di gamification.»

Questo impegno dell'Associazione trova in Pearson - successivamente Sanoma - un partner con il quale ragionare in particolare sui temi della formazione dei docenti, con grande attenzione sia all'introduzione di approcci metodologici innovativi sia all'uso delle tecnologie digitali. Il risultato è la co-progettazione di un percorso di formazione formatori della scuola, professionisti specializzati nel settore education e capaci di accompagnare i docenti delle scuole di ogni ordine e grado in percorsi di aggiornamento metodologico, didattico e professionale. La necessità di riconoscere la specificità di queste figure porta alla ideazione nel settembre 2022 del *Registro Settoriale Comunità Education (RCE)*, che diventerà operativo dall'anno successivo. Il *RCE* si configura come una forma di specializzazione settoriale all'interno dell'universo AIF. Permette ai formatori di qualificarsi come esperti nel campo della formazione scolastica, rispondendo in modo puntuale alle esigenze espresse da dirigenti scolastici, reti di scuole, enti locali e ministeri. Una figura professionale sempre più centrale, chiamata ad accompagnare la transizione verso una scuola inclusiva, tecnologicamente evoluta e didatticamente innovativa.

La struttura del Registro riflette una duplice intenzione: da un lato, garantire la qualità e l'affidabilità dei professionisti, offrendo al sistema scuola interlocutori formativi riconosciuti; dall'altro, alimentare una comunità di apprendimento e pratica, capace di aggiornarsi, confrontarsi e crescere insieme, in linea con il modello associativo di AIF. In questo senso il *RCE* incarna la missione dell'Associazione: promuovere una formazione permanente, valutabile, strutturata e orientata al bene comune (Panizza et al., 2023). All'interno di questa cornice il *RCE* assume anche un ruolo di advocacy per una scuola più inclusiva e aperta all'innovazione. In tale prospettiva, la figura del formatore

esterno non è più percepita come accessoria, ma come parte integrante dei processi di sviluppo professionale dei docenti. La visione che anima il *RCE* è pienamente coerente con la missione di AIF: promuovere una formazione professionale orientata alla crescita delle persone e delle comunità, in uno spirito di collaborazione e corresponsabilità. Come sottolinea Panizza et al. (2023) «la professionalità del formatore si nutre della tensione tra sapere e divenire, tra identità e cambiamento, tra struttura e senso». Il *RCE* rappresenta, dunque, uno spazio di riconoscimento e di responsabilità, a cui corrisponde la nascita e il consolidamento di una comunità di pratica, laboratorio condiviso per chi crede nel potere educativo della scuola e nel ruolo generativo della formazione.

La Comunità di Pratica AIF per la Scuola nasce nel 2020, con il coordinamento di Emilia Filosa e Angela Spinelli, nell'ambito del Gruppo Scuola AIF, come uno spazio digitale, partecipativo e inclusivo dedicato a docenti, educatori, formatori e dirigenti scolastici. Gli incontri mensili, svolti da remoto, aperti e orizzontali, favoriscono l'emersione di interessi condivisi, la valorizzazione delle competenze individuali e la condivisione di progetti ed esperienze. Questo dà vita a un clima collaborativo di fiducia e apprendimento reciproco, ponendo le basi per una rete professionale solida e dinamica, impegnata sia in attività di formazione peer-to-peer sia nella proposta di webinar pubblici per la restituzione delle riflessioni maturate all'interno del gruppo. Il lavoro sul sistema scolastico trova un contrappunto naturale nel confronto con la Pubblica Amministrazione: due campi differenti, ma accomunati dal fatto che la qualità della formazione incide direttamente sulla qualità del legame civile, istituzionale e democratico.

4.6 La Pubblica Amministrazione e il Premio Basile

Nel mondo AIF, il Gruppo Scuola AIF non è l'unico gruppo creatosi sulla base di un'affinità di interessi e di obiettivi. Come abbiamo già visto, all'interno dell'Associazione esiste fin dai tempi della presidenza di Franco Angeli una coesa comunità di formatori pubblici che ha contribuito nel tempo a costruire un modello culturale condiviso: un'idea di PA come organizzazione apprendente, capace di adattarsi, innovare e generare valore pubblico. L'esigenza di confronto ha portato al consolidarsi di un appuntamento annuale, un convegno dedicato interamente alla Pubblica Amministrazione, nel corso del quale vengo-

no premiati i progetti vincitori del *Premio Basile*, valorizzando e dando visibilità a percorsi formativi innovativi e di qualità nella PA.

Il *Premio Basile* si distingue da altri premi per la sua attenzione al processo trasformativo, più che al prodotto formativo in sé. Ogni edizione prevede la valutazione di una giuria composta da esperti del settore pubblico e della formazione, chiamati a valutare i progetti secondo criteri di qualità progettuale, innovazione metodologica, trasferibilità, efficacia formativa e coerenza con le esigenze organizzative. È un riconoscimento che onora non solo il risultato, ma anche la coerenza e il coraggio del percorso, la capacità di attivare intelligenza collettiva, di promuovere autonomia e responsabilità nei territori e nelle istituzioni. Come affermato da numerosi partecipanti, «candidarsi al *Premio Basile* significa entrare in una rete, non in una competizione» (AIF, 2022c, 2022b).

Durante la presidenza Milan, il *Premio Basile* vive un rilancio significativo, sia in termini di partecipazione sia di visibilità. Dopo la pandemia viene valorizzato l'impatto della formazione sulla cultura organizzativa delle amministrazioni e sul benessere dei dipendenti pubblici, ponendo al centro temi come la leadership generativa, il digital mindset, la sostenibilità e l'inclusione. Il Premio si inserisce inoltre tra le iniziative che contribuiscono ad alimentare quel dialogo che AIF coltiva con le istituzioni, ponendosi come interlocutore credibile di fronte alle grandi trasformazioni in atto.

In un momento storico in cui la Pubblica Amministrazione è chiamata a gestire transizioni complesse – digitale, ecologica, sociale – il *Premio Basile* assume un valore ancora più strategico: riconosce chi sa cogliere queste sfide traducendole in esperienze formative concrete, sistemiche e sostenibili. Parallelamente la crescita e il consolidamento del Gruppo PA - coordinato da Salvatore Cortesiana e composto, tra gli altri, da Gianni Agnesa, Anna Malaguti, Viviana Olivieri, Francesco Pellecchia, Giacomo Prati, Luana Spada, Matteo Zocca - consentono all'Associazione di essere luogo di confronto e di crescita per le Pubbliche Amministrazioni e i formatori che operano al loro interno, contribuendo a ridefinire il ruolo del formatore come agente di cambiamento, facilitatore di processi e custode di senso anche in ambito pubblico.

4.7 Il new normal e la sfida dell'intelligenza artificiale

Al concludersi della fase emergenziale generata dalla pandemia, si apre una riflessione su quella che viene indicata come new normal:

quale sarà la nuova normalità in una società in cui il modo di vivere, lavorare, relazionarsi, apprendere è stato radicalmente modificato dall'esperienza del lockdown e della necessità di distanziamento sociale? Parole come smartwork, webinar, streaming sono entrate nel linguaggio comune, migliaia di studenti hanno sperimentato la FAD (formazione a distanza), migliaia di lavoratori la possibilità di lavorare da casa, fare riunioni su Zoom o su Teams, formarsi online. L'uso delle tecnologie digitali è diventato intensivo, modificando abitudini e processi lavorativi, consentendo di superare la distanza fisica ma spesso non la solitudine, evidenziando disparità ma creando anche nuove opportunità. È impossibile pensare di cancellare l'esperienza del COVID-19 tornando semplicemente alla vita pre-pandemia.

Anche per AIF non si tratta di un semplice ritorno alla normalità, ma dell'occasione per integrare nella propria normalità associativa strumenti che si sono rivelati essenziali per mantenere vive le relazioni associative durante il periodo del distanziamento sociale. Nonostante si ritorni a proporre occasioni di incontro in presenza, sia a livello nazionale che a livello regionale, continuano quindi anche le attività online, per le quali si sono ad esempio sperimentate delle Masterclass, il cui coordinamento è stato affidato a Stefano Cera.

Lo stesso *Percorso Formazione Formatori* viene rinnovato integrando le lezioni apprese durante il biennio digitale del *PFFD* (2020–2022). Il nuovo *PFF* viene affidato alla direzione scientifica di Gian Piero Quaglino, con il coordinamento di Ugo Calvaruso: lanciato nel 2023, mantiene il suo impianto fondativo, volto a sostenere la costruzione di un'identità professionale incentrata su consapevolezza etica e competenza progettuale, ma ridisegna la propria struttura con un percorso blended, che alterna momenti in presenza a momenti formativi online, con laboratori digitali e un project work finale.

La riprogettazione e la nuova direzione scientifica del *PFF* si inserisce in un progetto più ampio che vede il lancio dell'*AIF Learning School*, un nuovo brand che intende sottolineare l'istituzionalizzazione della funzione formativa dell'Associazione. Come illustrato da Maurizio Milan in un incontro con Gian Piero Quaglino, *AIF Learning School* non è semplicemente un contenitore didattico, ma un luogo di apprendimento generativo, pensato per accogliere e potenziare le energie formative interne ed esterne all'Associazione. «*AIF Learning School* è un luogo in cui la formazione non è solo trasmissione, ma relazione, riflessività, generatività. È una scuola per pensare la formazione mentre

la si pratica». Nella stessa occasione, Quaglino definisce il formatore come "colui che accompagna e si fa accompagnare nel viaggio della formazione" (Milan, Quaglino, Presentazione AIF Learning School, 2023), sottolineando sia la centralità ma anche la dinamicità della figura del formatore.

Il 2023 è anche l'anno in cui sulla scena irrompe una nuova tecnologia, il cui incredibile potenziale risulta immediatamente evidente. Il XXXV Convegno Nazionale AIF, intitolato *"Nuovo Umanesimo e Intelligenza Artificiale: frontiere della formazione e strumenti per un apprendimento sostenibile"* nasce da un ampio confronto all'interno dell'Associazione sulle potenzialità e i rischi dell'IA generativa e rappresenta un momento cruciale nella traiettoria culturale dell'Associazione. Nel discorso introduttivo il presidente Maurizio Milan afferma che «l'IA ci sfida a ridefinire non solo gli strumenti, ma i significati stessi della formazione, il modo in cui apprendiamo, progettiamo, costruiamo senso. È necessario riscoprire un umanesimo che non si oppone alla tecnica, ma la orienta» (Floridi, 2023). Tra i momenti più significativi dell'evento si annovera l'intervento del filosofo Luciano Floridi, che propone una lettura critica dell'IA come infrastruttura epistemica e ambientale, invitando i formatori a diventare "architetti morali" dei nuovi ecosistemi cognitivi. Floridi individua con precisione i rischi di questa nuova fase: «Da un lato c'è la tendenza a sottovalutare la formazione, un po' come se fosse, per dirla in inglese, un "nice to have". Diciamo che è importante fare formazione ma poi, in realtà, le cose importanti sono altrove e la formazione è una delle prime cose che viene presa di mira, sacrificata, di fronte ad altre esigenze. Dall'altro, se si ascoltano le persone, c'è la tendenza opposta, cioè di dire che la formazione risolverà tutto, che è la panacea. Ora con l'intelligenza artificiale, queste due tendenze si sono esacerbate. Da un lato si dice che abbiamo l'innovazione tecnologica, bisogna fare altro, la vecchia formazione ormai è una cosa passata, non serve a niente. Dall'altro facciamo formazione, formazione, formazione, la formazione è tutto, è essenziale, non c'è nient'altro. Se non risolve la formazione, chi altro può farlo? Insomma, o tutto o niente.» Parlando poi del ruolo dell'istruzione Floridi usa una metafora estremamente efficace: «Considera una giornata di pioggia in una grande città. Davanti a te c'è una vasta pozzanghera. Se vuoi saltarla, intuitivamente fai qualche passo indietro per prendere la rincorsa necessaria. Questo è il ruolo dell'istruzione: preparare i giovani a compiere il salto, indipendentemente dall'ampiezza degli ostacoli che incontreranno. Negli anni abbiamo assistito a un con-

tinuo inseguire di competenze specifiche richieste dal mercato del lavoro, come un tempo si esigeva che tutti apprendessero HTML pensando che sarebbe stata la competenza definitiva. Ma il rischio è di avvicinarsi troppo alla pozzanghera, rispondendo a una necessità immediata con una soluzione altrettanto immediata che, nel lungo periodo, si rivela inefficace perché le competenze specifiche possono diventare obsolete in breve tempo. È fondamentale, dunque, non cadere nella trappola di inseguire ogni nuova moda tecnologica, come per esempio il coding o il Python, quando quello che realmente serve è un'educazione ai fondamenti » (AIF, 2023d).

Insieme a Floridi, molti altri studiosi condividono con chi partecipa al convegno le loro riflessioni sull'impatto dell'intelligenza artificiale generativa su apprendimento e formazione: Cosimo Accoto, filosofo affiliato al MIT di Boston, definisce l'IA una provocazione di senso planetaria, Emanuele Frontoni, professore ordinario di informatica all'università di Macerata porta esempi concreti di applicazioni che possono rispondere a bisogni di personalizzazione dell'apprendimento, Massimo Canducci, autore del saggio "*Pezzi di futuro*", delinea i molteplici modi in cui l'IA potrà supportare formatori e insegnanti. Susanna Sancassani, managing director del METID Learning Innovation del Politecnico di Milano, riassume il suo punto di vista in un articolo per il successivo numero di *FOR*: «Luckin nel 2018 scriveva che nel momento in cui l'IA si sarebbe diffusa nei processi formativi avremmo avuto la grande occasione di fare uno shift potentissimo "dalla scienza dell'apprendimento alla scienza degli apprendenti": spostare in modo deciso l'attenzione dai processi d'apprendimento in senso astratto al processo d'apprendimento del singolo individuo.» e ancora «Strumenti come Chat GPT cambiano la struttura della conoscenza alla quale noi abbiamo accesso. Le tradizionali metafore dell'albero della conoscenza, organizzato secondo una struttura gerarchica, vengono oggi sostituite da una diversa metafora: il Wood Wide Web, la rete sotterranea formata da funghi, micorrize, radici di funghi che si intrecciano con le radici degli alberi e degli altri vegetali creando un sistema che veicola informazioni e scambio di sostanze nutrienti sia più appropriato in termini metaforici per definire il salto veramente storico nel rapporto con la conoscenza che ci porta l'IA. Questa ci sembra adesso la metafora più appropriata per questo salto evolutivo nelle logiche di accesso alla conoscenza» (AIF, 2023d).

Le parole chiave emerse durante l'evento – ibridazione, senso, responsabilità, empatia, situazionalità – segnano il lessico del nuovo ciclo di progettualità dell'Associazione. Il convegno ha un forte impatto sulla comunità AIF, consolidando e rilanciando un'iniziativa nata in via sperimentale nei mesi precedenti come spazio di preparazione alle giornate convegnistiche: *#OpenAIF*. Come sintetizzato dalla vicepresidente Beatrice Lomaglio, coordinatrice del Comitato Scientifico del convegno[4], anche se l'intelligenza artificiale è ancora lontana dal riuscire a riprodurre la complessità dell'intelligenza umana "come formatori e come formatrici abbiamo il dovere di comprendere a fondo questa nuova rivoluzione per accompagnare le persone e le organizzazioni verso i nuovi scenari che si profilano all'orizzonte. Per questo la riflessione iniziata con il convegno non termina qui, ma prosegue grazie alla piattaforma *#OpenAIF*, uno spazio che resta aperto al dialogo e al confronto" (AIF, 2023d).

#OpenAIF nasce nel 2023 come risposta concreta e sistemica alla sfida culturale e formativa posta dalla crescente diffusione dell'intelligenza artificiale. Ideato e curato da Vivaldo Moscatelli come laboratorio di preparazione al XXXV Convegno, il progetto si configura da subito non come semplice spazio informativo, ma come una piattaforma partecipativa e dialogica, capace di accompagnare gli esperti della formazione nella comprensione delle trasformazioni in atto in una logica di scambio peer-to-peer, condivisione di fonti e di esperienze, apertura di verticalità nella discussione a fronte di specifici interessi. Strutturato su più livelli di partecipazione possibile, *#OpenAIF* si sviluppa attorno a un social dedicato, Discord[5], a una serie di incontri settimanali aperti, a percorsi di alfabetizzazione critico-culturale e a gruppi tematici dedicati a empatia, narrazione, IA generativa, intelligenza situata, fake news ed etica algoritmica. L'IA non viene affrontata come mero stru-

---

[4] Il Comitato Scientifico è composto da Stefano Berdini, Silvia Giudici, Massimo Maronati, Vivaldo Moscatelli, Andrea Oglietti, Simonetta Pozzi, Roberto Sanseverino, Mario Vitolo.

[5] *Discord* è una piattaforma statunitense di comunicazione online, nata nel 2015, che permette di chattare, effettuare chiamate vocali e video, condividere file e partecipare a conversazioni in tempo reale. Inizialmente popolare tra i videogiocatori, oggi è ampiamente usata anche in ambito lavorativo e sociale. Gli utenti possono creare o unirsi a server tematici, con canali testuali e vocali, e accedere da diversi dispositivi (PC, smartphone, tablet, console e browser). L'interfaccia intuitiva e la versatilità delle funzionalità (come la condivisione di file fino a 500 MB per gli utenti premium) la rendono una delle piattaforme più apprezzate per la comunicazione di gruppo. https://discord.com

mento tecnico, ma come oggetto culturale, filosofico ed educativo, con implicazioni profonde sulla percezione del sé, sulle pratiche cognitive e sulla relazione educativa. In questa prospettiva, il formatore e la formatrice vengono ripensati come mediatori tra umano e macchina, tra senso ed efficienza, tra codice e significato. Nei documenti fondativi del progetto e nei numerosi talk digitali viene proposta una vera e propria alfabetizzazione epistemologica, etica e relazionale all'intelligenza artificiale. Come recita uno dei testi introduttivi: «*#OpenAIF* è una piattaforma per sviluppare consapevolezza, per allenare uno sguardo complesso, per co-progettare insieme un'ecologia delle competenze future» (OpenAIF, 2023).

Il progetto si inserisce in piena continuità con le istanze già emerse nel XXXV Convegno Nazionale, di cui eredita e potenzia le parole chiave. L'esperienza di comunità, alimentata da circa 2000 iscritti, ha prodotto materiali, riflessioni, buone pratiche e connessioni, gettando le basi per nuovi percorsi formativi come il *CompleXAI Lab*, sviluppato successivamente sotto la presidenza Lomaglio. Come sottolineato da Vivaldo Moscatelli: «*OpenAIF* non è solo un progetto, è una postura: formare nel tempo dell'algoritmo significa abitare l'incertezza, ascoltare le transizioni e costruire comunità di senso» (Moscatelli, 2023). La piattaforma rappresenta un modello sperimentale di come AIF possa fungere da attivatore culturale e da spazio di cura delle competenze future, anticipando i temi della cittadinanza digitale, della consapevolezza tecnologica e della responsabilità formativa nel tempo dell'algoritmo.

In conclusione, possiamo dire che, a partire dal 2023, l'Associazione Italiana Formatori ha avviato un importante processo di riflessione interdisciplinare sulle trasformazioni culturali e cognitive indotte dall'intelligenza artificiale, con particolare attenzione alle implicazioni per la formazione, la comunicazione e le relazioni umane. L'introduzione dell'IA generativa è stata interpretata non solo come un cambiamento tecnologico, ma come un passaggio paradigmatico nella comprensione dell'intelligenza, della creatività e della relazione educativa. AIF ha scelto di non limitare il discorso sull'IA agli aspetti funzionali o tecnici, ma di affrontarlo attraverso categorie culturali ed epistemologiche che interrogano il senso dell'umano, il ruolo della narrazione e il valore dell'empatia nella relazione formatore-discente. In questo percorso, la complessità è stata assunta non solo come categoria analitica, ma come vera e propria postura formativa: un modo di leggere la realtà attraverso relazioni, interconnessioni, pluralità di punti di vista. Come ha sotto-

lineato Alberto Felice De Toni nel XXXII Convegno AIF del 2020, «non si può formare alla complessità se non si è in grado di abitarla, di restare nella tensione tra ordine e disordine, tra conoscenza e ignoranza» (AIF, 2020d). È proprio questa tensione feconda che ha guidato molte delle sperimentazioni avviate dall'Associazione. Particolare attenzione è stata dedicata all'intelligenza situata, all'importanza della corporeità e della dimensione emozionale nei processi cognitivi, e al pericolo di una delega acritica alla tecnologia nei contesti educativi. In più occasioni si è riflettuto su come l'IA possa amplificare bias culturali, ridurre la complessità a pattern prevedibili e promuovere logiche di sorveglianza cognitiva. Da qui, la necessità di sviluppare un pensiero critico e una nuova pedagogia dell'attenzione, capace di restituire centralità all'esperienza, all'ascolto e alla narrazione come strumenti di costruzione del senso.

In parallelo, l'empatia è tornata al centro del discorso educativo: non soltanto come una soft skill, ma come fondamento relazionale della formazione, capace di generare fiducia, ascolto e riconoscimento reciproco. Le esperienze maturate nei laboratori di *#OpenAIF*, nei gruppi del *PFF* e nei convegni nazionali, hanno evidenziato come l'empatia possa costituire un dispositivo trasformativo, in grado di rigenerare contesti, facilitare l'apprendimento e costruire comunità. Il formatore è stato ripensato come "mediatore culturale" tra umano e macchina, tra codice e racconto, tra dato e significato. È emersa la figura di un professionista consapevole, capace di usare l'IA come alleato nei processi educativi senza rinunciare alla responsabilità etica e alla profondità relazionale. Come ha affermato Luciano Floridi nel XXXV Convegno AIF del 2023, «dobbiamo costruire un umanesimo in grado di negoziare con l'IA, non di combatterla. La vera sfida è etica, culturale, educativa» (AIF, 2023e; Floridi, 2023).

La presidenza Milan lascia così in eredità all'Associazione una visione non conclusa, ma aperta e generativa, fondata su un'idea profonda di comunità come luogo di pensiero e di trasformazione, aperta al dialogo e alle contaminazioni. È da qui che prende avvio il nuovo ciclo associativo, con il compito di custodire ciò che è stato seminato e farlo fiorire in nuove forme.

4.8 Tra continuità e nuove sfide

Nel 2024 viene eletta presidente **Beatrice Lomaglio**, seconda donna a ricoprire il ruolo dopo Maria Grazia Strano (1984–1986). Lomaglio

proviene da un lungo percorso associativo che l'ha portata a ricoprire diversi ruoli istituzionali in AIF, sia all'intero della Delegazione AIF Lazio che nell'ambito del consiglio direttivo nazionale, e ha sviluppato una visione dell'Associazione come soggetto in grado di «affermare la centralità dell'apprendimento per lo sviluppo dell'uomo in una molteplicità di contesti», come sottolineato nella sua prima lettera di saluto ai soci. Questa idea si trova già in un suo editoriale del 2023, dove scriveva «...possiamo dire che la formazione è un gesto politico, dove il riferimento è al significato etimologico della parola politica come ciò che appartiene alla polis, ovvero alla dimensione della sfera pubblica e della vita comune. Come indica il Dizionario di filosofia Treccani, la polis, infatti, è "il luogo dei 'molti' ed è anche il luogo che fa di tali molti un insieme, una 'comunità'» (AIF, 2023a, 2023b).

