

ArtLab Bologna - Satellite digitale

5 febbraio 2026, Dama Tecnopolo, Bologna

Competenze, strumenti e modelli: lezioni dal PNRR per la trasformazione digitale della cultura

Tavolo di lavoro a cura di MateraHub, Fondazione Fitzcarraldo ETS, Sineglossa

Il presente testo restituisce gli esiti del tavolo di lavoro “*Competenze, strumenti e modelli: lezioni dal PNRR per la trasformazione digitale