L'intento di Lomaglio è quello di porsi in continuità con la precedente presidenza, partendo da quanto costruito nel corso dei due mandati di Milan e facendone punto di partenza per sviluppare e ampliare la portata dell'azione associativa, dando al contempo spazio e possibilità di espressione alle diverse anime presenti in AIF. L'Associazione, come abbiamo visto, nel tempo è molto cambiata, dato che il settore della formazione, con l'affermarsi della formazione finanziata, si è popolato di nuovi soggetti e nuove figure professionali. I Fondi Paritetici Interprofessionali nazionali, istituiti dalla legge 388/2000 con lo scopo di promuovere lo sviluppo della formazione professionale continua e dei percorsi di riqualificazione per disoccupati e inoccupati, hanno acquisito un ruolo di primo piano con un progressivo aumento del numero di imprese e di lavoratori aderenti, fino ad arrivare a più di 760 mila imprese (il 45% del totale delle imprese Inps) e 10 milioni di aderenti nel 2022[6]. Il ricorso ai Fondi Paritetici Interprofessionali non esaurisce però le possibili forme di finanziamento a favore della formazione, alcune delle quali prendono forma in attuazione al PNRR[7], come il Fondo Nuove Competenze e il programma GOL[8]. Questo scenario ha portato a un'evoluzione degli enti di formazione, che richie-

---

[6] Elaborazioni dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Inps e Anpal.

[7] Il PNRR, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, è il piano italiano, finanziato dal programma europeo Next Generation EU, che definisce gli investimenti e le riforme per rilanciare l'economia dopo la pandemia di COVID-19.

[8] Il programma Gol è un'azione di riforma prevista dal Piano nazionale di ripresa e resilienza dell'Italia (Missione 5, Componente 1) per riqualificare i servizi di politica attiva del lavoro.

dono una struttura organizzativa sempre più articolata per far fronte alle esigenze in termini di analisi della domanda, progettazione, erogazione, rendicontazione e necessitano di nuove figure professionali che rivestono un ruolo sempre più determinante nella filiera della formazione. Prova ne è il fatto che, nel 2024, circa il 45% dei soci entra in AIF attraverso i percorsi di qualificazione che consentono, come abbiamo già visto, a diverse figure professionali presenti negli enti di formazione di entrare a far parte dei Registri Specialistici dell'Associazione in base alla Prassi UNI-Fondimpresa. In questo contesto, la percezione è che nel nuovo ecosistema della formazione la capacità di creare spazi di dialogo e di condivisione tra i vari attori sia essenziale per poter incidere sulla qualità dell'offerta formativa e sulla credibilità del settore. La valorizzazione del formatore e il riconoscimento del ruolo di altre figure professionali non sono in antitesi, ma al contrario fanno parte di uno stesso percorso che l'Associazione deve percorrere per realizzare la sua missione di promozione di una formazione di qualità come risorsa strategica per la persona e per l'organizzazione.

All'inizio del mandato Lomaglio, vengono poste le basi per dare continuità a iniziative di successo quali il *PFF*, il *PEF-Premio Eccellenza Formazione* e il *Premio Basile*. Per il *PFF* viene riconfermata la direzione scientifica di Quaglino, ma il percorso viene collocato all'interno di un progetto di più ampio respiro per lo sviluppo della scuola interna, la cui responsabilità viene affidata al vicepresidente nazionale Mario Vitolo.

Per il *PEF*, viene confermato l'incarico di responsabile del Premio a Emanuela Truzzi e consolidato il legame con Torino, tanto che la cerimonia di premiazione della X edizione del Premio viene ospitata nel 2025 nella prestigiosa cornice di Palazzo Madama in pieno centro cittadino. Il Premio viene arricchito per la prima volta dalla menzione *Fondirigenti*, che si va ad aggiungersi a quella *Fondimpresa*, e integra il *Premio Olimpyus*, dedicato a progetti formativi volti ad abbattere le barriere dell'apprendimento con un focus su inclusione, accessibilità e tecnologie, aggiungendo così una dimensione fortemente etica e sociale, in linea con l'impegno di AIF per una formazione più equa e accessibile (Costa, 2025).

Anche per il *Premio Basile* viene fatta una scelta di continuità, confermando il coordinamento di Salvatore Cortesiana. Un importante riconoscimento dell'importanza del lavoro svolto arriva nel 2024 dalla partecipazione del Ministro per la Pubblica Amministrazione

Paolo Zangrillo al XXX Convegno Nazionale AIF PA, che si intitola "*2024/2027 Valori, competenze e tecnologie per la Pubblica Amministrazione: comprendere il presente per migliorarlo*". Nel corso del suo intervento il Ministro sottolinea come la formazione sia essenziale per produrre valore non solo per i dipendenti pubblici ma anche per i cittadini e le imprese destinatarie dei servizi della PA, anticipando alcuni dei temi che confluiranno nella sua Direttiva in materia di formazione a valorizzazione del capitale umano del 16 gennaio 2025. La Direttiva indica la necessità di aumentare il numero di ore di formazione pro-capite per dipendente, portandolo da una media di 6 ore registrata nel 2022 a un minimo di 40 ore, assegna ai dirigenti non solo la responsabilità di formarsi, ma anche quella di assicurare la partecipazione dei dipendenti alle attività formative e individua le aree strategiche da sviluppare attraverso gli interventi formativi, con particolare riferimento a leadership, competenze manageriali e soft skills, transizione amministrativa, digitale ed ecologica e valori e principi delle amministrazioni pubbliche. In questo scenario, si colloca la firma di un Protocollo d'intesa tra AIF e il Dipartimento della Funzione Pubblica. Il Protocollo riconosce l'interesse comune a promuovere la formazione e lo sviluppo del capitale umano delle amministrazioni pubbliche attraverso: a) la realizzazione di attività di studio, analisi e ricerca, anche ai fini della rilevazione e dell'analisi dei fabbisogni formativi dei dipendenti pubblici; b) la promozione delle iniziative formative attivate dal Dipartimento della funzione pubblica per lo sviluppo delle competenze del capitale umano pubblico, al fine di rafforzare l'engagement delle amministrazioni e dei discenti; c) il rafforzamento delle competenze dei responsabili delle risorse umane e della formazione di amministrazioni centrali e locali, anche attraverso la progettazione e la realizzazione di percorsi formativi mediante la Comunità di pratica promossa dal Dipartimento della funzione pubblica. La firma del protocollo viene annunciata pubblicamente in occasione del XXXI Convegno Nazionale AIF PA "*Costruzione di reti e di scenari futuri. Più collaborazione e visione per innovare la PA*", che si tiene nel maggio 2025 e viene ospitato dall'Università di Cagliari. Anche in questa occasione l'intervento del Ministro Zangrillo risulta particolarmente fermo nel sottolineare la necessità di una formazione che accompagni il cambiamento nelle PA e l'affermarsi di criteri di merito che consentano una progressione di carriera non solo sulla base delle conoscenze possedute ma anche delle competenze agite.

Nella visione di Lomaglio continuità significa consolidamento come chiave per poter ampliare la portata di azione dell'Associazione. Per questo motivo viene incentivata la nascita di gruppi di lavoro che coinvolgano non solo chi nell'ambito dell'Associazione riveste ruoli istituzionali, ma tutti i soci che desiderano portare un contributo attivo allo sviluppo del pensiero sulla formazione nelle sue diverse declinazioni. Essere soci, per Lomaglio, significa poter avere la possibilità, se lo si desidera, di contribuire attivamente alle iniziative associative. Il socio non è uno spettatore, ma un attore essenziale della vita associativa. In linea con questa visione, vengono costituiti nuovi gruppi di lavoro come il Gruppo Cinema e Formazione, il Gruppo Formazione per i Liberi Professionisti, il Gruppo Parità di Genere, il Gruppo Terzo Settore, il Gruppo Ricerca, che si aggiungono ai Gruppi Scuola e Pubblica Amministrazione. Ciascun gruppo ha la possibilità di definire in autonomia i propri obiettivi e gli strumenti idonei per raggiungerli. Queste comunità non sono semplici articolazioni funzionali, ma rappresentano veri e propri luoghi di co-costruzione della visione AIF, dove si sperimentano modalità di apprendimento collaborativo, si analizzano i cambiamenti in atto nei diversi settori, si condividono strumenti e approcci. Come evidenziato da diverse testimonianze interne, esse rispondono all'esigenza di creare spazi stabili di dialogo tra teoria e prassi, in cui la formazione possa essere esplorata come fenomeno complesso, situato, trasformativo. Il Gruppo Ricerca, in particolare, rappresenta il desiderio di AIF di intercettare, attraverso un'attività strutturata di ascolto dei propri iscritti, problematiche, tendenze, trasformazioni del settore della formazione, con l'obiettivo di produrre studi, ricerche, rapporti ricorrenti e contribuire così a un confronto data based sullo stato della formazione in Italia.

Dal punto di vista dei temi posti al centro del dibattito associativo, un'indicazione chiara viene dal XXXVI Convegno Nazionale, che nel 2024 a Bologna riprende la visione della formazione come gesto politico, riaffermando la necessità di promuovere una cultura che valorizzi la diversità e promuova l'equità. La scelta è tutt'altro che scontata, considerando che proprio in quell'anno molte aziende americane, tra cui Meta, Harley Davidson e Jack Daniel's, cancellano i loro progetti di diversity & inclusion e negli Stati Uniti, in piena campagna elettorale, si rafforza il movimento anti-woke, riaprendo anche il dibattito su quello che viene accusato di essere un attivismo performativo. In questo clima, il convegno, dal titolo "*Promuovere la cultura dell'inclusio-*

ne: Diversity, Equity & Belonging", chiama le organizzazioni non solo a riconoscere l'importanza di una cultura inclusiva come fattore determinante per il successo e l'innovazione, ma anche a implementare strategie concrete per garantire che ogni individuo si senta valorizzato e rispettato, trasformando gli indirizzi in pratiche quotidiane efficaci.

Lomaglio anticipa questi temi nell'editoriale di *FOR 2/2024*, numero monografico dedicato a inclusione e anti-fragilità, in cui scrive: «Quando parliamo di diversità e inclusione potremmo pensare di parlare di qualcosa che riguarda gli altri. Ma è facile rendersi conto che si tratta di un tema che ci riguarda in prima persona, direttamente. Ciascuno di noi, infatti, si ritiene, giustamente, unico e, in quanto tale, diverso da ogni altro. Ciascuno di noi considera questa sua diversità un valore, una ricchezza, un segno del patrimonio inestimabile di cui ciascuna vita è portatrice. Allora, quando la diversità diventa un ostacolo o rappresenta un limite? Essere diversi significa potersi cimentare con similitudini (chi è più simile a noi) e dissimilitudini (chi meno ci assomiglia) e alla fine il rischio è quello di credere che chi meno ci assomiglia ci sia anche più estraneo. L'alterità diventa allora motivo di diffidenza, apprensione, sospetto. Diversità non è più sinonimo di valore, ricchezza, patrimonio da mettere a frutto, ma indice di pericolo perché nel migliore dei casi comporterà qualche questione problematica da affrontare. Quando poi la diversità è collegata a uno stato di minoranza, fragilità, marginalità, alla percezione di estraneità si aggiunge quella che chi è diverso sconti un minus, un'inferiorità, rispetto a chi è percepito come uguale. Eppure, non c'è niente di più universale e in qualche misura ineludibile di questo tipo di diversità, che tutte e tutti siamo probabilmente destinate/i prima o poi a conoscere».

Il XXXVI Convegno AIF non è quindi un convegno esclusivamente tematico, ma un vero e proprio manifesto culturale e politico di AIF, che rilancia la sfida dell'inclusione come dimensione strutturale della qualità formativa. Viene inoltre posto al centro del dibattito anche il concetto di "belonging", raramente tematizzato nella cultura organizzativa italiana: non solo sentirsi inclusi, ma sentire di appartenere realmente a una comunità, essere riconosciuti e valorizzati nella propria unicità all'interno di un gruppo di cui si condividono i valori. L'evento, che propone un impianto metodologico fondato sulla transdisciplinarità e l'integrazione tra saperi, si articola in tre momenti, che vertono su policy, strumenti e metodologie e vede l'intervento della Ministra per le disabilità Alessandra Locatelli, oltre che uno speech ispiraziona-

le dell'avvocata e attivista Cathy La Torre. Un'attenzione particolare viene riservata da molti relatori al tema del linguaggio. Le neuroscienze ci insegnano che il linguaggio forma il nostro modo di pensare e, di conseguenza, il nostro comportamento. Se non ci sono le parole per dirlo, non c'è nemmeno la possibilità di pensarlo. D'altra parte, ogni discussione sul linguaggio rischia di polarizzare le posizioni. Questo avviene perché il linguaggio è fortemente identitario, in quanto radicato nella storia e nelle tradizioni di ciascuno e ogni discussione sul linguaggio rischia di generare conflittualità tra innovatori e conservatori. Un confronto sul linguaggio ci apre alla possibilità di cambiare, ci ricorda la necessità di rispettare sensibilità diverse e il peso che possono avere, anche in aula, le parole.

Le giornate bolognesi pongono al centro dei lavori una formazione centrata sulla pluralità delle soggettività, capace di affrontare con consapevolezza le disuguaglianze sistemiche e le trasformazioni complesse del mondo contemporaneo. L'attenzione a questi temi non si esaurisce con il convegno, ma prosegue con l'organizzazione di masterclass sui temi DEI, con il Gruppo di lavoro Parità di Genere, con gli approfondimenti su *FOR* e su *AIF Learning News*, a indicare la volontà di considerare il convegno un momento che, per quanto importante, ha senso solo se collocato nell'ambito di un percorso di riflessione ed impegno che continua nel tempo.

Così come la riflessione sui temi DEI continua a percorrere l'Associazione, anche il confronto sui temi della complessità e dell'intelligenza artificiale prosegue fino a dare vita al *CompleXAI Lab*, un'iniziativa formativa avanzata nata con l'obiettivo di esplorare il rapporto tra intelligenza artificiale generativa, pensiero sistemico e formazione umanistica. Il laboratorio, che nasce nell'ambito di *#OpenAIF* e si colloca all'interno dell'offerta dell'*AIF Learning School*, nasce da una duplice consapevolezza: da un lato, la necessità di offrire ai formatori strumenti critici e operativi per comprendere e utilizzare le tecnologie generative in modo consapevole; dall'altro, la volontà di rigenerare la cultura della formazione attraverso approcci interdisciplinari, filosofici ed etici. Il percorso è strutturato in moduli esperienziali, laboratori pratici e momenti di confronto teorico, in cui l'IA non è trattata come oggetto tecnico ma come fenomeno culturale, sociale, cognitivo e relazionale. Il *CompleXAI Lab* - con docenze di Vivaldo Moscatelli, Roberto Beretta, Massimo Conte, Anna Suozzi, Emanuela Torcinaro, Giuseppe Zollo - rappresenta così una risposta concreta all'urgenza di sviluppare nuove

alfabetizzazioni critiche, capaci di abitare la complessità senza subirla. Sia le Masterclass DEI che il CompleXAI Lab sono il frutto di una visione che vede *AIF Learning School*, la scuola interna di AIF, come dispositivo in grado di tradurre le riflessioni che nascono nell'ambito di un confronto interno all'Associazione nell'elaborazione di proposte formative in grado di rispondere alle esigenze di aggiornamento e di evoluzione della professione di formatore e di integrare il *Percorso Formazione Formatori* base.

Al confronto interno all'Associazione corrisponde la volontà di aprirsi al confronto con l'esterno, instaurando partnership che consentano di costruire spazi di dialogo interdisciplinare e percorsi condivisi con altre realtà associative, contigue ad AIF per aree di interesse e scopi sociali. Con questo obiettivo vengono siglati accordi di partnership con AIDP - Associazione Italiana per la Direzione del Personale, APCO - Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Management, SIE - Società Italiana di Ergonomia e Fattori Umani, AICP - Associazione Italiana Coach Professionisti. Gli accordi aprono anche all'organizzazione di iniziative congiunte nei territori per costruire nuove alleanze professionali. Continua e si intensificano i rapporti con i fondi professionali e Fondimpresa in particolare, affidati alla responsabilità della vicepresidente Cristina Marino. Si registrano, inoltre, numerose presenze dell'Associazione ad eventi esterni, con la partecipazione a incontri come il NetForum, il Forum Fondoprofessioni, seminari INAPP, convegni, tavole rotonde e a iniziative come la Rome Future Week, la Fiera Internazionale dell'Ergonomia dei Cammini e Welfair- La fiera del fare sanità.

Nel 2025 l'Associazione Italiana Formatori compie un passo significativo per diventare un luogo di raccolta ed elaborazione di dati, grazie alla costituzione del Gruppo di Ricerca AIF, coordinato da Matteo Costa, con l'apporto costante di Priscilla Dusi. La creazione di un gruppo stabile di ricerca interna risponde all'esigenza, più volte emersa negli ultimi convegni nazionali, di fondare le politiche associative e le strategie di sviluppo su dati, analisi e interpretazioni rigorose, in linea con le migliori pratiche internazionali di ricerca sociale e organizzativa (Costa, 2025; Lomaglio, 2023). Il primo progetto realizzato dal gruppo è la survey nazionale *Il futuro della formazione*, condotta tra i soci AIF con l'obiettivo di rilevare tendenze, bisogni e visioni del mondo della formazione contemporanea, anche alla luce delle innovazioni metodologiche e tecnologiche che ne stanno ridefinendo i confini. La ricerca, a cui partecipano circa 400 professionisti della formazione, restituisce

una fotografia aggiornata e significativa della comunità AIF. I dati anagrafici e professionali delineano una comunità prevalentemente femminile (58,9%), concentrata prevalentemente nella fascia d'età tra i 40 e i 70 anni (quasi il 90%) e caratterizzata da un'elevata stabilità e competenza professionale. La maggioranza dei rispondenti è composta da soci ordinari (90%), in gran parte iscritti al *Registro dei Formatori Professionisti AIF*. Il 60% appartiene all'Associazione da meno di cinque anni.

Dal punto di vista dei ruoli, emerge la figura di un formatore polifunzionale, capace di ricoprire simultaneamente funzioni di progettista, coordinatore e analista dei bisogni formativi. Questa polivalenza, che rispecchia la crescente complessità dei contesti in cui la formazione opera, conferma la capacità di adattamento e la visione sistemica che contraddistinguono la professione. La ricerca evidenzia inoltre un equilibrio tra liberi professionisti (42,4%) e lavoratori dipendenti (39,5%), con una netta prevalenza del settore privato (44,5%), seguito dalla Pubblica Amministrazione (25%) e dal terzo settore (7,7%), a dimostrazione della trasversalità della formazione nei diversi ambiti socio-economici. L'indagine esplora le percezioni riguardanti il futuro della formazione, con risultati che delineano una doppia direttrice di sviluppo: digitale e umano. Secondo i rispondenti, tra le motivazioni principali che spingeranno le persone a formarsi nei prossimi anni devono annoverarsi la crescita professionale (65,7%), il cambio di professionalità (56,9%) e l'aggiornamento continuo (51,8%). Sul piano organizzativo, la digitalizzazione è individuata come la principale ragione di investimento nella formazione aziendale (55%), seguita dagli obblighi normativi (45%) e dalla fidelizzazione dei talenti (38%). Oltre il 92% dei partecipanti ritiene che il formatore abbia un suo ruolo strategico nei processi di individuazione, validazione e certificazione delle competenze (IVC), a conferma che l'evoluzione digitale non annulla ma ridefinisce la mediazione umana nei processi di apprendimento. Questa prospettiva è coerente con la visione maturata in AIF negli anni della presidenza Milan e sviluppata ulteriormente durante la presidenza Lomaglio: la tecnologia non sostituisce la relazione formativa, ma la amplifica e la supporta. In questo senso, la survey conferma che la direzione intrapresa dall'Associazione, fondata sulla complementarità tra innovazione tecnologica e cura educativa, trova oggi pieno riscontro nella percezione dei professionisti che ne fanno parte. Oltre il 70% dei rispondenti dichiara di aver già sperimentato strumenti basati sull'IA nella propria attività, e quasi l'80% ne riconosce l'utilità nei processi

formativi. Accanto a un diffuso entusiasmo per le potenzialità dell'IA, emergono tuttavia anche preoccupazioni legate all'affidabilità dei contenuti (54%), alla riduzione dell'interazione umana (47%) e al rischio di perdita del ruolo umano del formatore (39%). Il dato più significativo è che il 97% dei rispondenti considera *molto o del tutto importante* formare i formatori sull'uso dell'IA e delle nuove metodologie didattiche. Dall'analisi dei dati emerge l'immagine di una comunità professionale matura, consapevole e proattiva, capace di affrontare con spirito critico le trasformazioni in atto. Per AIF, la costituzione del Gruppo di Ricerca trasforma la formazione da tema di riflessione a oggetto di indagine sistematica. La survey testimonia la capacità di AIF di interrogare la propria comunità, di apprendere da sé stessa e di tradurre i risultati in orientamenti strategici per il futuro della formazione in Italia.

4.9 La costruzione di un eco-sistema comunicativo

Già nel corso degli anni della vicepresidenza, Lomaglio mostra una particolare attenzione per la comunicazione associativa, considerata strategica sia per consolidare il senso di appartenenza dei soci, sia per rafforzare l'autorevolezza verso l'esterno, consolidando il posizionamento culturale dell'Associazione. Gli asset su cui si fonda la capacità di AIF di rafforzare la relazione con i soci e alimentare il dibattito pubblico sulla formazione, sono essenzialmente quattro: *FOR*, *AIF Learning News*, il sito internet e i canali social.

Lomaglio mantiene la direzione della rivista *FOR*, inaugurando la sua presidenza con un numero, curato da Antonello Calvaruso, dedicato a Domenico De Masi[9]. Il fascicolo anticipa in qualche modo l'attenzione ai maestri e alle maestre della formazione che caratterizzerà la progettualità del 2025, anno del 50° anniversario dalla nascita dell'Associazione. I due numeri successivi sono entrambi rivolti a esplorare il tema della valorizzazione delle diversità: *FOR 2/2024*, dal titolo "*Inclusione e anti-fragilità*", è realizzato in collaborazione con Paola Nicolini e Arianna Taddei dell'Università di Macerata, e tocca tematiche che vanno dalla promozione dell'invecchiamento attivo all'inserimento lavorativo dopo il carcere, dalla valorizzazione della disabilità alla comunità educativa per minori stranieri; *FOR 3/2024* riprende i temi trattati nel corso del XXXVI Convegno Nazionale. Il primo numero del

[9] Domenico De Masi era mancato improvvisamente a inizio settembre 2023.

2025 è dedicato a un tema su cui in quel momento è aperto un importante dibattito[10]: il ruolo del formatore nei sistemi di individuazione, validazione e certificazioni delle competenze. Il fascicolo, curato da Sandro Middei, dà voce ad esperti come Pier Giovanni Bresciani, Marco Ruffino, Elena Sposato, Rita Porcelli, Michela Bastianelli e Andrea Simoncini. Il secondo numero, in collaborazione con INAPP, traccia le traiettorie della formazione continua in Italia, grazie a contributi di Domenico Barricelli, Simona Carolla e Roberto Angotti. L'ultimo numero dell'anno, infine, è dedicato al Convegno Nazionale.

FOR è diventata una rivista Open Access, consultabile liberamente sul portale FrancoAngeli, ma Lomaglio è consapevole del valore che un manufatto cartaceo conserva anche nell'epoca del digitale. Per questo motivo concorda con FrancoAngeli che ciascun fascicolo venga stampato in un numero di copie sufficiente a poter essere distribuito durante i tre principali eventi nazionali: il Convegno Nazionale PA, il *Premio Eccellenza Formazione* e il Convegno Nazionale. In alcune occasioni le copie vengono distribuite anche in altri contesti, come per esempio gli eventi organizzati da Performance Strategies del Gruppo ROI, con i quali è stata siglata una convenzione. La circolazione cartacea della rivista consente una fruizione diversa, più durevole nel tempo, più tattile e meditativa, che si aggiunge, e a volte accompagna, alla fruizione online.

AIF Learning News resta il canale di comunicazione più adatto a uno scambio di conoscenze e di esperienze tra i soci. Pur senza i vincoli di *FOR*, il cui carattere monografico e i cui tempi di impaginazione richiedono una progettualità con maggiori rigidità, *AIF Learning News* non rinuncia mai a un'attenta selezione dei contributi proposti, che vengono vagliati da un comitato di redazione il cui coordinamento passa da Matteo Zocca a Anna Malaguti. Pur nella varietà dei temi trattati, attraverso gli editoriali di Anna Malaguti e alcuni degli articoli proposti si cerca di valorizzare le esperienze condotte all'interno dell'Associazione: eventi nazionali, incontri e webinar regionali, gruppi di lavoro diventano spesso l'occasione per elaborare contenuti da condividere con la comunità dei lettori. Presenza costante e molto apprezzata è la rubrica di Giacomo Prati *I libri del mese*, che non si limita a presentare

[10] Il quadro delineato dal D.lgs 13/2013 era stato infatti ulteriormente sviluppato dal Decreto Ministeriale 115/2024, aprendo un confronto all'interno del settore della formazione che coinvolgeva in particolare enti di formazione e fondi interprofessionali.

un testo, ma ne evidenzia l'importanza che può assumere per un formatore.

Mentre l'attività editoriale prosegue, viene avviato un significativo processo di rinnovamento degli strumenti digitali dell'Associazione, a partire dal sito istituzionale. Il lavoro di revisione non riguarda esclusivamente l'aspetto grafico o tecnologico, ma parte dalla necessità di ridefinire le modalità con cui AIF racconta sé stessa, le proprie attività e il proprio ruolo nel panorama nazionale della formazione. Il sito viene ripensato con l'obiettivo di rendere più accessibili contenuti, iniziative e progettualità dell'Associazione, ma anche di creare nuovi spazi di informazione, approfondimento e connessione tra soci, territori e stakeholder. Dal punto di vista tecnico, si avverte la necessità di passare a una struttura responsive, adeguata a una fruizione che avviene sempre più frequentemente da cellulare e non da desktop; è un fattore da non sottovalutare. Si cerca anche di dare risposta a nuove esigenze funzionali. Con il nuovo sito, infatti, vengono integrate sezioni che erano state costruite utilizzando due template diversi e, soprattutto, viene ripensata integralmente la procedura di iscrizione, integrando funzionalità di firma digitale e di upload di documenti con l'obiettivo di digitalizzare e semplificare il processo. Viene inoltre creata un'area riservata che offre la possibilità di pubblicare il proprio profilo, con una propria bio e il collegamento al profilo Linkedin nella sezione Comunità AIF: uno spazio di visibilità per i soci utile sia per il networking che per valorizzare la propria professionalità nei confronti di potenziali clienti.

Grande attenzione è dedicata alla comunicazione social, che si è arricchita di un ulteriore canale, che si va ad aggiungere a Facebook e Linkedin: Instagram. La collaborazione con il social manager Andrea Borraccino, già avviata durante la presidenza Milan, consente di trasformare le pagine social di AIF in un racconto che, pur dando spazio a molteplici iniziative, mantiene una forte coerenza identitaria. Anche il format dei contenuti si amplia, non solo testi e immagini, ma caroselli, video, interviste, link a contenuti esterni. In questo modo non solo si amplia la visibilità degli eventi e dei prodotti editoriali realizzati dall'Associazione, ma si coinvolge la comunità professionale, si intercettano nuovi pubblici e si promuove una narrazione della formazione maggiormente connessa alle trasformazioni culturali, sociali e tecnologiche in atto. Questo lavoro, portato avanti con costanza nel corso degli anni, consente di passare dai circa 5300 follower su Linkedin nel 2020 agli oltre 15.500 alla fine del 2025 e dai circa 3.400 follower

su Facebook nel 2020 agli oltre 6.600 alla fine del 2025. Parallelamente, viene anche riorganizzato il canale YouTube, con alcuni video sempre visibili a tutti, altri solo per periodi limitati o accessibili attraverso link che non vengono resi pubblici.

4.10 I 50 anni dell'Associazione

Nel corso della propria storia, l'Associazione Italiana Formatori si è configurata come un ecosistema dinamico, capace di tenere insieme memoria e visione, rigore metodologico e apertura sperimentale, identità professionale e vocazione culturale. Attraverso i convegni nazionali, i premi, le pubblicazioni, le comunità tematiche, i registri professionali e le reti interassociative, AIF ha progressivamente costruito un proprio linguaggio e una propria postura nel mondo della formazione: una postura riflessiva, plurale, aperta al futuro.

Come emerge dalle esperienze analizzate in questo capitolo – dal rinnovamento dei *Percorsi Formazione Formatori* al rilancio della rivista *FOR*, dai progetti digitali come *PFFD* e *#OpenAIF* al ruolo catalizzatore del *PEF* e del *Premio Basile* – l'Associazione ha dimostrato di saper abitare la complessità con strumenti nuovi, senza rinunciare all'eredità dei suoi maestri fondatori.

Il tema dell'eredità è al centro di una nuova iniziativa, fortemente voluta da Lomaglio: la costituzione di gruppi di lettura che, nel corso dell'anno, si impegneranno a leggere, o rileggere, alcune opere fondamentali della formazione, pubblicate nella collana AIF-FrancoAngeli. I libri scelti per il ciclo di letture, intitolato *I Maestri della formazione*, sono: *Progettare la formazione* di Maurizio Castagna, *I porcospini di Schopenhauer* di Consuelo Casula[11], *Perché è bello ciò che è bello* di Piero Trupia, *Persona empowerment* di Massimo Bruscaglioni, *Scritti di formazione 1* e *Scritti di formazione 2* di Gian Piero Quaglino, *Leggere, formare e gestire* di Dario Forti e Giuseppe Varchetta. I libri vengono proposti per una lettura condivisa, della durata di circa due mesi, al termine della quale è previsto un incontro con gli autori o, nel caso di Trupia, con Marco Minghetti, che ne rivendica orgogliosamente l'eredità. Gli incontri, che si svolgono online, non sono solo l'occasione per omaggiare gli autori, ma diventano un momento di confronto sul libro, del quale si eviden-

[11] In realtà questo è l'unico, tra i libri scelti, a essere pubblicato da FrancoAngeli al di fuori della collana AIF.

zia ciò che è ancora attuale, cercando di capire cosa possa insegnarci rispetto alle nuove sfide della professione. Si tratta, quindi, non solo di un momento di conoscenza dell'eredità, ma di un processo di attualizzazione, in cui la radice comune consente di dar vita a nuovi germogli.

Vengono inoltre organizzate due tappe di avvicinamento al XXXVII Convegno Nazionale, con cui si celebreranno i 50 anni dalla nascita dell'Associazione. La prima, organizzata da Raffaele Fabbrocini e da Roberto Sanseverino insieme alla Delegazione AIF Campania, è costruita con un programma itinerante che porta i partecipanti prima a Secondigliano e poi a Scampia, per un incontro con i ragazzi e le ragazze della Scuola dei Mestieri e dei Talenti di CONSIVIP e della Sartoria Sociale della Fondazione Città Nuova. La seconda, organizzata dalla presidente della Delegazione Lazio Maria Nigro, si tiene a Roma, con un convegno dal titolo "*Il Futuro della Formazione: Costruire Reti per il Territorio*", che si svolge a Palazzo Valentini e coinvolge numerosi associazioni e stakeholder del territorio, con la presenza dell'Università di Roma Tre e relazioni iniziali di INAPP e CNR.

Il dialogo tra passato e presente è al centro del XXXVII Convegno Nazionale "*Guardare oltre. Valorizzare l'eredità, coltivare il desiderio*" che si tiene a Lodi dal 9 all'11 ottobre 2025. L'evento si configura come un luogo simbolico di sintesi tra memoria e futuro, dove la memoria non è semplicemente ricordo, ma materia in grando di alimentare e sostenere l'impegno nel presente. Come sottolineato dal titolo, il convegno non ha una valenza commemorativa, ma prospettica. L'obiettivo è quello di ricercare, custodire e reinterpretare l'eredità culturale di AIF come un patrimonio vivo, da rigenerare nel presente e proiettare verso la formazione di domani. Massimo Recalcati, chiamato ad aprire l'evento con uno speech ispirazionale, sottolinea come l'atto fondativo non sia da collocarsi nel passato, ma continui a rinnovarsi, giorno dopo giorno. Nel suo elogio del Maestro, Recalcati ricorda che «il sapere raggiunto senza desiderio è sapere morto» (Recalcati, 2014), richiamando il nesso profondo tra formazione e amore per la conoscenza, elemento fondativo dell'identità AIF.

Come scrive Lomaglio nella sua presentazione del convegno, «nessuno di noi parte da zero, grazie a un'eredità che è diventata parte non solo dell'Associazione, ma di noi». Questa eredità non è fatta solo di sapere, ma di amore per il sapere. La capacità di trasmettere il desiderio di sapere, di cui parla proprio Recalcati nel suo libro "*L'Ora di*

lezione" (2014)[12], fa parte integrante del patrimonio dell'Associazione. Un patrimonio che, nella struttura del convegno, si traduce in un percorso articolato in cinque parole chiave, che fungono da coordinate epistemologiche e narrative: principi, rete, metodologie, innovazione, senso. Ciascuna parola è introdotta da un *past president* (Bruscaglioni, Calvaruso, Caltabiano, Panzarani e Milan) ed esplorata attraverso speech, tavole rotonde, laboratori. L'evento si estende a tutta la città di Lodi, che per tre giorni diventa capitale simbolica del sapere formativo, in un intreccio di conferenze, laboratori, momenti esperienziali, celebrazioni e restituzioni pubbliche. La presenza di numerose figure che hanno rappresentato punti di riferimento imprescindibili nella storia di AIF rende il convegno non solo un'occasione di riflessione collettiva, ma anche un rito di passaggio per l'Associazione, nell'ambito del quale si realizza un passaggio di testimone alle nuove generazioni. Il riconoscimento dell'importanza di coloro che per primi hanno battuto sentieri spesso inesplorati si concretizza con l'istituzione dell'*Albo d'Oro dei Formatori e delle Formatrici AIF*, in cui entrano a far parte tutti i *past president* e personalità eminenti del mondo della formazione come Gian Piero Quaglino, Giuseppe Varchetta, Maurizio Castagna, Consuelo Casula, Giovanna Garuti. Alla cerimonia di consegna della targa partecipano anche Susi Del Santo, moglie di Domenico De Masi e Stefano Angeli, figlio di Franco Angeli.

Nell'ultima parte del convegno, il keynote speech di Susanna Sancassani, responsabile del Centro METID del Politecnico di Milano, orienta l'attenzione verso le dinamiche di innovazione che interessano i sistemi formativi. L'intervento, che precede la tavola rotonda dedicata a "metodologie e innovazione", si configura come un momento di sintesi capace di tracciare le direttrici che verranno approfondite nel confronto: l'integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi di

[12] In *L'ora di lezione. Per un'erotica dell'insegnamento* (2014), Recalcati elabora una lettura dell'atto educativo che si radica nella tradizione psicoanalitica, ponendo al centro la funzione del docente come figura capace di attivare un movimento di interesse e coinvolgimento verso il sapere. Nella narrazione dello scrittore l'incontro con un insegnante in grado di restituire vitalità alla parola e ai testi scritti diventa occasione di apertura, rendendo il sapere qualcosa che interpella e trasforma. Il riferimento all'"erotica" dell'insegnamento rinvia proprio alla dinamica in cui il sapere si configura come oggetto capace di generare attrazione, orientando il desiderio. Ne deriva una concezione della formazione in cui la dimensione affettiva e quella cognitiva risultano intrecciate, richiamando la necessità di pratiche educative in grado di mantenere vivo questo legame, evitando che il sapere si irrigidisca in forme prive di risonanza.

apprendimento, le questioni etiche associate alla sua diffusione e la rilevanza della dimensione emotiva nella condivisione della conoscenza. La discussione, moderata da Mario Testa, docente di Management presso l'Università degli Studi di Salerno, mostra in modo armonico le diverse prospettive. Franco Amicucci, presidente di Skilla, esamina l'evoluzione delle pratiche formative alla luce dell'impiego dell'intelligenza artificiale, soffermandosi sugli agenti conversazionali come dispositivi in grado di abilitare modalità di apprendimento più dinamiche e personalizzate. Oliviero Vittori, direttore generale di Piazza Copernico S.r.l., sviluppa una riflessione centrata sulle condizioni di sostenibilità dei processi innovativi, con particolare attenzione al ruolo dei principi etici nell'orientarne l'adozione. Adriana Apuzzo, dottoranda di ricerca presso l'Università degli Studi di Salerno e afferente a ePlus Learning, approfondisce il rapporto tra emozioni e apprendimento, evidenziando come le dinamiche emozionali contribuiscano in modo significativo a modellare l'efficacia e la persistenza dei processi cognitivi.

Al termine dei lavori, il dialogo sul senso – condotto da Silvia Giudici, presidente della Delegazione AIF Lombardia, che dialoga con Myriam D'Agostino, formatrice e monaca benedettina, e Francesco Pappone, dottorando in Intelligenza Artificiale all'Università Sapienza – mette a confronto uno sguardo in cui la dimensione spirituale è sempre in primo piano con l'entusiasmo di chi sta partecipando alla creazione di un nuovo mondo, dove la tecnologia conduce verso strade ancora inesplorate. In questo spazio riflessivo e denso di emozione, la formazione viene raccontata come incontro trasformativo, come "arte del legame" tra persone e contesti, tra professionalità e vocazione. È un momento che, come sottolineano molti partecipanti, permette di "costruire un senso condiviso" e di rinnovare la consapevolezza del valore umano del mestiere del formatore (LinkedIn, ottobre 2025).

Nel cinquantennale della sua fondazione, l'Associazione guarda quindi al futuro con consapevolezza e fiducia, riconoscendo nel formatore non solo un esperto di tecniche, ma un mediatore di senso, un agente di cambiamento e un custode del legame sociale (Albanese, 2022a, 2022b). Un ruolo quanto mai essenziale in un'epoca attraversata da discontinuità, incertezza e bisogno di ricostruzione.

L'ultimo tratto di questa vicenda mostra un'Associazione che, pur attraversata da mutamenti radicali, continua a riconoscersi in una costante: la convinzione che, per occuparsi di formazione, sia necessaria

una professionalità che nasce nello studio e si coltiva tramite l'aggiornamento continuo, il confronto sulle pratiche, il rapporto con l'innovazione tecnologica. In AIF tanti hanno trovato percorsi di professionalizzazione e di crescita, a partire dal *Percorso Formazione Formatori*, che ha attraversato tutta la storia dell'Associazione formando più di una generazione di formatori. Un percorso a cui dedichiamo l'ultima parte di questo libro.

Appendice. Il Programma Formazione Formatori. Genesi, sviluppo e futuro di un dispositivo di professionalizzazione

Adriana Apuzzo

Dopo aver ripercorso, nei capitoli precedenti, la vicenda associativa lungo i suoi snodi istituzionali, storici, culturali, questa appendice concentra l'attenzione su una delle iniziative che più efficacemente ne hanno incarnato l'identità: il *Programma Formazione Formatori (PFF)*. Il *PFF*, infatti, rappresenta un filo rosso che si dipana lungo tutta la storia associativa e rende leggibili in forma concentrata alcune delle questioni che l'attraversano: la costruzione della professionalità, il rapporto tra teoria e pratica, la trasmissione del sapere tra generazioni, la capacità di rinnovarsi senza perdere continuità. Il *Programma Formazione Formatori (PFF)* non costituisce soltanto una delle iniziative più significative dell'Associazione Italiana Formatori, ma può essere letto come un dispositivo di costruzione della professionalità che eccede il perimetro associativo in cui è nato. In un contesto in cui la figura del formatore si è sviluppata spesso in assenza di standard condivisi, percorsi strutturati e criteri espliciti di riconoscimento, il *PFF* ha rappresentato – e continua a rappresentare – un tentativo sistematico di dare forma a una professione, rendendone visibili i presupposti, le pratiche e le responsabilità.

L'iniziativa nasce grazie alla visione e all'impegno di un gruppo di pionieri che ha saputo dare forma a un progetto destinato a lasciare un segno, preparando intere generazioni di professionisti che sapranno mettere a frutto le loro competenze in ambiti organizzativi e con ruoli anche molto diversi. Nel tempo il *PFF* si evolve, adattandosi alle esigenze del mercato, integrando progressivamente nuovi approcci e nuovi strumenti, introducendo un focus sul digitale. Oggi il Programma offre un quadro metodologico solido e una prospettiva evolutiva sulla pratica formativa, permettendo ai partecipanti di acquisire competenze nella progettazione e nella gestione dei processi di apprendimento.

La ricerca di un giusto equilibrio tra teoria e applicazione consente di consolidare le conoscenze teoriche e di esplorare diverse metodologie didattiche, approfondendo anche gli strumenti digitali e le opportunità offerte dall'e-learning. L'obiettivo è valorizzare e sviluppare la professionalità di chi opera nel settore, facendone un professionista in grado di accompagnare i cambiamenti culturali e tecnologici che stanno trasformando il modo di progettare e realizzare la formazione. I partecipanti imparano a condurre l'intero processo formativo, utilizzando modalità in presenza e online, e hanno l'occasione di consolidare le proprie competenze attraverso la realizzazione di project work.

Ricostruire la genesi del *Programma Formazione Formatori* ci offre uno spaccato importante del contributo dato da AIF al settore della formazione. Un sentito ringraziamento va a Maurizio Castagna, Massimiliamo Caccamo e Sonia Pomero per il prezioso contributo dato alla ricostruzione delle diverse fasi del *PFF* e per le interviste che arricchiscono questo racconto.

Quando l'idea diventa un percorso: l'origine del PFF

Nel corso degli anni Settanta, la formazione in Italia resta collocata in una posizione laterale rispetto ai circuiti di legittimazione istituzionale e appare priva di un lessico teorico condiviso che ne renda intellegibile lo statuto disciplinare. L'università non include insegnamenti orientati allo sviluppo di competenze professionali e la psicologia dell'educazione non dispone ancora di un'autonomia epistemica riconoscibile; i pochi corsi di psicologia attivi a Roma, Padova, Milano e Torino privilegiano un'impostazione medico-clinica che lascia in ombra la comprensione dei processi di apprendimento connessi al lavoro e alle organizzazioni. In questa configurazione, la laurea in pedagogia costituisce l'unico titolo formalmente vicino a un dominio affine, pur senza offrire strumenti adeguati ad analizzare la formazione come pratica progettuale e come dispositivo di sviluppo in ambito organizzativo[1].

[1] Può risultare utile chiarire come tale configurazione rifletta assetti istituzionali e culturali propri del sistema universitario italiano nel periodo considerato, ancora segnato da una limitata differenziazione dei percorsi formativi e da un rapporto incerto con le esigenze del mondo del lavoro.
Un passaggio rilevante in questa direzione è rappresentato dal D.P.R. 11 maggio 1971, n. 452, che istituisce il corso di laurea in psicologia in alcune sedi universitarie, contribuendo a formalizzare la presenza della disciplina nel sistema accademico; tuttavia, nei primi anni di sviluppo, l'impianto scientifico rimane fortemente

La riflessione sui temi della formazione e dello sviluppo delle competenze, pertanto, tende a collocarsi al di fuori dei circuiti accademici, trovando spazio prevalentemente nelle pratiche aziendali e nelle iniziative promosse da attori collettivi. Un ruolo non secondario è svolto dalle organizzazioni sindacali e dagli enti bilaterali, soprattutto a seguito dell'introduzione delle "150 ore" per il diritto allo studio sancite dai contratti collettivi dei metalmeccanici del 1973, che favoriscono forme di formazione degli adulti legate al lavoro. Parallelamente, alcune grandi imprese italiane – tra cui Olivetti e FIAT – sviluppano esperienze strutturate di formazione interna, contribuendo alla diffusione di pratiche di aggiornamento professionale che restano tuttavia scarsamente tematizzate sul piano teorico. La mancanza di una piena integrazione tra questi ambiti e il sistema universitario contribuisce a ritardare la costruzione di un lessico condiviso e di un riconoscimento disciplinare della formazione come campo di studio autonomo[2]. Ne deriva un vuoto di riferimenti che investe direttamente l'identità professionale di chi opera come formatore: la figura rimane scarsamente visibile sul piano simbolico, spesso ricondotta all'immagine dell'insegnante tradizionale e poco riconosciuta nel linguaggio corrente, con l'effetto di rendere più difficile la costruzione di criteri condivisi e la circolazione di saperi taciti che sostengono la qualità della pratica.

In assenza di cornici consolidate, l'ingresso nella professione si configura come un processo di auto-definizione svolto in condizioni di relativo isolamento, nel quale la trasmissione intergenerazionale di competenze avviene in modo discontinuo e l'apprendimento professionale dipende in larga misura dall'esperienza situata. Proprio questa fragilità iniziale favorisce la nascita di iniziative promosse da alcuni pionieri del settore, che organizzano incontri periodici dedicati allo scambio di esperienze, alla discussione delle sperimentazioni in corso

---

influenzato da orientamenti clinici e sperimentali, con un'attenzione ancora marginale verso i processi di apprendimento in contesti organizzativi. La riforma universitaria del 1969 (legge 11 dicembre 1969, n. 910), ampliando l'accesso all'istruzione superiore, produce un incremento significativo della popolazione studentesca, che passa da circa 268.000 iscritti nel 1960 a oltre 1 milione alla fine degli anni Settanta (ISTAT), senza che tale espansione sia accompagnata da un parallelo sviluppo di curricula orientati alle competenze professionali.

[2] Solo nel corso degli anni Ottanta e Novanta, anche in relazione all'influenza del dibattito internazionale sul training and development e sull'organizational learning (Argyris e Schön, 1978; Kolb, 1984), si avvierà un processo più sistematico di istituzionalizzazione, sostenuto anche da politiche pubbliche e programmi europei orientati allo sviluppo delle risorse umane.

e alla riflessione sui nodi interpretativi che attraversano la pratica formativa. Ospitati inizialmente in spazi privati e privi di formalizzazione, tali momenti di confronto assumono gradualmente la fisionomia di un laboratorio collettivo, nel quale la condivisione di problemi ricorrenti e di soluzioni parziali alimenta un'idea più ambiziosa: rendere accessibili principi, strumenti e linguaggi della formazione attraverso un percorso sistematico rivolto a chi intende entrare in questo campo. La sedimentazione di queste interazioni sfocia in una prima configurazione organizzativa che mira a stabilizzare la comunità professionale. Come abbiamo visto nel primo capitolo, la costituzione, a metà degli anni '70, di un'associazione composta da un nucleo ancora ristretto di specialisti indica un passaggio rilevante nel processo di costruzione dell'identità collettiva, poiché introduce un luogo di appartenenza e un dispositivo minimo di rappresentazione, in un periodo in cui il formatore opera quasi esclusivamente all'interno delle imprese e la formazione viene trattata come funzione interna più che come servizio con una propria autonomia.

La collocazione prevalente nelle grandi organizzazioni industriali (Pirelli, Unilever, Italtel, Siemens e SNIA Viscosa) contribuisce a definire i primi confini operativi del ruolo, ancorandolo a logiche di sviluppo interno e a una continuità di modelli e pratiche garantita dall'appartenenza organizzativa. Tuttavia, il clima professionale risulta attraversato da cambiamenti rapidi e ancora instabili, che ridisegnano le condizioni di esercizio della formazione. Le imprese riducono progressivamente o dismettono le scuole interne e ricorrono in misura crescente a fornitori esterni e consulenze specialistiche, con una trasformazione che produce effetti convergenti sul piano organizzativo e su quello culturale. La riduzione della governance interna indebolisce l'assetto precedente, fondato sulla riproduzione relativamente coerente di linguaggi e metodi; nello stesso movimento, l'apertura a un mercato di prestazioni esterne genera un'arena competitiva nella quale la legittimazione del formatore non discende più dall'inclusione stabile nell'organizzazione ma si costruisce attraverso credibilità professionale, efficacia osservabile e coerenza metodologica. La tensione principale si concentra, allora, sulla capacità di adattamento: le aziende modificano aspettative e tempi di intervento, richiedono rapidità, risultati tangibili e dispositivi flessibili; tali richieste, se non governate, tendono a comprimere la qualità del lavoro formativo, spingendo verso soluzioni orientate all'immediatezza più che alla solidità progettua-

le. Il problema riguarda la tenuta del rigore nel passaggio a condizioni operative che valorizzano l'urgenza, e rende visibile la necessità di criteri che consentano di valutare in modo non impressionistico la qualità degli interventi.

La transizione apre, al contempo, uno spazio di costruzione culturale: la crisi dei modelli precedenti e la non ancora avvenuta stabilizzazione di quelli emergenti rendono plausibile un'azione deliberata volta a chiarire quali requisiti rendano una pratica formativa professionalmente affidabile. In questa finestra, la definizione di standard di progettazione, conduzione e valutazione si configura come un investimento sul consolidamento del campo, capace di coniugare robustezza scientifica e responsabilità etica senza subordinare l'una all'altra. L'assenza di un mercato strutturato, alimentata dalla carenza di competenze consolidate e dalla limitata allocazione di risorse economiche, intensifica l'esigenza di un percorso di professionalizzazione che sottragga la formazione alla dipendenza da iniziative episodiche e da apprendimenti puramente informali. Su queste premesse matura l'idea di un corso organico destinato a giovani professionisti, che trova una realizzazione concreta nel 1980 con l'avvio della prima edizione del *Programma Formazione Formatori (PFF)*, con la direzione di Maurizio Castagna.

Il progetto riunisce un corpo docente composto da figure di riferimento della pratica formativa dell'epoca, tra cui Ulderico Cappucci, Giuseppe Varchetta, Marco Maroino e Paolo Carlotti, sotto il coordinamento di Renato Teti, e si presenta fin dall'origine come un'iniziativa orientata a conferire alla formazione una fisionomia professionale riconoscibile e un perimetro disciplinare definito. Concepite come edizione sperimentale, le attività si articolano in quattro moduli di tre giornate distribuite nel corso dell'anno: la relazione fra i processi formativi e i processi organizzativi, la progettazione degli interventi formativi, la conduzione e la gestione dei processi formativi, la valutazione dei risultati. L'accoglienza favorevole consente, tuttavia, una rapida riproposizione già nel 1981, che mantiene l'impianto iniziale ma amplia il gruppo di progettazione attraverso il coinvolgimento di professionisti destinati a esercitare un'influenza crescente sul settore. In questa fase, il contributo di Giampiero Quaglino, Roberto Vaccani e Giuseppe Varchetta favorisce un arricchimento dei contenuti e una rielaborazione dell'architettura didattica, con l'estensione del percorso a dieci giornate complessive organizzate secondo una scansione modulare più articolata, capace di rispondere alle esigenze di approfondimento

emerse dalle prime esperienze. La terza edizione del 1982 consolida ulteriormente il progetto, sancendo la scelta di renderlo un appuntamento annuale stabile. La sede individuata negli spazi di AIF in via Vincenzo Monti a Milano assume progressivamente una valenza che trascende la dimensione logistica, configurandosi come un riferimento simbolico per una comunità professionale in via di consolidamento. La stabilità del luogo contribuisce alla sedimentazione di pratiche condivise e sostiene la formazione di una generazione di formatori destinata a esercitare un'influenza rilevante sull'evoluzione del settore a livello nazionale.

A partire dalla quarta edizione, il programma entra in una fase di sviluppo che ne ridefinisce l'assetto complessivo, estendendone la durata e rafforzandone la coerenza attraverso una struttura articolata in cinque moduli, per un totale di ventitré giornate. Questa riorganizzazione, sollecitata dai partecipanti, risponde all'esigenza di una maggiore integrazione tra le diverse componenti del percorso e di una continuità formativa più robusta, mentre la direzione complessiva rimane saldamente affidata a Maurizio Castagna. All'interno di questo impianto, la responsabilità scientifica viene assunta da Maria Grazia Strano, cui spetta il coordinamento di un corpo docente in costante evoluzione, arricchito nel tempo dal contributo di figure quali Dante Bellamio e Claudio Tronconi. La composizione dell'aula, caratterizzata dalla presenza prevalente di professionisti provenienti da grandi organizzazioni industriali, conferma l'orientamento dell'iniziativa verso la formazione aziendale. L'incremento della domanda rende in alcune annualità necessaria l'attivazione di edizioni parallele, scelta funzionale a preservare la qualità dell'esperienza formativa. La struttura del programma privilegia una logica formativa che segue il modo in cui i processi formativi si sviluppano concretamente nelle organizzazioni, piuttosto che una scansione meramente cronologica delle fasi di intervento. L'attenzione viene inizialmente posta sugli strumenti formativi e sulle dinamiche di apprendimento nei gruppi, considerati come risorse trasversali che informano l'intero ciclo formativo. Su questa base si innestano l'analisi delle esigenze e la valutazione dei risultati, intese come attività conoscitive indispensabili per orientare le scelte progettuali e per verificare la coerenza tra obiettivi dichiarati ed esiti conseguiti. La progettazione degli interventi formativi viene, così, collocata come momento di sintesi avanzata, che presuppone una conoscenza approfondita dei modelli di apprendimento, delle tecniche didattiche e degli strumenti di analisi e valutazione

Un tratto distintivo di questa fase risiede nella disponibilità di numerosi docenti a collaborare a condizioni economiche simboliche, opzione che consente di mantenere il percorso economicamente accessibile senza ridurne il livello di elaborazione teorica né il rigore metodologico che ne costituiscono l'ossatura. Tra le aziende e gli enti partecipanti alla settima edizione bis, si annoverano ad esempio Abbott, Agip Petroli, Alitalia, Autogrill, Bayer Italia, Ferrero, IBM, Industrie Pirelli, Mondadori, Montedison, 3M Italia, Monte dei Paschi di Siena, Kodak, SDA Bocconi, Touring Club Italiano.

Nel suo sviluppo, il *PFF* assume una funzione fondativa nel processo di professionalizzazione del formatore, intercettando una domanda che riguarda anzitutto la definizione dell'identità professionale. La formazione conosce una fase di espansione, mentre i confini del ruolo rimangono fluidi e privi di un riconoscimento stabile; da qui deriva un bisogno di consolidamento che si esprime nella costruzione di un lessico comune, di criteri di qualità e di una base culturale condivisa, piuttosto che nell'adozione di un metodo univoco.

La sede di via Vincenzo Monti continua a ospitare numerose edizioni fino a quando, intorno alla nona o decima, matura una configurazione intensiva articolata in cinque settimane a tempo pieno in regime residenziale. La scelta risponde a una duplice esigenza: rendere l'apprendimento più immersivo e offrire ai partecipanti un'esperienza di luoghi e assetti logistici che possano fungere da riferimento per iniziative future. Dopo una fase itinerante, segnata dall'alternanza di sedi e soluzioni organizzative, il programma individua un assetto stabile presso l'Hotel Milano di Castione della Presolana, a Bratto, capace di garantire sostenibilità economica ed efficienza operativa, insieme a continuità gestionale e coerenza complessiva. In parallelo evolve la fisionomia dei partecipanti: l'aula, inizialmente composta quasi esclusivamente da formatori interni alle grandi imprese, si apre progressivamente a consulenti e professionisti autonomi, seguendo l'affermazione delle società di consulenza e la crescente domanda di competenze orientate allo sviluppo organizzativo.

La costruzione della professionalità del formatore attraverso la pratica riflessiva

Sul piano epistemico e operativo, il *PFF* prende forma entro un contesto in cui i riferimenti concettuali risultano inizialmente discontinui e

parziali, riflettendo una configurazione professionale che si consolida prevalentemente attraverso la pratica.

La formazione, intesa come ambito di intervento organizzativo, si sviluppa a partire dall'esigenza di comprendere eventi, dinamiche e tensioni che attraversano le organizzazioni, traducendoli in dispositivi di azione suscettibili di trasferimento. In questa fase, il lavoro dei docenti si concentra sulla progressiva esplicitazione di modelli maturati sul campo, sottoposti a un processo di rielaborazione che combina riferimenti pedagogici selezionati con soluzioni concepite in modo autonomo. Da tale attività di formalizzazione emergono contributi che, nel tempo, contribuiscono a stabilizzare un lessico condiviso e a fornire una base concettuale a una professionalità che fino a quel momento aveva trovato il proprio sviluppo soprattutto nell'esperienza diretta.

L'aula si configura, quindi, come uno spazio di esplorazione congiunta, nel quale la formazione produce apprendimento anche per chi guida il percorso: la progettazione collettiva, l'osservazione sistematica delle interazioni e il confronto tra pari alimentano una comprensione più articolata delle logiche formative e sostengono l'affinamento di metodi e schemi interpretativi che successivamente confluiscono in lavori pubblicati. Questa progressiva sedimentazione conduce alla definizione di un impianto relativamente stabile, organizzato in cinque moduli, attraverso cui il programma ricerca un equilibrio tra rigore procedurale e attenzione alle esigenze operative dei partecipanti.

Le prime due unità, ciascuna articolata su cinque giornate, concentrano l'attenzione sulle logiche didattiche e sulle tecniche di conduzione, attribuendo alla gestione dell'aula un ruolo centrale nella costruzione della competenza professionale. L'avvio del percorso dedica inoltre particolare cura alla costituzione del gruppo, mediante attività orientate a creare un terreno relazionale favorevole e a rendere comprensibile la traiettoria complessiva dell'esperienza formativa. Il terzo modulo, anch'esso sviluppato su cinque giornate, approfondisce la conduzione dei gruppi di apprendimento, mentre il quarto si focalizza sulla lettura dei fabbisogni e sulla valutazione degli esiti, dimensioni che conferiscono coerenza e direzionalità agli interventi. L'unità conclusiva è riservata alla progettazione; la sua collocazione, apparentemente disallineata rispetto alla sequenza canonica dei processi formativi, risponde all'assunto secondo cui il disegno di un intervento richiede una padronanza già consolidata delle altre com-

ponenti, integrando la capacità di interpretare le domande, orientare il lavoro d'aula e definire criteri di verifica.

Nello specifico, l'analisi dei bisogni formativi viene assunta come snodo generativo dell'intero processo formativo, configurandosi come un'esplorazione sistematica delle interdipendenze che legano orientamenti strategici, assetti organizzativi e profili di competenza attesi. Tale attività preliminare richiede una lettura organizzativa capace di circoscrivere con precisione il perimetro dell'intervento, chiarire le finalità realisticamente perseguibili e orientare la scelta degli strumenti più appropriati. Ne deriva uno spostamento dell'attenzione verso cornici interpretative che consentono di cogliere l'organizzazione come un sistema articolato, nel quale domande formative, processi operativi e relazioni di potere si compenetrano in modo non lineare. All'interno di questo impianto, la riflessione sulle logiche formative e sugli strumenti di apprendimento occupa una posizione centrale. Le teorie dell'apprendimento, i principi formativi e le tecniche di animazione dei gruppi sono trattati come risorse concettuali da integrare criticamente nella pratica, evitando trasposizioni automatiche o applicazioni astratte. Dispositivi quali la lezione, la discussione strutturata, l'analisi di casi, le simulazioni e il role playing vengono valutati in relazione alle finalità perseguite, alle condizioni di efficacia e ai contesti di utilizzo, richiedendo al formatore la capacità di combinarli in modo coerente con l'intenzionalità formativa.

Il gruppo di apprendimento viene considerato uno spazio privilegiato per la costruzione condivisa di significati, la sperimentazione dei ruoli e la rielaborazione dell'esperienza. La sua gestione implica competenze specifiche di conduzione, sensibilità alle dinamiche relazionali e capacità di interpretare i fenomeni emergenti come parte integrante del processo formativo. Il completamento del processo è affidato alla verifica degli esiti, che introduce una riflessione sui risultati prodotti dagli interventi. La valutazione si sviluppa su più livelli, includendo l'analisi delle reazioni dei partecipanti, l'osservazione degli apprendimenti conseguiti e l'esame degli effetti sui comportamenti e sui processi organizzativi. L'impiego di modelli e strumenti valutativi consente di attribuire significato ai risultati osservati e di alimentare un circuito di apprendimento riflessivo che informa le successive attività progettuali. Il patrimonio di saperi che emerge dal percorso contribuisce a delineare la professionalità del formatore in Italia, offrendo un riferimento rilevante tanto per l'intervento quanto per la sua elaborazione teorica.

L'assetto organizzativo del PFF

Sul piano organizzativo, il *PFF* si fonda su un assetto economico peculiare, sostenuto a lungo dall'impegno dei docenti, disposti ad accettare compensi contenuti e coerenti con la natura associativa dell'iniziativa. Il corso assume una funzione strategica per l'Associazione promotrice, che investe sulla qualità didattica come elemento distintivo e come leva di legittimazione nel campo della formazione manageriale. La selezione dei docenti avviene secondo criteri stringenti, nei quali alla competenza riconosciuta si affiancano la disponibilità a una partecipazione autenticamente collettiva e la capacità di rendere accessibili contenuti complessi attraverso scelte didattiche appropriate. L'esperienza manageriale, pur rilevante, viene valutata insieme all'attitudine a trasformare il sapere pratico in conoscenza condivisibile, producendo effetti significativi anche sul piano reputazionale.

I partecipanti, una volta rientrati nelle rispettive organizzazioni, operano come mediatori informali della qualità percepita, alimentando dinamiche di passaparola che sostengono la domanda e consolidano la posizione del programma. In questo percorso si inserisce l'introduzione, nelle fasi iniziali, della figura del tutor d'aula, la cui presenza continuativa garantisce coerenza tra i moduli, organizza la circolazione dei riscontri, coordina il lavoro di docenti portatori di stili differenti e presidia il clima del gruppo, aspetto particolarmente rilevante in un'esperienza residenziale caratterizzata da interazioni intense. Attraverso questa funzione di integrazione, il *PFF* riesce a mantenere un equilibrio tra pluralità di approcci e unità progettuale, preservando la dimensione esperienziale senza compromettere la coesione complessiva del percorso.

Il mutamento del dispositivo diventa evidente a partire dagli anni successivi al 2000, sotto la direzione di Massimiliano Caccamo, riflettendo la riconfigurazione del mercato della formazione e le trasformazioni nelle modalità attraverso cui le organizzazioni acquisiscono e governano saperi formativi e manageriali. Negli anni successivi alla direzione di Caccamo, con l'avvicendarsi dei coordinamenti e l'emergere di vincoli organizzativi più stringenti, il programma viene progressivamente rimodulato: alcune attività esperienziali si riducono, una parte dei contenuti viene affidata allo studio autonomo e la struttura complessiva si adatta a condizioni economiche e logistiche più selettive. Le difficoltà accentuate dalle crisi del 2002 e del 2008

rendono meno sostenibili elementi precedentemente considerati costitutivi, come le trasferte, progressivamente percepite come oneri difficilmente giustificabili. Il progetto nazionale viene così affiancato, e in parte sostituito, da iniziative regionali attivate in contesti quali la Lombardia e il Lazio, con l'obiettivo di contenere i costi e ampliare l'accessibilità. Parallelamente, la composizione dell'aula continua a diversificarsi, registrando una presenza crescente di consulenti esterni e liberi professionisti accanto a figure interne alle grandi organizzazioni, segnalando la pluralizzazione del mercato della formazione e dei profili professionali coinvolti. Da questa sedimentazione prende forma un impianto relativamente stabile attraverso il quale il programma ricerca un equilibrio tra rigore procedurale e aderenza alle esigenze operative dei partecipanti.

Il pluralismo dell'offerta associativa

Massimiliano Caccamo incontra il *PFF* dapprima come partecipante, in una fase ancora relativamente iniziale del programma, durante la terza edizione ospitata a Milano, in via Vincenzo Monti, nella sede storica. L'ingresso avviene per mandato di Pirelli e segnala, fin dall'origine, un investimento organizzativo rivolto allo sviluppo di competenze formative interne; allo stesso tempo, quella collocazione "dall'interno" consente di osservare la logica operativa del percorso mentre la responsabilità scientifica è già affidata a Maurizio Castagna. Questo passaggio diventa una risorsa epistemica poiché l'attraversamento del *PFF* come discente produce una conoscenza incarnata del dispositivo, utile a riconoscerne sia le leve generative sia le frizioni, e a maturare una sensibilità concreta per ciò che funziona e per ciò che, nel tempo, può essere raffinato senza snaturare l'impianto.

L'assunzione della direzione da parte di Caccamo si colloca più tardi, tra la ventisettesima e la ventottesima edizione, quando il *PFF* appare già sostenuto da una robusta sedimentazione metodologica e organizzativa. La scelta che orienta l'avvio della nuova guida è la gestione della continuità. La prima edizione condotta direttamente viene mantenuta quasi invariata, mentre la traiettoria successiva segue una logica di cambiamento prudente e cumulativa: legittimazione progressiva, ascolto dei segnali deboli, correzioni puntuali e, soltanto dopo, innovazioni capaci di incidere sulla struttura. In termini di management, l'azione ricalca un approccio che evita rotture premature,

preserva l'affidabilità percepita da docenti e partecipanti e costruisce credibilità attraverso la qualità del governo quotidiano.

Le innovazioni attribuite a questa fase sono tre e acquistano coerenza se lette come risposta integrata a una tensione tipica dei programmi di professionalizzazione: tenere insieme pluralismo teorico, orientamento identitario e trasferibilità operativa. La prima consiste nell'introduzione, all'interno del *PFF*, di un percorso advanced "*Formazione Formatori di Secondo Livello*", che rappresenta un'evoluzione del percorso base, con un focus che va dal settore industriale a quello bancario. L'obiettivo è l'espansione dell'orizzonte interpretativo dei partecipanti: la formazione non viene osservata soltanto attraverso la lente dei docenti presenti in aula, ma anche tramite contributi provenienti da tradizioni differenti, veicolati da altri docenti non necessariamente collocati dentro l'iniziativa. Ne deriva un principio di professionalità: il formatore competente sa riconoscere cornici teoriche alternative e selezionare, caso per caso, quella più congruente al problema organizzativo che deve essere trattato.

Il pluralismo proposto, però, non coincide con un eclettismo indiscriminato. L'impianto richiama una polarità storicamente strutturante per il campo: da un lato i filoni di matrice psicologica e psico-sociologica, fino alle declinazioni psico-socio-analitiche, con i riferimenti a Giuseppe Varchetta e a Vito Volpe di ISMO; dall'altro i filoni organizzativi e sistemici, evocati attraverso la RSO e Montobbio. A questi si affianca il riconoscimento di orientamenti più innovativi, inclusi approcci culturali e metaforici, ma l'adozione non è guidata dalla seduzione della novità. Il criterio dichiarato è la rappresentanza fondata su storia ed esperienza, non sulla mera differenza.

Questa postura svolge una funzione protettiva rispetto a un rischio ricorrente nei mercati della formazione: la confusione tra innovazione e spettacolarizzazione, tra proposta metodologica e "effetto wow", tra docenza come intrattenimento e docenza come costruzione di apprendimento verificabile. In questa cornice, la scelta dei contributi non è solo didattica, ma anche etica, perché definisce che cosa, in quel contesto, meriti di essere riconosciuto come sapere professionale e che cosa, invece, appartenga alla dimensione performativa priva di accountability sull'esito.

Il quadro concettuale entro cui il *PFF* viene collocato è reso esplicito dal richiamo a una definizione attribuita a Massimo Bruscaglioni: «la formazione, come la intendiamo noi, ha per oggetto l'apprendimento

degli adulti che lavorano nelle organizzazioni» (Bruscaglioni, 2012)[3]. La densità semantica della formulazione viene scomposta in tre scelte lessicali che operano come assi metodologici. "Apprendimento", anziché "insegnamento", sposta l'attenzione dalla prestazione del docente all'esito sul discente e porta, immediatamente, al tema della valutazione, distinguendo tra gradimento e apprendimento effettivo. "Adulti" delimita l'area teorica di riferimento: non la psicologia dello sviluppo, bensì la pedagogia degli adulti e le specificità dell'apprendimento in età lavorativa. "Nelle organizzazioni" definisce il perimetro di azione nei contesti produttivi e istituzionali, con metriche, vincoli, gerarchie e logiche di coordinamento che influenzano ciò che è realisticamente modificabile. Da questa triade emerge un'etica professionale: fare formazione implica assumersi la responsabilità di ciò che cambia, o non cambia, nel lavoro degli adulti e nelle dinamiche organizzative. La critica, in filigrana, riguarda una formazione aziendale talvolta progettata da professionisti che non hanno attraversato la vita organizzativa dall'interno, con una perdita di credibilità presso interlocutori capaci di riconoscere rapidamente l'estraneità al loro mondo. Di conseguenza, la qualità dell'intervento formativo dipende anche dalla capacità di parlare una lingua organizzativa riconoscibile e di misurarsi con vincoli reali, non soltanto con categorie analitiche astratte.

La seconda innovazione nasce da un problema di identità professionale, condensato nella domanda volutamente provocatoria "sei un formatore o fai il formatore?". L'interrogativo intercetta un'ambivalenza strutturale del ruolo, particolarmente marcata per chi opera in

---

[3] Bruscaglioni sollecita uno spostamento analitico verso dimensioni della formazione spesso lasciate sullo sfondo, pur risultando decisive nella determinazione degli esiti. L'attenzione si concentra su ciò che accade durante l'esperienza formativa, in una trama di interazioni che sfugge a una piena codificazione preventiva e che si struttura attraverso aspettative, percezioni e modalità di partecipazione dei diversi attori coinvolti. Tale prospettiva consente di comprendere perché interventi progettati con cura possano produrre risultati disomogenei, mentre iniziative meno strutturate riescano talvolta a generare apprendimenti significativi: ciò che interviene a mediare tra disegno e risultato risiede in una dimensione processuale che si sviluppa nel corso dell'azione. Questa dimensione si configura come un campo dinamico, nel quale assumono rilievo fattori quali il clima relazionale, le forme di ingaggio dei partecipanti e le configurazioni implicite che regolano lo scambio tra individui e organizzazione. In tal modo, la competenza del formatore viene ricondotta anche alla capacità di leggere e orientare queste dinamiche, ampliando il perimetro della professionalità oltre la dimensione strettamente progettuale e contenutistica. Per ulteriori approfondimenti si veda: Bruscaglioni, M. (2012). *La gestione dei processi nella formazione degli adulti (10ª ed.)*. Milano: FrancoAngeli.

azienda. La figura del formatore interno viene descritta come spesso povera di autonomia professionale: appesantita da compiti amministrativi e logistici, mentre la parte più visibile e valorizzata della docenza viene delegata a consulenti esterni. In tale configurazione, il *PFF* diventa luogo di convergenza di profili eterogenei: alcuni con vocazione definita, altri arrivati alla formazione per contingenza, altri ancora consapevoli di una permanenza temporanea prima di transizioni verso ruoli differenti. Quando queste differenze restano implicite e non vengono elaborate, l'investimento formativo rischia di non agganciarsi alle aspirazioni e alle traiettorie attese, lasciando il percorso privo di una leva di orientamento che, per gli adulti, non è un accessorio psicologico, ma una condizione di efficacia. La risposta progettuale, dunque, consiste nell'introduzione di una settimana strutturata sull'autosviluppo, concepita come dispositivo di chiarificazione e come "specchio" per le scelte finali di posizionamento professionale. Il fine resta preciso: ridurre la distanza tra identità, capacità e traiettoria desiderata, rendendo il rapporto con la professione un oggetto di lavoro, non un presupposto lasciato all'autodefinizione silenziosa[4] secondo un approccio che mette al centro "empowerment e self empowerment" (Bruscaglioni, 2007).

La terza innovazione, ricondotta interamente alla responsabilità di questa fase, è il "laboratorio manageriale", collocato dopo i moduli su progettazione, analisi dei bisogni, autosviluppo e rapporto con organizzazione e business. Il laboratorio mira a trasformare la somma dei saperi in sintesi operativa: non un'aggiunta applicativa, ma un dispositivo di integrazione. La struttura ruota attorno a "testimoni aziendali"

---

[4] La nozione di empowerment proposta da Bruscaglioni si configura come un processo intenzionale di ampliamento del campo delle possibilità percepite e agibili, attraverso il quale l'individuo è posto nella condizione di intervenire attivamente sulla propria traiettoria professionale ed esistenziale. Tale orientamento implica una rielaborazione del rapporto tra identità e azione, in cui la dimensione lavorativa viene assunta come spazio di progettazione consapevole e non come esito implicito di percorsi predefiniti o di adattamenti progressivi. L'attenzione si sposta così verso dispositivi che consentono di riattivare risorse soggettive spesso latenti, come nel caso della rimobilitazione dell'energia desiderante o della costruzione di nuove forme di rappresentazione di sé, intese come condizioni per rendere pensabili e praticabili alternative prima non considerate. L'apporto di Bruscaglioni risiede anche nell'aver ricondotto tali dinamiche entro un quadro metodologico utilizzabile nei diversi ambiti di sviluppo delle persone, dalla formazione al counseling, dal coaching all'orientamento, contribuendo a delineare una prospettiva in cui la crescita professionale si intreccia con una più ampia apertura di possibilità esistenziali. Per ulteriori approfondimenti si veda: Bruscaglioni, M. (2007). *Persona empowerment: Poter aprire nuove possibilità nel lavoro e nella vita*. Milano: FrancoAngeli.

che portano un problema reale, non didattico, nel quale possono intrecciarsi dimensioni formative, vincoli di business, assetti organizzativi e questioni manageriali. Il gruppo interroga il testimone per chiarire natura del problema, obiettivi e aspettative rispetto al contributo che verrà costruito. Da quel momento la didattica si rovescia: la settimana conclusiva è prevalentemente autogestita dai partecipanti, mentre il docente assume una regia discreta, interviene su richiesta o sospende il flusso con un "time out", metafora presa dal basket, quando le dinamiche di lavoro si allontanano dagli obiettivi o perdono aderenza al mandato. Il valore del laboratorio non coincide con l'incremento di "praticità", ma con l'introduzione di una concezione del docente come facilitatore e osservatore sistemico del gruppo. L'intervento può riguardare le dinamiche interpersonali, la gestione del tempo, la relazione tra conoscenza disponibile e risultati attesi, fino al richiamo a pratiche di reperimento attivo di competenze mancanti – telefonate, ricerche, consultazioni – quando il gruppo scambia introspezione per informazione e rallenta la produzione di ipotesi operative. L'episodio-limite, in cui il gruppo conclude che il problema del committente non è affrontabile mediante un'aula di formazione, assume un significato paradigmatico: delimita il campo della formazione come leva, respingendo l'aspettativa organizzativa che le attribuisce un potere risolutivo su qualunque criticità. In questo senso, il laboratorio opera come apprendimento di confine e, dunque, non insegna solo che cosa fare ma anche quando la formazione è pertinente e quando, invece, servono altre leve manageriali.

Sul piano organizzativo, l'introduzione dei moduli richiede una ricalibrazione dei tempi. La durata del *PFF* rimane per un periodo di sei settimane, poi si comprime fino a quattro, anche per la crescente difficoltà delle aziende nel sostenere assenze prolungate dei partecipanti. La durata è indicatrice di una trasformazione nelle condizioni di possibilità della formazione interaziendale e, più in generale, nella tolleranza organizzativa per investimenti intensivi di sviluppo. La compressione temporale apre un problema ulteriore: l'esperienza residenziale, con il suo apprendimento orizzontale e comunitario, è difficile da replicare in formati frammentati e a bassa intensità, perché non riguarda solo il contenuto, ma il modo in cui le persone si osservano, si confrontano e costruiscono un linguaggio comune.

Nel riconoscere i fattori che hanno sostenuto la qualità del *PFF*, viene attribuito un ruolo decisivo all'impianto originario e alla compe-

tenza di Castagna (definito da Massimiliano Caccamo "super esperto dell'approccio didattico"), oltre che alla presenza di un capitale intellettuale diffuso nell'Associazione. Tra gli elementi qualificanti emerge un aspetto controintuitivo: la centralità del pensiero progettuale e la sequenza didattica che colloca la progettazione prima dell'analisi dei bisogni. La struttura si discosta dal modello lineare "analisi-progettazione-erogazione-valutazione", ma la giustificazione è didattica: per analizzare i bisogni è necessario disporre prima delle categorie e dei criteri che rendono possibile un'analisi rigorosa. La competenza progettuale – che riguarda contenuti, metodi e processi – viene, quindi, costruita come metacompetenza e questo orientamento spiega la capacità del programma di produrre professionisti in grado di governare complessità. Accanto alla dimensione metodologica, la "variabile ambientale" viene considerata determinante: la residenzialità settimanale, reiterata nel tempo, genera legami, scambio di pratiche e senso di comunità che entrano nel cuore dell'apprendimento. L'assenza di apprendimento orizzontale costituisce un vulnus per la didattica e non è automaticamente compensabile da soluzioni tecnologiche, per quanto sofisticate.

L'impatto del *PFF* può essere ricondotto a un criterio di valutazione eminentemente pragmatico, che assume come misura non l'aderenza a un canone astratto, ma la capacità del programma di trasformare un limite percepito in una decisione progettuale durevole. La teoria viene difesa nella sua funzione generativa poiché "non c'è niente di più pratico che una buona teoria", in quanto essa consente di nominare i fenomeni, di renderli confrontabili e, soprattutto, di evitare che l'azione formativa si riduca a repertorio di tecniche decontestualizzate. Al tempo stesso, l'operatività richiede un vincolo di realtà: l'impresa deve entrare nel programma per ciò che è, anche quando appare opaca, rigida o poco permeabile al cambiamento.

Da qui discende una definizione concreta di professionalità. Lavorare sulla configurazione esistente, senza sostituirla con un'immagine desiderabile ma fittizia; introdurre trasformazioni senza negare i vincoli che le rendono possibili; produrre effetti senza scivolare nell'idealizzazione. Lo stesso principio si riflette nel modo in cui si ricompone lo spirito del percorso. Il tratto distintivo viene fatto dipendere da segnali osservabili di coinvolgimento e coesione: gruppi che proseguono il lavoro fino a notte inoltrata sui progetti senza necessità di sollecitazioni esterne, perché la reciprocità diventa un moltiplicatore di energia e la comunità formata nel percorso continua a vivere oltre la sua conclusione

formale. In questa densità relazionale si intrecciano tre fattori: la residenzialità, che rende possibile una prossimità non intermittente; la qualità della docenza, che sostiene l'impegno senza doverlo imporre; e la funzione tutoriale, intesa come dispositivo di continuità capace di tenere insieme i passaggi, preservare la coerenza complessiva e impedire che il percorso si sfilacci in una somma di esperienze non integrate.

L'identità del *PFF* di quella stagione si caratterizza per una reputazione condivisa di eccellenza collocata in un ecosistema pluralistico di interlocutori (AIF, associazioni di consulenti, ASPOR, AIS) e resa plausibile da un contesto storico in cui grandi imprese attribuivano alla formazione un ruolo più rilevante nel funzionamento organizzativo. Dentro questa cornice, l'elemento più caratterizzante riguarda la "doppia appartenenza" del formatore interno: all'impresa e ad AIF. Tale appartenenza opera come risorsa di legittimazione e come leva negoziale, perché offre un riferimento professionale esterno a cui ancorare criteri di qualità e pratiche riconosciute. Nei momenti di conflitto o pressione interna, il richiamo a una comunità e a una best practice condivisa costituisce un supporto operativo rafforzando il ruolo interno, delimitando lo spazio dell'arbitrio e introducendo standard che non dipendono esclusivamente dalle contingenze aziendali. In questa funzione si coglie un profilo istituzionale dell'Associazione, che eccede l'erogazione di formazione e include produzione di standard, tutela dell'autonomia professionale e consolidamento di una grammatica comune capace di rendere la pratica più discutibile, più trasferibile e, quindi, più responsabile.

Un ulteriore tratto, infine, chiarisce lo stile di governance che sostiene tali esiti: un perfezionismo operativo vissuto come full immersion nella progettazione e nella gestione, fino a prolungare il lavoro serale in confronti puntuali sull'andamento della giornata, sulla qualità dei docenti, sulle dinamiche tra partecipanti. Il punto non è l'intensità in sé, ma ciò che essa rende possibile sul piano organizzativo: una regia continua, un monitoraggio ravvicinato e un micro-aggiustamento costante che trasformano il programma in un sistema sensibile ai feedback, capace di correggersi senza perdere coerenza. La qualità, in questa prospettiva, dipende in modo decisivo dal lavoro invisibile che la rende viva, stabile e insieme evolutiva.

Nel *PFF* un ruolo rilevate è ricoperto dal tutor, funzione che attraverso il punto di vista di Sonia Pomero, che ci offre una chiave di lettura privilegiata sull'esito di un processo di progressiva formalizza-

zione di funzioni inizialmente implicite, è reso necessario dalla natura residenziale, plurale e intensiva del programma. In questi anni il *PFF*, come abbiamo visto, si configura come un dispositivo formativo residenziale e intensivo, articolato in moduli, docenze multiple e momenti esperienziali, all'interno del quale diventa evidente la necessità di una funzione capace di garantire continuità e integrazione. La figura del tutor d'aula risponde a questa esigenza, assumendo una responsabilità che riguarda la tenuta complessiva del processo formativo: la continuità che il tutor assicura non si limita al coordinamento operativo, ma investe le dimensioni cognitive e relazionali dell'apprendimento.

La funzione del tutor d'aula si configura come un dispositivo di supporto al processo formativo orientato alla sua tenuta e alla sua efficacia, distinto dalla responsabilità didattica e focalizzato sulla qualità delle condizioni entro cui l'apprendimento può prendere forma. Essa si esprime attraverso un intreccio di pratiche tra loro strettamente connesse che includono il monitoraggio continuo delle dinamiche collettive, la regolazione del rapporto tra le intenzioni progettuali e le effettive capacità di elaborazione dei partecipanti, nonché il sostegno alla rielaborazione soggettiva dell'esperienza. Le competenze organizzative risultano centrali, poiché la qualità dell'apprendimento è influenzata dalla capacità di coordinare docenti, calendari e aspetti logistici, proteggendo il lavoro formativo da frizioni operative che, in un contesto residenziale, possono rapidamente erodere attenzione e coinvolgimento. A queste si affiancano competenze relazionali, necessarie per operare in un ambiente intensivo in cui emergono aspettative elevate, stili di partecipazione divergenti e, talvolta, fragilità personali. La cura delle relazioni contribuisce a mantenere un clima sufficientemente sicuro da sostenere un apprendimento esigente. Il tutor contribuisce in modo significativo alla costruzione di senso, sostenendo la capacità del gruppo di leggere ciò che accade e di integrarlo in un quadro coerente.

La pluralità dei docenti coinvolti contribuisce ad ampliare l'orizzonte concettuale del programma, offrendo ai partecipanti prospettive teoriche e interpretative differenziate, mentre il lavoro in gruppo promuove modalità di apprendimento orizzontali fondate sul confronto tra pratiche, problemi e contesti professionali reali. Il tutor opera come elemento di connessione tra questi livelli, garantendo continuità tra le attività d'aula, i momenti di lavoro collaborativo e le interazioni informali, e mantenendo un legame costante tra il dispositivo formativo e i bisogni effettivi dei partecipanti.

Verso l'assetto attuale del PFF. Cesure, riallineamenti e riconfigurazioni

Il 2006 segna una cesura nella traiettoria del *PFF*, giunto alla trentaquattresima edizione. Il passaggio dalla presidenza di Ulderico Capucci a quella di Caltabiano coincide, come abbiamo visto, con una revisione dell'assetto istituzionale e con una ridefinizione dell'offerta associativa. Il nuovo consiglio direttivo intensifica il calendario delle iniziative, amplia i servizi rivolti ai soci e riconfigura la formazione come asse portante della proposta associativa. Il *PFF*, che fino a quel momento aveva rappresentato un'esperienza consolidata e fortemente identitaria, viene riletto come elemento di un portafoglio formativo più articolato, da progettare in modo differenziato rispetto a contenuti e segmenti professionali diversi.

L'intuizione che guida la ripartenza è la costruzione di tre programmi distinti: uno rivolto ai laureati, uno ai neo-formatori e uno ai formatori con esperienza. La traduzione operativa di questo disegno resta parziale, perché l'unico percorso che viene effettivamente avviato è quello per neo-formatori, diretto da Paolo Viel. Il dato rilevante è la scelta di attribuire al segmento "in ingresso" una centralità strategica: il target dei neo-formatori permette di lavorare sulla costruzione di identità professionale e su un repertorio di competenze "di base" che, nella prospettiva dell'Associazione, può evolvere secondo sviluppi più avanzati. Tra il 2009 e il 2011 Viel realizza tre edizioni a Roma e una a Milano del percorso denominato "*Neo Formatori*" (si tratta di un'iniziativa che, in quel periodo, non è identificata come *PFF*). La durata, tra le 10 e 12 giornate in presenza, definisce una scelta di formato precisa: il programma rinuncia alla logica residenziale di lungo periodo che aveva connotato le 25 giornate dei percorsi guidati da Maurizio Castagna e da Massimiliano Caccamo e adotta una struttura più compatta, verosimilmente più sostenibile per partecipanti che stanno entrando nel ruolo e che difficilmente possono permettersi assenze prolungate. Anche la composizione del corpo docente segnala un'idea di professionalità del formatore costruita per ibridazione: tra i docenti compaiono Consuelo Casula, Piero Trupia e Vito Volpe; alle lezioni si affiancano testimonianze di Domenico De Masi, insieme a interventi di manager di Poste Italiane e di Autostrade per l'Italia.

L'attività di Paolo Viel non si esaurisce nel percorso per neo-formatori. Nel 2008 egli realizza due edizioni di "*Outdoor Sailing*", una

a Santa Marinella e una a Porto Cala de' Medici, rispettivamente nel febbraio e nell'ottobre dello stesso anno. Il setting di questo nuovo percorso segnala l'attenzione per pratiche formative che lavorano sulla dimensione embodied e sulla dinamica dei gruppi, elementi che torneranno in modo ricorrente nelle successive riconfigurazioni del *PFF*.

Una nuova fase si apre nel 2014, durante la presidenza di Antonello Calvaruso, quando la responsabilità del *Programma Formazione Formatori* viene affidata a Cinzia Vanzini. Questo passaggio segna il ritorno a un'impostazione più "classica" del prodotto e può essere letto come un momento di consolidamento e stabilizzazione, dopo anni caratterizzati da sperimentazioni e riprogettazioni. Il percorso resta interamente in presenza e si sviluppa in circa 12 giornate; viene realizzato a Milano per quattro edizioni, indicando una scelta di concentrazione territoriale e di presidio logistico che contribuisce a standardizzare l'esperienza. Sempre nel 2014 AIF organizza un corso intitolato "*PFF Formare i Formatori per rinnovare le organizzazioni e la società*", presso la Blend Tower di Milano. Il corpo docenti include Consuelo Casula, Massimo Bruscaglioni, Maurizio Castagna, Maurizio Milan, Mario Vitolo, Paolo Mottana e Fulvio Sperduto. L'impianto resta in vigore fino al 2017 e appare delineato con sufficiente precisione: il corso dura 120 ore distribuite su 15 giornate d'aula e si basa su una concezione del formatore come progettista e facilitatore, con competenze che non si esauriscono nella conduzione, ma includono diagnosi, design dell'intervento e valutazione, secondo una logica che avvicina la formazione a un ciclo di gestione e non a una sequenza di eventi didattici isolati.

Tra il 2016 e il 2017, in parziale sovrapposizione con la fase di consolidamento, vengono realizzate due edizioni del *Programma Formazione Formatori Avanzato*. Anche qui la scelta dei temi indica un'articolazione della proposta verso competenze più specialistiche. Il primo intervento è un laboratorio di Self Empowerment con Massimo Buscaglioni presso la sede storica dell'Hotel Milano di Bratto della Presolana; il secondo è un corso sulle metodologie di progettazione "*Dalla lezione all'e-learning*" con Antonio Pignatto a Milano.

Un ulteriore rinnovamento organizzativo avviene quando, durante la presidenza Milan, il consiglio direttivo costituisce una società strumentale con lo scopo di realizzare progetti formativi e attività di servizio rivolte anche a non soci. Nasce, così, *AIF Academy*. La responsabilità didattica del *PFF* viene affidata nuovamente a Paolo Viel, che avvia una strategia di erogazione più ampia sul piano geografico, con l'intento di

rendere il *PFF* replicabile in diverse aree del Paese. A Milano il corso continua a essere realizzato annualmente, con sei edizioni presso la sede storica dell'Enaip. Sul versante meridionale, tra il 2017 e il 2022 si riescono ad avviare due edizioni pugliesi, rese possibili anche dal contributo di Sergio D'Angelo, presidente della delegazione territoriale. Nel 2019 si aggiunge un'edizione romana. Nonostante ciò, permangono difficoltà nell'istituzionalizzare un prodotto formativo all'interno di logiche territoriali regionali, dove risultano determinanti la capacità di attivare una domanda locale, la disponibilità di faculty, la solidità dell'infrastruttura organizzativa e la continuità del presidio. In altri termini, la replicabilità non dipende esclusivamente dalla qualità del format, ma anche dalle condizioni di governance locale e dalla tenuta della rete.

La fase successiva è condizionata dalla pandemia e dalla necessità di riorganizzare radicalmente l'erogazione. Paolo Viel – con il contributo di Vivaldo Moscatelli e Ugo Calvaruso – avvia un progetto totalmente digitale che tra il 2021 e il 2023 realizza cinque edizioni con la nuova dicitura di *Percorso Formazione Formatori Digitale*. La struttura è definita con precisione: 96 ore complessive ripartite in 24 incontri, con quattro laboratori. Rispetto alle fasi precedenti, qui la novità non riguarda soltanto il canale, ma anche l'emersione esplicita di nuovi contenuti: compaiono per la prima volta temi come il personal branding ai tempi del digitale, il design thinking, il digital speaking e il presentation design. Tra i docenti Stefano Berdini, Stefano Cera, Rosa D'Elia, Beatrice Lomaglio, Andrea Oglietti, Lucia Rosati. L'inserimento di nuovi contenuti segnala una ridefinizione delle competenze del formatore in chiave comunicativa, progettuale e di posizionamento professionale, coerente con un ambiente in cui la credibilità e l'efficacia dipendono anche dalla capacità di presidiare pubblici e comunità attraverso media digitali.

Il 2023 costituisce un anno di transizione: si svolge l'ultima edizione di Bari, viene realizzata l'ultima edizione del *PFF Digitale* e, parallelamente, prende avvio il nuovo *Percorso Formazione Formatori Blended*. La scelta di orientarsi verso un assetto ibrido risponde a un'esigenza condivisa dal direttivo e dall'Associazione nel suo complesso: ricomporre presenza e digitale in un format integrato, capace di valorizzare entrambe le dimensioni senza ridurre l'una a semplice complemento dell'altra. Maurizio Milan, allora presidente, decide di riaffidare il coordinamento scientifico a Giampiero Quaglino. L'architettura del percorso è affidata alla responsabilità organizzativa di Ugo Calvaruso. L'impianto viene concepito come una sequenza a intensità differenzia-

ta, nella quale momenti in presenza e ambienti virtuali si alternano secondo una logica di integrazione funzionale, evitando sovrapposizioni ridondanti e valorizzando la specificità di ciascun setting.

Le aule fisiche, collocate a Milano, sono dedicate alla costruzione dell'identità collettiva del gruppo e alla sperimentazione situata. Le sessioni online, distribuite lungo l'intero itinerario, assolvono a una funzione complementare e strutturante. Esse consolidano gli schemi concettuali, rafforzano l'acquisizione di strumenti operativi e garantiscono continuità al lavoro progettuale individuale e di gruppo. L'ecosistema digitale si fonda su una piattaforma LMS orientata alla produzione di contenuti e alla collaborazione tra pari, che estende il processo di apprendimento oltre la sincronicità delle sessioni live e alimenta uno spazio di confronto persistente. Su questa base si sviluppa un repertorio metodologico ampio e deliberatamente plurale, comprendente esercitazioni strutturate, casi e autocasi, moduli di elearning progettati secondo principi di instructional design, pratiche di coaching e mentoring, role play e ulteriori dispositivi esperienziali. La varietà degli strumenti viene trattata come esercizio di discernimento professionale. L'esposizione a metodi differenti sollecita infatti la capacità di selezionare e combinare dispositivi in funzione di obiettivi formativi specifici, vincoli organizzativi e caratteristiche dei destinatari, configurando l'esperienza come allenamento alla decisione situata. La competenza didattica viene così intesa quale capacità di articolare scelte metodologiche coerenti con contesti mutevoli e aspettative plurime. Il posizionamento del Percorso trova ulteriore definizione nell'apporto scientifico di Chiara Ghislieri ed Enzo Papalia, che lo collocano entro una tradizione di studi capace di intrecciare psicologia della formazione, comportamenti organizzativi e sviluppo manageriale

Nel 2023 si decide la chiusura di *AIF Academy* e viene avviato un nuovo progetto denominato *AIF Learning School*, concepito come scuola interna dell'Associazione e affidato successivamente da Lomaglio alla responsabilità del vicepresidente nazionale Mario Vitolo. Con il riposizionamento viene ampliata anche l'offerta: oltre al *PFF*, vengono previsti corsi rivolti a singole organizzazioni, iniziative per giovani e masterclass focalizzate su temi specifici della formazione, tra cui digitale, inclusione sociale, parità di genere e tecnologie legate all'intelligenza artificiale. Nel 2024, infatti, vengono avviati due corsi di Formazione Formatori per organizzazioni private, un'edizione del *PFF*, un corso per formatori della scuola in collaborazione con Sanoma e una

collaborazione con il Master di IMO-CNR sulla leadership. In parallelo prosegue il *ComplexAI Lab*, laboratorio ideato da Vivaldo Moscatelli su formazione e IA per formatori, che segnala l'intenzione di presidiare l'intersezione fra innovazione tecnologica e pratica educativa.

Nel 2025, in seguito all'attenzione per le tematiche DEI suscitata dal Convegno Nazionale, viene realizzato da Cathy La Torre un ciclo di masterclass intitolato "*ABC delle diversità*", orientato a fornire una cassetta degli attrezzi per esplorare e comprendere le molteplici sfumature della diversità nella società, aiutando a riconoscere e affrontare pregiudizi, stereotipi e preconcetti legati a culture, etnie, genere, orientamento sessuale, disabilità e altre caratteristiche distintive. Letta nella sua scansione temporale, questa evoluzione mette in evidenza un continuo lavoro di riallineamento tra forma organizzativa, scelte didattiche e trasformazioni dell'ambiente professionale.

La sequenza dei passaggi – dall'interruzione del 2006, alla focalizzazione sui neo-formatori, al consolidamento milanese del 2014-2017, all'articolazione avanzata del 2016-2017, alla spinta di *AIF Academy* verso una diffusione territoriale, alla riconfigurazione digitale 2021-2023, fino alla soluzione blended e alla successiva istituzionalizzazione nella *AIF Learning School* – restituisce un dispositivo che ha progressivamente ampliato il proprio perimetro, senza perdere la centralità della competenza progettuale del formatore. Ciò che cambia nel tempo è il modo in cui tale competenza viene resa apprendibile: attraverso formati diversi, faculty differenti, un rapporto variabile tra aula e digitale, e un'attenzione crescente ai temi emergenti che incidono sulla pratica formativa e sulle sue responsabilità organizzative e sociali.

Quale futuro per il PFF? Principi da preservare e spazi di evoluzione

All'interno del *PFF* si distinguono due assi che appaiono irrinunciabili. Da un lato, la frequentazione sistematica di scuole di pensiero consolidate, sostenuta da un orientamento pluralista che renda possibile il confronto tra tradizioni teoriche differenti e talvolta inconciliabili. L'apertura verso contributi emergenti mantiene un valore rilevante soltanto nella misura in cui la selezione sia governata da criteri di tenuta concettuale e di pertinenza formativa, evitando che l'attrazione per l'inedito produca soluzioni di superficie, concepite più per catturare attenzione che per sostenere apprendimento. Dall'altro lato,

l'ancoraggio a situazioni organizzative effettive rimane un principio strutturante, realizzato attraverso l'intreccio tra casi didattici costruiti con rigore e problemi autentici introdotti da interlocutori dotati di responsabilità decisionale e legittimazione professionale. In questa cornice, la committenza formativa tende a collocarsi primariamente nelle direzioni delle risorse umane e, laddove possibile, nei livelli di vertice, poiché tali attori rendono osservabili le tensioni che attraversano lo sviluppo delle persone, i vincoli operativi e le priorità strategiche. Parallelamente, si rafforza l'esigenza di ripensare l'articolazione tra dimensione analogica e digitale, confermando l'opzione blended come architettura di riferimento piuttosto che come soluzione contingente.

La questione cruciale diventa individuare se, in quali condizioni e con quali configurazioni le tecnologie digitali e l'IA contribuiscano a rafforzare i processi formativi, evitando che la loro adozione risponda prevalentemente a logiche di contenimento dei costi o a dinamiche imitative prive di fondamento pedagogico. Assume rilievo, con implicazioni dirette sul design dei programmi, una distinzione che investe il cuore stesso del lavoro formativo: la progettazione non coincide con il possesso dell'expertise di contenuto. Nella lettura condivisa da Massimiliano Caccamo e Maurizio Castagna, il progettista agisce su un piano meta, occupandosi della composizione delle sequenze formative, della scelta delle metodologie, della scansione temporale e dell'articolazione dei dispositivi, con l'obiettivo di sostenere la coerenza e l'efficacia complessiva del percorso. I saperi specialistici rimangono affidati agli esperti dei rispettivi domini.

La riflessione si estende al tema della credibilità professionale di chi si avvicina oggi al lavoro formativo. La comprensione dell'ecosistema organizzativo si configura come passaggio preliminare alla formulazione di format, metafore e dispositivi, dal momento che l'interpretazione costituisce la condizione di possibilità di ogni proposta dotata di senso. Il *PFF* si delinea, così, come un dispositivo di professionalizzazione sostenuto da principi tra loro interdipendenti: una solidità teorica di matrice pluralista, un orientamento identitario del ruolo formativo, la sperimentazione su problemi reali e una cura progettuale che si rinnova nel tempo. La qualità del programma risulta strettamente legata alla coerenza che si stabilisce tra architettura formativa, contesto associativo e condizioni organizzative, mentre gli esiti dell'esperienza variano in funzione dei bisogni individuali.

La possibilità che il *PFF* continui a rappresentare un punto di riferimento dipende dalla capacità di approfondire ulteriormente il lavoro sulla complessità e di integrare la residenzialità con modalità di formazione a distanza, sostenendo continuità di apprendimento e accessibilità senza disperdere densità esperienziale. In questa prospettiva, la tutela degli elementi generatori di qualità e spessore procede insieme all'introduzione di dispositivi flessibili, coerenti con le trasformazioni contemporanee del lavoro e con la diffusione di pratiche ibride. L'esperienza del *PFF* deve continuare a fondarsi su responsabilità, relazione e consapevolezza, riconoscendo che la competenza del formatore risiede nella capacità di agire dentro l'incertezza e la complessità senza ridurle a semplificazioni improprie. Essa implica il mantenimento di un saldo orientamento etico nelle scelte progettuali e nella conduzione dei processi, insieme alla coltivazione di un'apertura autentica che renda possibile un apprendimento continuo dai contesti e dalle persone coinvolte.

Il *PFF* appare, in ultima analisi, come una forma particolarmente limpida della storia di AIF: nasce per dare consistenza a una professione incerta, cresce attraverso il confronto tra scuole, pratiche e generazioni, si ridefinisce di fronte ai mutamenti del lavoro e della tecnologia, continua a interrogare il rapporto tra apprendimento, organizzazione e responsabilità. In questo senso, il suo percorso non costituisce un capitolo separato rispetto alla vicenda associativa, ma una sua condensazione esemplare: il luogo in cui l'eredità ricevuta si trasmette, si discute, si corregge e torna a diventare promessa di futuro.

Archivio fotografico



Figura 1. Copertina Rivista AIF (Numero 0, novembre 1986).

Il numero 0 della Rivista dell'Associazione Italiana Formatori, pubblicata nel 1986. La grafica geometrica utilizza il rosso e il nero, con una soluzione a forte contrasto cromatico. La rivista documenta le prime fasi di sviluppo dell'attività editoriale di AIF che accompagna il progressivo consolidarsi del dibattito sulla formazione in Italia.



SOMMARIO

AIF - ASSOCIAZIONE ITALIANA FORMATORI - ANNO 1

NUMERO 0 - NOVEMBRE 1986

EDITORIALE 2 — *Raccogliere la sfida*

LA PREMESSA DELLO STATUTO AIF 3 — *commento di D. Bellamio*

CULTURA PER LA FORMAZIONE 5 — *a cura di M. Bruscaglioni*

M. Knowles 7 — *The adult learner: a neglected species*

ESPERIENZE 11 — *a cura di R. Ferrari*

U. Barzero 11 — *La formazione in Ferrero: tradizione e innovazione*

RIFLESSIONI 18 — *a cura di G. Varchetta*

G. Varchetta 18 — *Noterelle sul movimento dell'analisi culturale delle organizzazioni*

INIZIATIVE AIF 21 — *a cura di D. Forti*

M. G. Strano 21 — *Notizie AIF*

22 *G. Zanarini* — *Metafore della complessità nell'analisi organizzativa*

23 *C. Piccardo - F. Di Rosa* — *L'impatto del personal computer sull'educazione manageriale*

24 *G. Fortunato* — *L'applicazione della PNL in azienda*

25 *G. Bosotti* — *L'informatica per informatici: esperienze di formazione a confronto*

26 ZONA FRANCA — *a cura di M. Caccamo*

26 *R. Vaccani* — *VadeTecum del Formatore*

27 *M. Media* — *Previsioni del tempo*

29 SPAZIO APERTO — *a cura di Tutti i Soci*

29 *G. Alessandrini* — *Formazione e trasformazione tecnologica degli uffici: quale ipotesi, quale modello*

32 *D. Bellamio e M. Bruscaglioni* — *Schegge di una ricerca: appunti sulle risposte al questionario AIF 1985*

Periodico della ASSOCIAZIONE ITALIANA FORMATORI

Direttore responsabile: Piet Luigi Amietta

Comitato di Redazione: Massimo Bruscaglioni, Massimiliano Caccamo, Maria Pia Cuomo, Roberto Ferrari, Dario Forti, M.G. Strano, Giuseppe Varchetta

Segreteria: Lidia Grassi

Art Director: Edelgard Wortmann

In questo numero, contributi di: Dante Bellamio, Gianni Fortunato, Malcom Knowles, Giuditta Alessandrini, Claudia Piccardo

Autorizzazione del Tribunale di Milano n° 531 del 13/10/1986

1

Figura 2. Sommario Rivista AIF (Numero 0, novembre 1986).

Sommario del numero inaugurale della rivista AIF (anno 1, n. 0, novembre 1986), con l'articolazione delle rubriche e dei contributi che delineano i primi nuclei tematici del dibattito; davanti, la copertina del numero 2 (dicembre 1987), che riprende la copertina del numero 0.



EDITORIALE

RACCOGLIERE LA SFIDA

L'occasione nella quale l'AIF tiene a battesimo la sua neonata rivista mi sembra particolarmente felice. Nell'assumere la Presidenza dell'Associazione, il 25 Marzo di quest'anno, ricordavo che la sfida della complessità si traduce in molteplici sfide professionali per i formatori: l'VIII Convegno, che l'AIF tiene a Roma a sottolineare il carattere nazionale del nostro sodalizio professionale, propone e dibatte proprio il tema delle "nuove complessità" e ci invita a raccogliere, responsabilmente, le sfide del difficile ed entusiasmante "mestiere" della formazione, e cominciare dai modi e dagli strumenti con i quali dialoga col corpo sociale.

Questo è il Numero Zero: numero magico di tutte le nuove riviste, nel quale esse sono legittimate — per la prima ed unica volta — a parlare anche di sè.

Buone, ed anche eccellenti pubblicazioni, soprattutto all'estero, non mancano: voci professionali che affrontano, quasi sempre con serietà, i problemi della formazione.

Ma l'AIF ha voluto la "sua" voce, con la quale consentire ai Soci di parlare, oltre che di ascoltare (ed è la ragione di uno Spazio Aperto, rubrica "senza padrino" a cura di tutti i Soci). Di sentirsi, oltre che ascoltarsi, di più e meglio. E con la quale consentire all'Associazione di perseguire più e meglio alcuni dei mandati istituzionali importanti, che dai Soci le sono stati conferiti:

- qualificazione ulteriore dell'immagine pubblica della professione
- potenziamento dei momenti e degli strumenti di comunicazione tra e per i Soci
- crescita quali-quantitativa del corpo sociale.

Il Numero Zero ha il compito di presentarsi, e ciò è stato fatto, per le singole Rubriche dai rispettivi responsabili; ma, più ancora, ha il compito di "esporsi", ai suggerimenti, alle critiche e, perché no, ai consensi dei lettori.

I primi sono di stimolo, le seconde di aiuto per la scelta della rotta e gli ultimi di conforto per ciò che di buono già si intravvede.

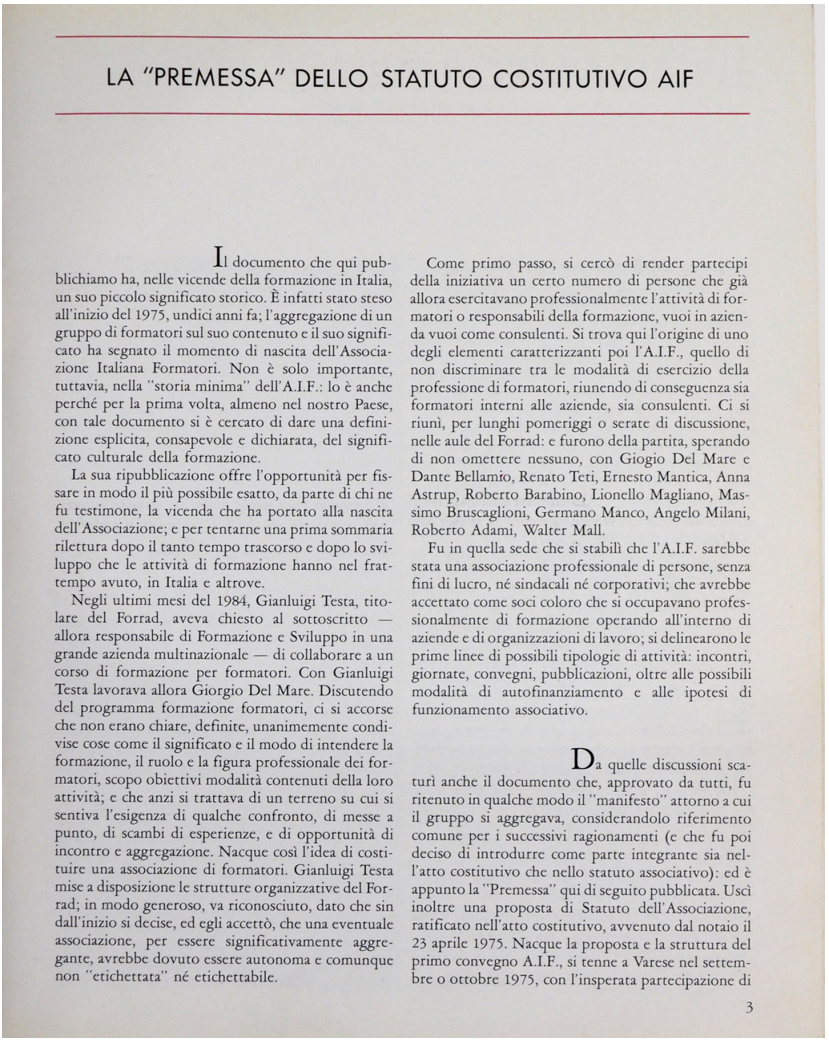
La rivista nasce, come sempre accade, avendo attorno a sé un manipolo di coraggiosi: la nostra speranza è che, col vostro aiuto, divenga presto una folta palestra di professionalità. Vi aspettiamo.

Pier Luigi Amietta

2

Figura 3. Editoriale – "Raccogliere la sfida" (Numero 0, novembre 1986).

Editoriale del numero 0 della rivista AIF (novembre 1986), firmato da Pier Luigi Amietta, che introduce le finalità e l'orientamento culturale dell'iniziativa, delineando le coordinate interpretative del ruolo dell'Associazione nel contesto della formazione.



LA "PREMESSA" DELLO STATUTO COSTITUTIVO AIF

Il documento che qui pubblichiamo ha, nelle vicende della formazione in Italia, un suo piccolo significato storico. È infatti stato steso all'inizio del 1975, undici anni fa; l'aggregazione di un gruppo di formatori sul suo contenuto e il suo significato ha segnato il momento di nascita dell'Associazione Italiana Formatori. Non è solo importante, tuttavia, nella "storia minima" dell'A.I.F.: lo è anche perché per la prima volta, almeno nel nostro Paese, con tale documento si è cercato di dare una definizione esplicita, consapevole e dichiarata, del significato culturale della formazione.

La sua ripubblicazione offre l'opportunità per fissare in modo il più possibile esatto, da parte di chi ne fu testimone, la vicenda che ha portato alla nascita dell'Associazione; e per tentarne una prima sommaria rilettura dopo il tanto tempo trascorso e dopo lo sviluppo che le attività di formazione hanno nel frattempo avuto, in Italia e altrove.

Negli ultimi mesi del 1984, Gianluigi Testa, titolare del Forrad, aveva chiesto al sottoscritto — allora responsabile di Formazione e Sviluppo in una grande azienda multinazionale — di collaborare a un corso di formazione per formatori. Con Gianluigi Testa lavorava allora Giorgio Del Mare. Discutendo del programma formazione formatori, ci si accorse che non erano chiare, definite, unanimemente condivise cose come il significato e il modo di intendere la formazione, il ruolo e la figura professionale dei formatori, scopo obiettivi modalità contenuti della loro attività; e che anzi si trattava di un terreno su cui si sentiva l'esigenza di qualche confronto, di messe a punto, di scambi di esperienze, e di opportunità di incontro e aggregazione. Nacque così l'idea di costituire una associazione di formatori. Gianluigi Testa mise a disposizione le strutture organizzative del Forrad; in modo generoso, va riconosciuto, dato che sin dall'inizio si decise, ed egli accettò, che una eventuale associazione, per essere significativamente aggregante, avrebbe dovuto essere autonoma e comunque non "etichettata" né etichettabile.

Come primo passo, si cercò di render partecipi della iniziativa un certo numero di persone che già allora esercitavano professionalmente l'attività di formatori o responsabili della formazione, vuoi in azienda vuoi come consulenti. Si trova qui l'origine di uno degli elementi caratterizzanti poi l'A.I.F., quello di non discriminare tra le modalità di esercizio della professione di formatori, riunendo di conseguenza sia formatori interni alle aziende, sia consulenti. Ci si riunì, per lunghi pomeriggi o serate di discussione, nelle aule del Forrad: e furono della partita, sperando di non omettere nessuno, con Giogio Del Mare e Dante Bellamio, Renato Teti, Ernesto Mantica, Anna Astrup, Roberto Barabino, Lionello Magliano, Massimo Bruscaglioni, Germano Manco, Angelo Milani, Roberto Adami, Walter Mall.

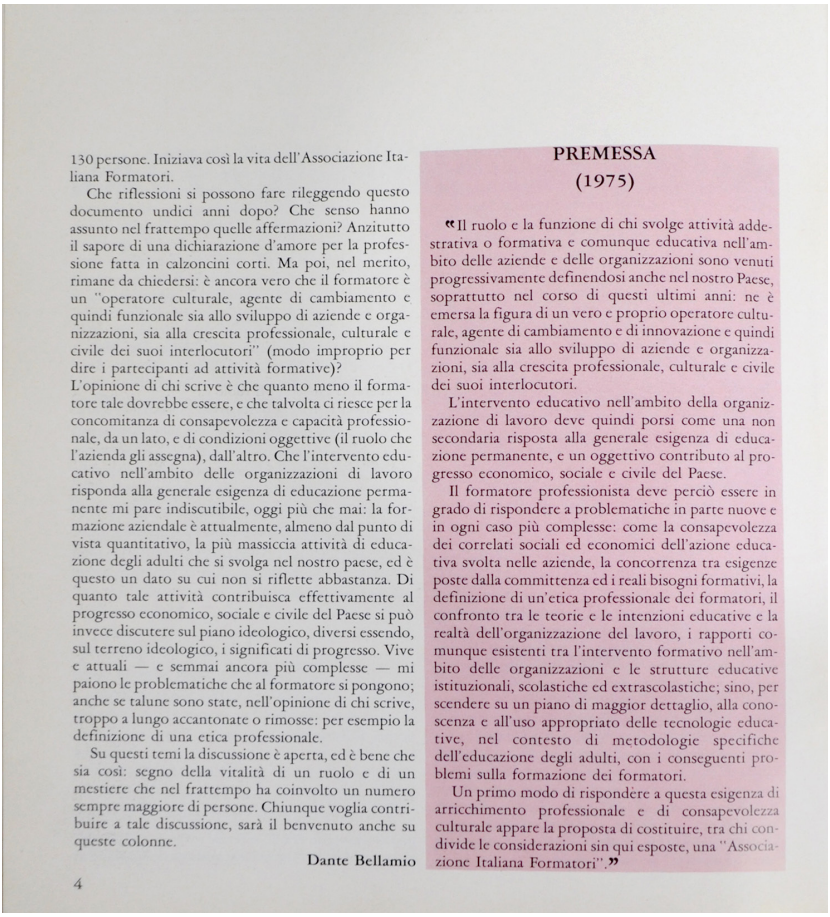
Fu in quella sede che si stabilì che l'A.I.F. sarebbe stata una associazione professionale di persone, senza fini di lucro, né sindacali né corporativi; che avrebbe accettato come soci coloro che si occupavano professionalmente di formazione operando all'interno di aziende e di organizzazioni di lavoro; si delinearono le prime linee di possibili tipologie di attività: incontri, giornate, convegni, pubblicazioni, oltre alle possibili modalità di autofinanziamento e alle ipotesi di funzionamento associativo.

Da quelle discussioni scaturì anche il documento che, approvato da tutti, fu ritenuto in qualche modo il "manifesto" attorno a cui il gruppo si aggregava, considerandolo riferimento comune per i successivi ragionamenti (e che fu poi deciso di introdurre come parte integrante sia nell'atto costitutivo che nello statuto associativo): ed è appunto la "Premessa" qui di seguito pubblicata. Uscì inoltre una proposta di Statuto dell'Associazione, ratificato nell'atto costitutivo, avvenuto dal notaio il 23 aprile 1975. Nacque la proposta e la struttura del primo convegno A.I.F., si tenne a Varese nel settembre o ottobre 1975, con l'insperata partecipazione di

3

Figura 4. La "Premessa" dello statuto costitutivo AIF.

Pagina dedicata al documento fondativo dell'Associazione Italiana Formatori, che ricostruisce le condizioni di nascita dell'Associazione e ne esplicita i principi ispiratori, evidenziando il tentativo di dare "una definizione esplicita, consapevole e dichiarata, del significato culturale della formazione".



130 persone. Iniziava così la vita dell'Associazione Italiana Formatori.

Che riflessioni si possono fare rileggendo questo documento undici anni dopo? Che senso hanno assunto nel frattempo quelle affermazioni? Anzitutto il sapore di una dichiarazione d'amore per la professione fatta in calzoncini corti. Ma poi, nel merito, rimane da chiedersi: è ancora vero che il formatore è un "operatore culturale, agente di cambiamento e quindi funzionale sia allo sviluppo di aziende e organizzazioni, sia alla crescita professionale, culturale e civile dei suoi interlocutori" (modo improprio per dire i partecipanti ad attività formative)?

L'opinione di chi scrive è che quanto meno il formatore tale dovrebbe essere, e che talvolta ci riesce per la concomitanza di consapevolezza e capacità professionale, da un lato, e di condizioni oggettive (il ruolo che l'azienda gli assegna), dall'altro. Che l'intervento educativo nell'ambito delle organizzazioni di lavoro risponda alla generale esigenza di educazione permanente mi pare indiscutibile, oggi più che mai: la formazione aziendale è attualmente, almeno dal punto di vista quantitativo, la più massiccia attività di educazione degli adulti che si svolga nel nostro paese, ed è questo un dato su cui non si riflette abbastanza. Di quanto tale attività contribuisca effettivamente al progresso economico, sociale e civile del Paese si può invece discutere sul piano ideologico, diversi essendo, sul terreno ideologico, i significati di progresso. Vive e attuali — e semmai ancora più complesse — mi paiono le problematiche che al formatore si pongono; anche se talune sono state, nell'opinione di chi scrive, troppo a lungo accantonate o rimosse: per esempio la definizione di una etica professionale.

Su questi temi la discussione è aperta, ed è bene che sia così: segno della vitalità di un ruolo e di un mestiere che nel frattempo ha coinvolto un numero sempre maggiore di persone. Chiunque voglia contribuire a tale discussione, sarà il benvenuto anche su queste colonne.

Dante Bellamio

4

PREMESSA
(1975)

"Il ruolo e la funzione di chi svolge attività addestrativa o formativa e comunque educativa nell'ambito delle aziende e delle organizzazioni sono venuti progressivamente definendosi anche nel nostro Paese, soprattutto nel corso di questi ultimi anni: ne è emersa la figura di un vero e proprio operatore culturale, agente di cambiamento e di innovazione e quindi funzionale sia allo sviluppo di aziende e organizzazioni, sia alla crescita professionale, culturale e civile dei suoi interlocutori.

L'intervento educativo nell'ambito della organizzazione di lavoro deve quindi porsi come una non secondaria risposta alla generale esigenza di educazione permanente, e un oggettivo contributo al progresso economico, sociale e civile del Paese.

Il formatore professionista deve perciò essere in grado di rispondere a problematiche in parte nuove e in ogni caso più complesse: come la consapevolezza dei correlati sociali ed economici dell'azione educativa svolta nelle aziende, la concorrenza tra esigenze poste dalla committenza ed i reali bisogni formativi, la definizione di un'etica professionale dei formatori, il confronto tra le teorie e le intenzioni educative e la realtà dell'organizzazione del lavoro, i rapporti comunque esistenti tra l'intervento formativo nell'ambito delle organizzazioni e le strutture educative istituzionali, scolastiche ed extrascolastiche; sino, per scendere su un piano di maggior dettaglio, alla conoscenza e all'uso appropriato delle tecnologie educative, nel contesto di metodologie specifiche dell'educazione degli adulti, con i conseguenti problemi sulla formazione dei formatori.

Un primo modo di rispondere a questa esigenza di arricchimento professionale e di consapevolezza culturale appare la proposta di costituire, tra chi condivide le considerazioni sin qui esposte, una "Associazione Italiana Formatori".

Figura 5. Premessa (1975) e riflessione sulla professione del formatore.

Estratto della "Premessa" del 1975, affiancato da un commento retrospettivo, in cui si tematizza il ruolo del formatore come agente di sviluppo organizzativo e sociale, mettendo in luce le tensioni tra evoluzione delle pratiche e costruzione di un'etica professionale.



Figura 6. Collana AIF – Formazione aziendale e professionale.

Selezione di volumi della collana editoriale AIF dedicata alla formazione aziendale e allo sviluppo professionale, tra cui *La lezione* di Maurizio Castagna, *Nuove tecnologie, professionalità emergenti, formazione* a cura di Emilio Paccioretti, Massimo Pierro e Ettore Rispoli e *Action learning: una formazione oltre l'aula* di Achille Cartoccio, Dario Forti e Giuseppe Varchetta.

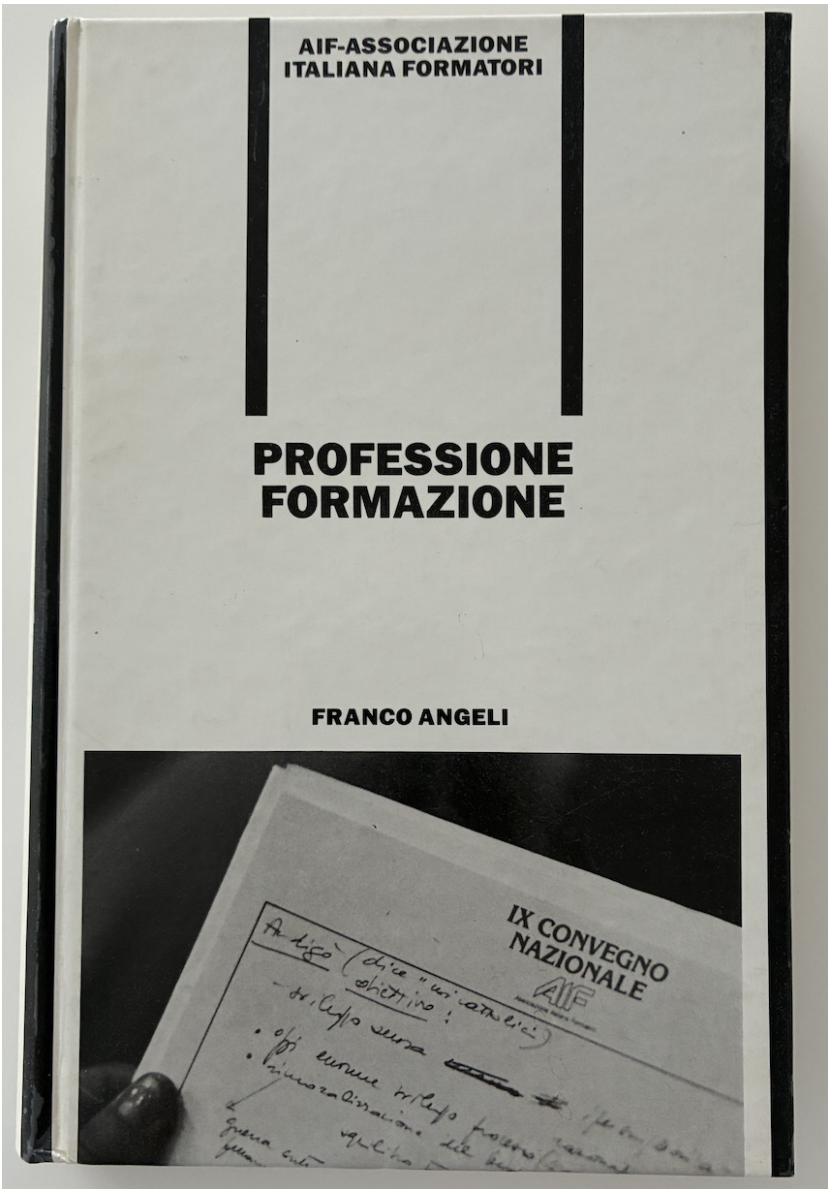


Figura 7. Professione Formazione a cura di Associazione Italiana Formatori.

Quarta edizione del volume Professione Formazione, a cura di Associazione Italiana Formatori (1990). Il volume, pubblicato per la prima volta da FrancoAngeli nel 1988, ha conosciuto numerose ristampe.



Figura 8. XI Convegno Nazionale AIF – L'ottocentesima generazione.

Locandina del XI Convegno Nazionale AIF, svoltosi a Budapest nel 1991, nel periodo della presidenza di Domenico De Masi. Il convegno, centrato sul tema della formazione nella transizione post-industriale, testimonia anche lo sguardo internazionale coltivato dall'Associazione in quel periodo.

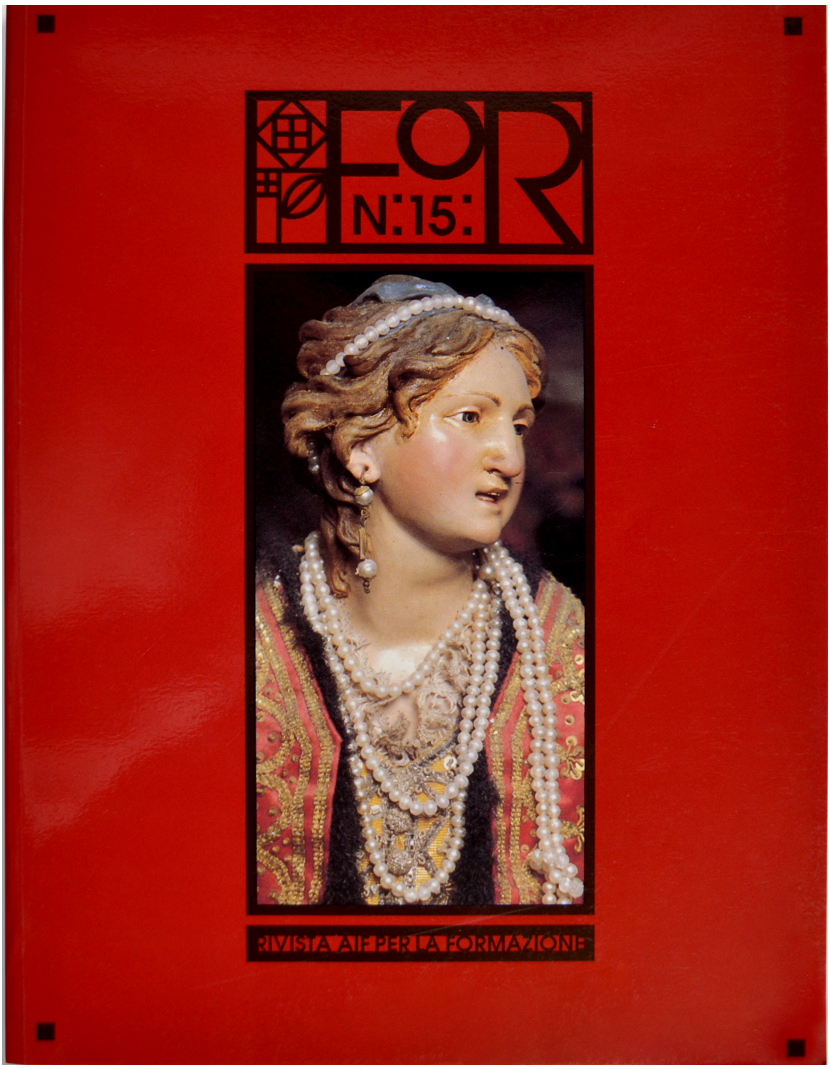


Figura 9. Rivista FOR, n. 15 – Edizione AIF/Franco Maria Ricci.

Copertina della rivista *FOR* nel periodo della presidenza di Domenico De Masi e dell'editore Franco Maria Ricci. La linea grafica valorizza l'immagine artistica come fulcro visivo e simbolico. Il logo della rosa – ispirato al racconto borgesiano su Paracelso – assume una funzione identitaria: segno di complessità e trasformazione, richiama la formazione come processo di scoperta che intreccia conoscenza, esperienza e sviluppo personale, divenendo elemento distintivo e riconoscibile del progetto AIF.



Figura 10. Rivista FOR, n. 16 – Edizione AIF/Franco Maria Ricci.

Locandina che riprende la copertina del fascicolo n. 16 della rivista *FOR* nel periodo della presidenza De Masi e della collaborazione con l'editore Franco Maria Ricci.

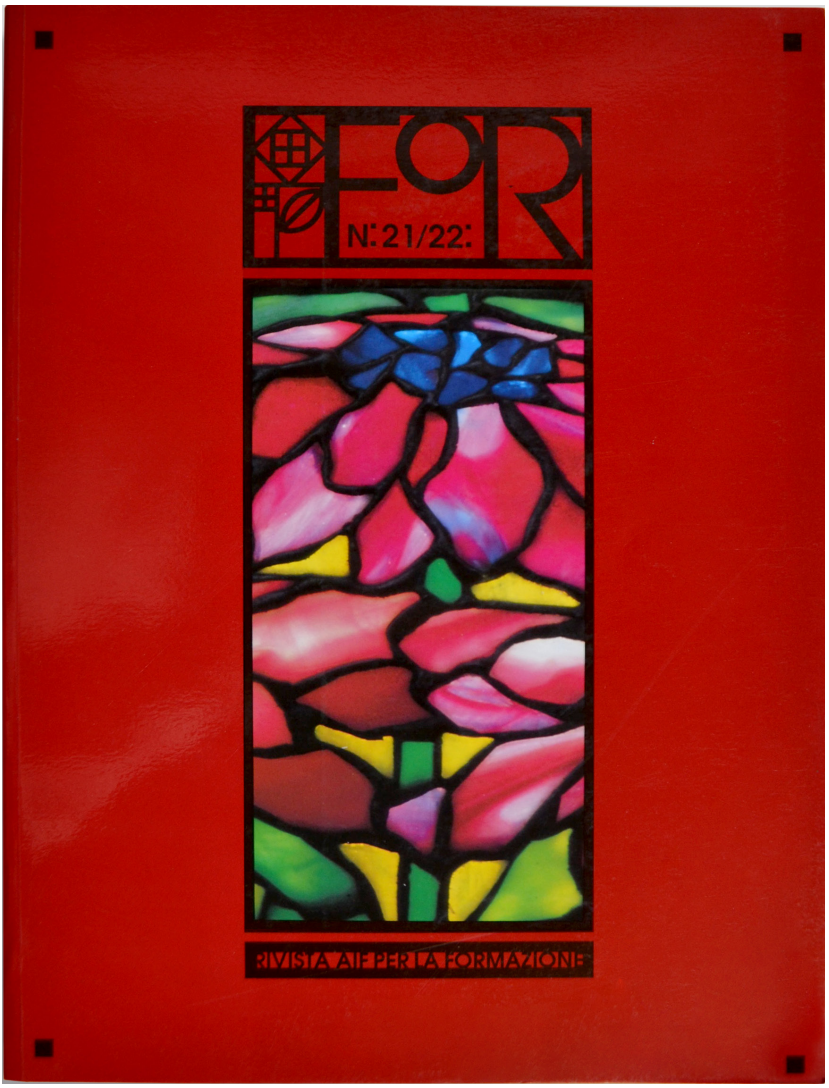


Figura 11. Rivista FOR, n. 21/22 – Edizione AIF/Franco Maria Ricci.

Numero doppio della rivista *FOR*, nel periodo della presidenza di Domenico De Masi e della collaborazione con l'editore Franco Maria Ricci. La composizione visiva, coerentemente con la visione di De Masi, riflette l'intenzione di coniugare bellezza e formazione.



Figura 12. XII Convegno Nazionale AIF – Nuovi alfabeti.

Locandina del XII Convegno Nazionale AIF (Parma, 27–30 ottobre 1993), dedicato al tema dei "Nuovi Alfabeti" come chiave interpretativa per ripensare linguaggi e pratiche della formazione.



Figura 13. Progettare la formazione di Maurizio Castagna.

Tra i volumi di maggior successo della collana AIF FrancoAngeli, *Progettare la formazione. Guida metodologica per la progettazione del lavoro in aula* di Maurizio Castagna, pubblicato per la prima volta nel 1991, qui nella 12° edizione del 2002.



Figura 14. Il processo di formazione – Scritti di formazione 2 (1981-2005) di Gian Piero Quaglino.

Il volume è parte di una serie di volumi pubblicati da Gian Piero Quaglino nella collana AIF-Franco Angeli: *Scritti di formazione (1978-1998)*, *Scritti di formazione 2 (1981-2005)*, *Scritti di formazione 3 (1991-2002)*, *Leadership e cambiamento. Scritti di formazione 4 (1976-2006)*, *Clima e motivazione. Scritti di formazione 5* (1992-2009).



Figura 15. FOR – Rivista per la formazione. Numero 0/2019.

Il numero 0/2019, nella nuova edizione della rivista voluta dalla presidenza Milan, frutto di un progetto di ripensamento della sua identità culturale e scientifica, coordinato da Beatrice Lomaglio e Claudia Massa.



Figura 16. FOR Rivista per la formazione. Numero 3/2024.

Il numero 3/2024 della rivista *FOR*, pubblicato nel periodo della presidenza Lomaglio, che ne è anche la direttrice responsabile. L'immagine di copertina è stata realizzata con l'uso dell'intelligenza artificiale da Andrea Borraccino.

Ringraziamenti

Per la realizzazione di questo volume desideriamo esprimere la nostra più sincera gratitudine a tutte le persone che, con generosità, rigore e partecipazione, hanno contribuito alla raccolta e alla ricostruzione dei materiali, rendendo possibile una narrazione fondata non soltanto su documenti e fonti, ma anche su memorie condivise e riflessioni maturate nel tempo. Questo lavoro nasce dall'intreccio tra archivi, testimonianze e dialoghi che hanno restituito consistenza storica e profondità interpretativa al percorso dell'Associazione Italiana Formatori.

In qualità di autori e autrici, e nel caso di Beatrice anche nel ruolo di presidente dell'Associazione, abbiamo ritenuto che questo progetto rappresentasse un atto di responsabilità verso la comunità professionale che AIF esprime e custodisce. La scelta di promuovere e sostenere questa iniziativa si inscrive nella convinzione condivisa che la memoria associativa costituisca una risorsa strategica per orientare il presente e per immaginare sviluppi futuri coerenti con la storia e i valori dell'Associazione.

Un ringraziamento particolare va a Mario Vitolo, vicepresidente del consiglio direttivo nazionale 2024-2028, per aver condiviso con entusiasmo un patrimonio documentale di grande rilievo e per aver accompagnato con competenza il lavoro sulle fonti, contribuendo a rendere più solida e articolata la ricostruzione di passaggi centrali della storia di AIF. Desideriamo, inoltre, esprimere un sentito ringraziamento a Roberto Teti per il contributo offerto alla ricostruzione della storia dell'Associazione, attraverso un lavoro di chiarificazione e contestualizzazione che ha consentito di illuminare snodi istituzionali rilevanti.

La nostra gratitudine va a Ilaria Angeli, che con fiducia e disponibilità ci ha consentito l'accesso all'archivio storico di Franco Angeli,

mettendo a disposizione un patrimonio documentale di straordinaria importanza. La possibilità di consultare tali materiali ha rappresentato un passaggio decisivo per approfondire e verificare molte delle vicende qui ricostruite.

A Pier Sergio Caltabiano rivolgiamo un ringraziamento per aver condiviso con precisione e partecipazione episodi, riflessioni e passaggi significativi della vita associativa, offrendo uno sguardo attento alle trasformazioni della formazione nel tempo. Un grazie a Sandro Catani, per la generosità con cui ha restituito la propria esperienza, contribuendo a illuminare fasi cruciali dell'evoluzione dell'Associazione. A Gilda Morelli esprimiamo la nostra riconoscenza per aver richiamato con chiarezza il ruolo di Domenico De Masi e l'importanza del Convegno di Budapest, momento di particolare rilievo nella storia di AIF. A Paola Giacomello va il nostro ringraziamento per il contributo offerto nella ricostruzione di quell'esperienza e del ForFilmFest, insieme a un pensiero riconoscente a Paolo Vergnani, promotore del primo Festival del Teatro d'Impresa con Maria Buccolo, Giacomo Prati, Matteo Zocca e Pier Sergio Caltabiano.

Un sentito ringraziamento a Giuseppe Varchetta, per la disponibilità e la profondità interpretativa con cui ha arricchito il lavoro di ricerca e per la sua densa prefazione, a Luigi Spadarotto per il sostegno offerto, e a Stefano Panzarani per la testimonianza che ha permesso di mettere in relazione passato e presente con particolare nitidezza. A Salvatore Cortesiana esprimiamo la nostra gratitudine per aver condiviso la sua riflessione sulla formazione nella Pubblica Amministrazione e sull'evoluzione del gruppo PA all'interno dell'Associazione; a Gianni Agnesa per la lucidità e la generosità del racconto, capace di coniugare memoria storica e analisi critica. Grazie a Rita Steffenoni, segretario generale di AIF, per il contributo costante nell'organizzazione e nella sistematizzazione dei materiali, e a Rachele Buonocore per la revisione delle bozze.

Desideriamo, infine, ringraziare Maurizio Castagna, Massimiliano Caccamo e Sonia Pomero per il contributo offerto alla ricostruzione della storia del Programma Formazione Formatori, attraverso testimonianze, approfondimenti e confronti che hanno consentito di coglierne snodi metodologici e trasformazioni organizzative. A Maurizio Milan va un ringraziamento particolare per aver condiviso la propria visione degli anni di presidenza e per il supporto materiale fornito, elementi che hanno arricchito la comprensione delle

fasi più recenti e delle scelte che hanno orientato l'evoluzione del programma.

A tutte e a tutti va la nostra riconoscenza per aver reso possibile un lavoro che intende restituire complessità, continuità e senso a una storia collettiva che continua a evolvere.

Beatrice Lomaglio
Adriana Apuzzo

Riferimenti bibliografici

Accornero, A. (1999). Le relazioni industriali. *Trimestre. La Fondazione Della Repubblica 1946-1996*, 385–407.

Acquaviva, G. (2016). Articolo di Gennaro Acquaviva sulla storia di ENAIP. *Formazione & Lavoro* .

Agosti, A. (2004). *Il cinema per la formazione. Argomentazioni pedagogiche e indicazioni didattiche.* FrancoAngeli.

AIF Talks. (2025). *Verso il futuro: costruire un patto generazionale all'interno dell'AIF?* https://www.youtube.com/watch?v=iLMtxtSnBwo

AIF. (1975). *Atto Costitutivo*. https://associazioneitalianaformatori.it/wp-content/uploads/2025/01/ATTO-COSTITUTIVO-aif.pdf

AIF. (1989). *Professione Formatore*. FrancoAngeli.

AIF. (2012). *"Impariamo Insieme."* https://youtu.be/h7XZub2xCm4?feature=shared

AIF. (2015). *Premio AIF Adriano Olivetti per l'eccellenza nella formazione*. https://www.youtube.com/watch?v=zwYZ3B3_04E

AIF. (2020a). AIF Learning News: Numeri speciali sulla formazione in pandemia. *AIF*.

AIF. (2020b). *E-learning: Trend, sfide e opportunità. Learning News*. https://associazioneitalianaformatori.it/e-learning-trend-sfide-e-opportunita/

AIF. (2020c). Il PFFD: Una risposta innovativa alla pandemia. *Learning News*.

AIF. (2020d). Sostenibilità e formazione. Quale futuro? . *XXXII Convegno Nazionale AIF*.

AIF. (2021a). Innovare la formazione durante la pandemia: Il caso PFFD. *Learning News*.

AIF. (2021b). ReThinking Learning. Dall'Homo faber all'Homo sapiens. *XXXIII Convegno Nazionale AIF*.

AIF. (2022a). Dossier speciale sul XXXV Convegno Nazionale AIF. *Learning News*. https://associazioneitalianaformatori.it

AIF. (2022b). FOR – Formazione Orientamento Ricerca. *Franco Angeli*, *4*.

AIF. (2022c). Utopia. Modernizzare e integrare. *XXXIV Convegno Nazionale AIF*.

AIF. (2023a). Contributi su IA, complessità e formazione. *FOR*, (3).

AIF. (2023b). Il formatore nell'era dell'IA. *FOR*. https://journals.francoangeli.it/index.php/for/article/view/17082/2628

AIF. (2023c). Narrazione, empatia e IA: Materiali dai gruppi di lavoro OpenAIF. *Learning News*.

AIF. (2023d). Numero monografico su intelligenza artificiale e formazione. *FOR*. https://journals.francoangeli.it/index.php/for/

AIF. (2023e). Nuovo Umanesimo e Intelligenza Artificiale. *XXXV Convegno Nazionale AIF*.

AIF. (2023f). Il nuovo tempo. *FOR* https://journals.francoangeli.it/index.php/for/issue/view/1268

AIF. (2024a). *Codice Deontologico dei Professionisti AIF*. https://associazioneitalianaformatori.it/

AIF. (2024b). Verso il nuovo umanesimo: Comunicare la formazione nel tempo della complessità. *Learning News*.

Albanese, S. (2022a). Complessità e pedagogia migrante. *FOR. Franco Angeli*.

Albanese, S. (2022b). La formazione come spazio trasformativo. *Learning News*.

Alessandrini, G. (1987). Congresso nazionale. Le immagini della complessità. *Rivista AIF*.

Amesse, F., & Cohendet, P. (2001). Technology transfer revisited from the perspective of the knowledge-based economy. *Research Policy*, *30*(9), 1459–1478. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00162-7

Amietta P.L. (1989). Learning organisation. Che cosa deve apprendere l'organizzazione. *Rivista AIF*, *7*.

Amietta, P. L. (1988). Assemblea ordinaria del 28 marzo 1988. Relazione del Consiglio Direttivo uscente ai Soci. *Rivista AIF*, 4–9.

Anzieu D. (1998). *Beckett*. Marietti.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley.

Baldini, E., Moroni, F., & Rotondi, M. (1995). *Nuovi alfabeti. Linguaggi e percorsi per ripensare la formazione*. FrancoAngeli.

Barbano, F. (1979). Mutamenti nella struttura di classe e crisi (1950-75). In L. Graziano & S. Tarrow (Eds.), *La crisi italiana. Formazione del regime repubblicano e società civile* (pp. 179–231). Einaudi.

Bellamio, D. (1986). La ‹premessa› dello statuto costitutivo AIF. *Rivista AIF*, 3–4.

Bellamio, D., & Bruscaglioni, M. (1986). Schegge di una ricerca. Appunti sulle risposte al questionario AIF, marzo 1985. *Rivista AIF*, *9*, 32.

Beltrami, M. (1995). *Lavoro d'Europa: analisi dei cambiamenti nella gestione delle risorse umane* (Vol. 257). FrancoAngeli.

Benvenuti, A. (2016). *Italy, the Monti government and the euro crisis (2011-12)*. http://www.eusanz.org/ANZJES/index.html

Berta, G. (2004). L'arena delle relazioni industriali negli anni Ottanta: le occasioni mancate. In *Gli anni Ottanta come storia* (pp. 341–357).

Bianciardi, L. (2013). *La vita agra*. Feltrinelli Editore.

Bigazzi, D. (1999). Modelli e pratiche organizzative nell'industrializzazione italiana. In *Storia d'Italia. Annali : 15 L'industria* (pp. 895–994). Einaudi.

Bion, W. R. (2009). *Apprendere dall'esperienza*. Armando Editore.

Bloch, M. (1969). *Apologia della storia o Mestiere di storico* .

Bofondi, M., Carpinelli, L., & Sette, E. (2013). *Credit supply during a sovereign debt crisis*. http://ssrn.com/abstract=2259657TemidiDiscussionehttps://ssrn.com/abstract=2259657

Borgato R., & Vergnani P. (2007). *Teatro d'impresa. Il teatro nella formazione: dalla teoria alla pratica*. FrancoAngeli.

Borges, J. L. (1998). *Jorge Luis Borges: Conversations*. Univ. Press of Mississippi.

Bozio, A., Emmerson, C., Peichl, A., & Tetlow, G. (2015). European Public Finances and the Great Recession: France, Germany, Ireland, Italy, Spain and the United Kingdom Compared. *Fiscal Studies*, *36*(4), 405–430. https://doi.org/10.1111/j.1475-5890.2015.12078

Bruscaglioni, M. (1988). Relazione programmatica del Presidente eletto. *Rivista AIF* , 10–14.

Bruscaglioni, M. (2007). *Persona empowerment: Poter aprire nuove possibilità nel lavoro e nella vita*. FrancoAngeli.

Bruscaglioni, M. (2010). "POSSIBILITAZIONE" un nuovo concetto (in italiano) che apre molte strade. *FOR - Rivista per La Formazione*, (81), 107–108. https://doi.org/10.3280/FOR2009-081021

Bruscaglioni, M. (2012). *La gestione dei processi nella formazione degli adulti (10ª ed.)*. FrancoAngeli.

Buccolo, M. (2008). Il teatro d'impresa: un nuovo metodo di formazione per gli adulti. *Lifelong Lifewide Learning*, *4*(10), 31–48.

Buckingham M., & Coffman C. (1999). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. Gallup Press.

Caccamo, M., & Capucci, A. (1989). Formazione Formatori AIF secondo livelli. *Rivista AIF* , *43*.

Capucci, U. (2005). Parla il Presidente. *FOR*, *65*, 18–18.

Caramma, G. (2017). Conversazione con Antonello Calvaruso. *Community AIF Sicilia*, 4–6.

Causarano, P. (2015). *La formazione professionale fra relazioni industriali e regolazione pubblica: il caso italiano dal dopoguerra agli anni '70* (Vol. 22). Annali di storia dell'educazione e delle istituzioni scolastiche.

Chang, M., & Leblond, P. (2015). All in: Market expectations of eurozone integrity in the sovereign debt crisis. *Review of International Political Economy*, *22*(3), 626–655. https://doi.org/10.1080/09692290.2014.941905

Collettivo metalmeccanici. (1973). Contratto collettivo nazionale di lavoro per i metalmeccanici (introduzione delle 150 ore per il diritto allo studio).

Commissione europea. (2020). Digital Economy and Society Index (DESI) 2020: Italy.

Costa, M. (2025). *Il futuro della formazione. Survey AIF 2025*.

Crispiani, P. (2010). Complessità e formazione. Management nella scuola di qualità.-(), 1000-1038. *Scuola Oggi*, 1000–1038.

D.P.R. 11 maggio 1971, n. 452. (1971). Istituzione della facoltà di psicologia. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.

D'Amico, N. (2015). *Storia della formazione professionale in Italia. Dall'uomo da lavoro al lavoro per l'uomo*. Franco Angeli.

David, P. A., & Foray, D. (2003). Economic Fundamentals of the Knowledge Society. *Policy Futures in Education*, *1*(1), 20–49. https://doi.org/10.2304/pfie.2003.1.1.7

De Gasperis Astrup, A. (1990). Lettera a Massimo Ferrario. *Rivista AIF*, *21*.

De Masi D. (1993). *Verso la formazione post-industriale*. FrancoAngeli.

De Rita, G. (2015). *Storia della formazione professionale in Italia. Dall'uomo da lavoro al lavoro per l'uomo* . Franco Angeli.

Dewey, J. (2014). Esperienza e educazione (E. Codignola, Trans.; F. Cappa, Ed.). Raffaello Cortina Editore. (Opera originale pubblicata nel 1938).

Di Giorgi S., & Forti D. (2011). *Formare con il cinema. Questioni di teoria e di metodo*. FrancoAngeli.

Diener, A. C., & Hagen, J. (2009). Theorizing borders in a "borderless world": Globalization, territory and identity. *Geography Compass*, *3*(3), 1196–1216. https://doi.org/10.1111/j.1749-8198.2009.00230.x

Drucker, P. F. (1999). *California Management Review Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge*.

Esposito A. (2002). *Immunitas*. Einaudi.

Esposito A. (2012). *Dall'impolitico all'impersonale: conversazioni filosofiche*. Mimesis.

Esposito A. (2021). *Istituzione*. Il Mulino.

Europea, C. (2000). Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente. Bruxelles, 30, 2000.

European Centre for the Development of Vocational Training. (1995). *Rivista Europea Formazione Professionale 5/1995*.

European Centre for the Development of Vocational Training. (1996). *Formazione Professionale. Istruzione e formazione per tutto l'arco della vita*.

Fabris, A., Morelli, U., & Varchetta, G. (1993). Cronaca per vedute e itinerari della formazione manageriale in Italia: 1946-1992. IIIa Puntata, 1964-1969 dedicata a Enzo Spaltro. *FOR*, 106–107.

Faliva, G., & Pennarola, F. (1992). Storia della consulenza di direzione in Italia. Protagonisti, idee, tendenze evolutive. *Edizioni Olivares*.

Fantacone, G. (1987). Sistema scolastico e monologo del lavoro. *Rivista AIF* , 46–47.

Ferrante, A., Galimberti, A., & Gambacorti-Passerini, M. B. (2022). Ecologie della formazione: Inclusione, disagio, lavoro. FrancoAngeli.

Floridi, L. (2014). The fourth revolution: How the infosphere is reshaping human reality. Oxford University Press.

Floridi, L. (2023). Etica dell'intelligenza artificiale. Raffaello Cortina Editore.

Floridi, L. (2023). Nuovo umanesimo e intelligenza artificiale. *XXXV Convegno Nazionale AIF*.

Fondazione Adriano Olivetti. Attività e missione: https://www.fondazioneadrianolivetti.it/

Formiche. (2020). *Quale futuro per la formazione: Parla Maurizio Milan (AIF)*. https://formiche.net/2020/05/quale-futuro-la-formazione-parla-maurizio-milan-aif/

Forti, D. (1986). Iniziative AIF. *Rivista AIF*, 20.

Gallese, V., & Morelli, U. (2024). *Cosa significa essere umani?* Raffaello Cortina Editore.

Gargani, A. G. (2006). *Il vincolo ei codici simbolici* (Raffaello Cortina Editore, Ed.).

Ghergo, F. (2011). Storia della formazione professionale in Italia 1947-1997. *Gli Anni '80*.

Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. Academy of Management learning & education, 4(1), 75-91.

Gosling, J., & Mintzberg, H. (2004). The education of practicing managers. MIT Sloan management review, 45(4), 19.

Hill, A. (2018). La storia dell'azienda e il passato che potrebbe tornare comodo conoscere. *Il Sole 24 Ore*.

Iacono, A. (2006). Gli universi di significato ei mondi intermedi. In *Le realtà multiple e altri scritti* (pp. 183–205). ETS.

ISFOL. (1994). *La formazione continua in Italia*. FrancoAngeli.

ISTAT. (1970). Annuario statistico italiano. Roma: ISTAT.

ISTAT. (2020). Spazi in casa e disponibilità di computer per bambini e ragazzi.

Jenkins, T. E., & Jenkins, T. E. ". (2005). *Palamedes' "Writing Lesson": On Writing, Narrative, and Erasure Repository Citation*. https://digitalcommons.trinity.edu/class_faculty

Jung, C. G. (1969). *Tipi psicologici (R. Cantoni, Trans.) Opera originale pubblicata nel 1921*. Bollati Boringhieri.

Kaye B., & Jordan-Evans S. (1999). *Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay*. Berrett-Koehler Publishers.

Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kolb, D. A. (2014). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. FT press

Kundera, M. (1985). *L'insostenibile leggerezza dell'essere*. Adelphi.

Lacaita, C. G. (2008). Lavoro, sapere e sviluppo. *L 'alchimia Del Lavoro. I Generosi Che Primi in Milano Fecondarono Le Arti e Le Scienze*, 11–25.

Legge 11 dicembre 1969, n. 910. (1969). Provvedimenti urgenti per l'università. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.

Lomaglio, B. (2023). Editoriale. *FOR*, 1–2.

Maggi, B. (1984). Il dibattito sulla formazione dal 1970 a oggi. In *Oltre la formazione apparente (a cura di D. Boldizzoni)* (pp. 47–59).

Marelli, E., & Vakulenko, E. (2016). Youth unemployment in Italy and Russia: Aggregate trends and individual determinants. *Economic and Labour Relations Review*, *27*(3), 387–405. https://doi.org/10.1177/1035304616657959

Margiotta, U. (2015). *Teoria della formazione. Ricostruire la pedagogia* (Vol. 993). Carocci.

Martinelli, R. L. (2002). Nuovi paradigmi e questioni aperte. Dentro e oltre i post-fordismi. . *Impresa e Lavoro in Mutamento Tra Analisi Teorica e Ricerca Empirica*, *2*.

Maussier, B. (2022). Il lavoro intelligente e l'estetica postmoderna: da necessità a opportunità: intervista a Domenico De Masi. *Sociologia Del Lavoro*, *164*(3), 278–288.

Milan, M. (2022). Intervento introduttivo . *XXXV Convegno AIF*.

Morelli, U., & Varchetta, G. (1998). *Cronaca della formazione manageriale in Italia: 1946-1996 Retablo*. Franco Angeli.

Morgan, G. (2002). *Images. Le metafore dell'organizzazione* . Franco Angeli.

Morin, E. (1977). *Il Metodo*. Feltrinelli.

Morin, E. (1999). *La testa ben fatta: Riforma dell'insegnamento e riforma del pensiero*. Raffaello Cortina.

Morin, E. (1999). La testa ben fatta: Riforma dell'insegnamento e riforma del pensiero. Raffaello Cortina Editore.

Moscatelli, V. (2023). *OpenAIF: Un viaggio verso l'intelligenza artificiale*. Agenda Digitale. https://www.agendadigitale.eu

Musso, S. (2002). Storia del lavoro in Italia dall'Unità a oggi. *Venezia, Marsilio*.

Nacamulli, R. C. D., & Lazazzara, A. (2019). *L'ecosistema della formazione. Allargare i confini per ridisegnare lo sviluppo organizzativo*. Egea.

Nancy, J. L. (1986). *La comunità inoperosa*. Cronopio.

Natili, F. (2018). Il soggetto incompiuto. L'evento e l'avventura. In *Il soggetto incompiuto a cura di Forti D., Natili F., Varchetta G.* Guerini Next.

Ogden, Th. H. (2024). *Essere vivi*. Raffaello Cortina Editore.

Olivetti, A. (2012). Ai lavoratori (Vol. 1). Edizioni di comunità.

Olivetti, A. (2014). L'ordine politico delle comunità. Edizioni di comunità.

Olsen, N. (2011). Carl Schmitt, Reinhart Koselleck and the foundations of history and politics. *History of European Ideas*, *37*(2), 197–208. https://doi.org/10.1016/j.histeuroideas.2010.11.012

OpenAIF. (2023). Diario della community: Materiali, incontri, riflessioni. *Documento Interno Non Pubblicato*.

Ottieri, O. (1959). *Donnarumma all'assalto*. Bompiani.

Pagoto, P. (1987). L'imprenditorialità. Una proposta formativa per otto istituti tecnici sperimentali. *Rivista AIF*, 32–35.

Panizza, L., Albanese, S., & Varchetta, G. (2023). Complessità e formazione: Il tempo dell'ibridismo. *Learning News*.

Pier Sergio Caltabiano, & Francesco Sassu. (2006). *Il valore della competenza. Logiche ed esperienze a confronto* (Aif - Associazione italiana formatori, Ed.). FrancoAngeli.

Portelli, A. (2018). *Storie orali: racconto, immaginazione, dialogo*. Donzelli editore.

Punto Sicuro. (2020a). *Coronavirus: Linee guida per datori di lavoro, formatori, RSPP*. https://www.puntosicuro.it

Punto Sicuro. (2020b). *Qual è l'impatto dell'emergenza Covid-19 su formatori e consulenti*. https://www.puntosicuro.it

Quaglino, G. P. (2005). *Fare formazione. I fondamenti della formazione ei nuovi traguardi*. Raffaello Cortina Editore.

Quaglino, G. P. (2011). *La scuola della vita* (Milano). Raffaello Cortina Editore.

Rago E. (2004). *L'arte della formazione. Metafore della formazione esperienziale*. FrancoAngeli.

Recalcati, M. (2014). *L'ora di lezione. Per un'erotica dell'insegnamento*. Einaudi.

Rey, G. M. (2014). Molto rumore per nulla: la politica economica in Italia (1980-2012). In *L'Italia contemporanea dagli anni Ottanta a oggi vol. 1 Fine della Guerra fredda e globalizzazione* (pp. 137–160). Carocci.

Roccella, E., & Scaraffia, L. (2004). «Introduzione» a Italiane. *Dagli Anni Cinquanta Ad Oggi*, 5–14.

Rotondi M. (2002). *Facilitare l'apprendere*. FrancoAngeli.

Sampson, J., & Cohen, R. (2001). Strategies for peer learning: Some examples. In D. Boud, R. Cohen, & J. Sampson (Eds.), Peer learning in higher education. Routledge.

Sampson, J., & Cohen, R. (2014). Strategies for peer learning: Some examples. In Peer learning in higher education (pp. 35-49). Routledge.

Sellin, B. (2001). The Joint CEDEFOP/ETF Project on'Scenarios and Strategies for Vocational Training and Lifelong Learning in Europe': A Contribution to the Debate on the Future of Europe. *Transparency of Qualifications and Competences*.

Senge, P. M. (2019). La Quinta Disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo . *Editoriale Scientifica*.

Spaltro, E. (2013). Missione - visione. I pilastri del pensiero AIF: missione e visione dell'AIF nello sviluppo della società italiana stimolo parallelo verso i suoi tre protagonisti:la tripla dimensione soggettiva dei formatori, allievi ed utenti. *FOR Rivista per La Formazione*, *94–95*(94), 5–6. https://doi.org/10.3280/FOR2013-094001

Spaltro, E. (2024). Teoria generale del bellessere (M. Ambrosini, a cura di). Edizioni Pendragon.

Strati, A. (2000). Estetica, conoscenza tacita e apprendimento organizzativo. *Studi Organizzativi*, (2), 1000–1021.

Szymborska,W. (1997). Amore a prima vista. In Vista con granello di sabbia. Adelphi

Tronti, L. (2014). L'idea di cultura in Adriano Olivetti. Valore e attualità di un'esperienza intellettuale e imprenditoriale. Economia & lavoro, 48(2), 171-190.

UNESCO. (1993). *World Education Report*.

Varchetta, G. (1993). *La Solidarietà organizzativa*. Gerini Next.

Veevers, N., & Allison, P. (2011). Kurt Hahn: Inspirational, visionary, outdoor and experiential educator. Sense Publishers

Viel, P., & Calvaruso, U. (2020). Viaggio nel percorso formazione formatori: tra elementi essenziali e potenzialitŕ di sviluppo. *FOR - Rivista per La Formazione*, (1), 47–50. https://doi.org/10.3280/FOR2020-001009

Weber, M. (1919). *Il lavoro intellettuale come professione*. Einaudi.

Whitmore, J. (2010). Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership.Fully Revised 25th Anniversary Edition. Hachette UK.

Wieviorka, M. (2025). Lavoro, movimenti sociali e politica. A ripartire da Alain Touraine. . *Sociologia Del Lavoro*, *170*.

Winnicott, D. W. (1971). Oggetti transizionali e fenomeni transizionali. In *Gioco e realtà*. Armando.

Zanni Rosiello, I. (1988). Che fine faranno gli archivi del presente? *Contemporanea* , 253–262.

Consiglio Scientifico-Editoriale
Sapienza Università Editrice

Presidente

Augusto Roca De Amicis

Membri

Marcello Arca
Orazio Carpenzano
Marianna Ferrara
Cristina Limatola
Enrico Rogora
Francesco Saitto

Serie BiblHuB – Culture d'impresa e comunicazione

Coordinatori

Valentina Martino (Sapienza Università di Roma)
Andrea Guiso (Sapienza Università di Roma), vicecoordinatore

Comitato editoriale

Lucia D'Ambrosi (Sapienza Università di Roma)
Geraldina Roberti (Sapienza Università di Roma)

Comitato scientifico

Antonio Calabrò (Museimpresa e Fondazione Pirelli)
Edoardo Currà (Sapienza Università di Roma e AIPAI)
Gaetano di Tondo (Associazione Archivio Storico Olivetti)
James E. Grunig (University of Maryland)
Fulvio Ingrosso (Confindustria)
Jeong-Nam Kim (University of Oklahoma)
Beatrice Lomaglio (AIF – Associazione Italiana Formatori)
Angela Marchese (Il Chiostro)
Alberto Marinelli (Sapienza Università di Roma)
Andrea Minuz (Sapienza Università di Roma)
Maria Rosaria Napolitano (Università di Napoli Parthenope)
Fabien Pecot (TBS Business School Barcelona)
Daniele Pozzi (Archivio del Cinema Industriale e della Comunicazione LIUC)
Donatella Strangio (Sapienza Università di Roma)
Ezio Tarantino (Sapienza Università di Roma)

Opera sottoposta a peer review. Il Consiglio scientifico-editoriale, anche attraverso i comitati scientifici di serie, assicura una valutazione trasparente e indipendente delle opere sottoponendole in forma anonima a due valutatori ignoti agli autori e ai curatori. Per ulteriori dettagli si rinvia al sito: www.editricesapienza.it

This work has been subjected to a peer review. The Scientific-editorial Board, also through the scientific committees of series, ensures a transparent and independent evaluation of the works by subjecting them anonymously to two reviewers, unknown to the authors and editors. For further details please visit the website: www.editricesapienza.it

Collana Studi e Ricerche

Per informazioni sui volumi precedenti della collana, consultare il sito: www.editricesapienza.it | *For information on the previous volumes included in the series, please visit the following website: www.editricesapienza.it*

190. Lessico Leopardiano 2025
a cura di Valerio Camarotto

191. Percorsi in Civiltà dell'Asia e dell'Africa V
Quaderni di studi dottorali alla Sapienza
a cura di Marina Miranda

192. La Fortezza Pia di Ascoli Piceno. Storia e progetto
Andrea Bruschi e Pier Filippo Melchiorre

193. Zetema letterario e zetema filosofico nella tradizione esegetica antica
a cura di Francesco Caruso

194. Didattiche inclusive in una società multiculturale
Ricerche psico-pedagogiche
a cura di Guido Benvenuto

195. Universitabile
Indagine sull'inclusione degli studenti con disabilità e DSA
nel contesto universitario romano
Carlotta Antonelli

196. Radical Encounters
Islamists and leftists in the Middle East and North Africa (1960s-2010s)
edited by Laura Guazzone and Rossana Tufaro

197. Caratteri cinesi e dislessia
Studio dei movimenti oculari in apprendenti italofoni
Irene Verzì

198. Dalla documentazione alla visualizzazione
Metodologie per la ricostruzione della memoria urbana a Roma
Vittoria Castiglione

199. Dante e la tradizione lirica
Secoli XIII-XV
a cura di Anna Gilda Scafaro

200. Cinquant'anni di AIF
Il contributo dell'Associazione Italiana Formatori alla formazione
in Italia dal 1975 al 2025
a cura di Beatrice Lomaglio e Adriana Apuzzo

Studi e Ricerche
BiblHuB Culture d'impresa e comunicazione

Cinquant'anni di storia dell'Associazione Italiana Formatori coincidono, in larga misura, con cinquant'anni di evoluzione della formazione in Italia. Dalla nascita della professione di formatore alle trasformazioni del mondo del lavoro, dalle innovazioni metodologiche alle sfide della digitalizzazione e dell'intelligenza artificiale, AIF ha accompagnato e spesso anticipato i cambiamenti che hanno attraversato il settore, contribuendo alla costruzione di riferimenti culturali, linguaggi e pratiche.

Il volume, nel ripercorrere il succedersi delle presidenze che hanno orientato AIF nelle diverse stagioni della sua storia, restituisce il carattere profondamente corale dell'esperienza associativa, fatta in primo luogo di spazi di incontro, momenti di confronto e progettualità condivise. A corollario, un'intensa produzione editoriale, che ha rappresentato uno dei principali strumenti di diffusione di un nuovo sapere professionale, contribuendo a dare voce al dibattito sulla formazione nel nostro Paese.

Ne emerge il ritratto di un'associazione per cui l'eredità del passato è materia viva e risorsa generativa essenziale per costruire il futuro.

Beatrice Lomaglio, presidente nazionale AIF e co-fondatrice di *Fabricamente*. Formatrice, *business coach*, esperta di *design thinking*, dal 2023 è direttrice responsabile di *FOR-Rivista per la formazione*.

Adriana Apuzzo, PhD in *Management* presso l'Università degli Studi di Salerno, si occupa di competenze manageriali, emozioni e *knowledge sharing*.

ISBN 978-88-9377-461-1

9 788893 774611

www.editricesapienza.it

Opera diffusa in modalità *open access*
e distribuita con licenza Creative Commons
Attribuzione – Non commerciale – Non opere derivate
4.0 Internazionale (CC BY-NC-ND 4.0)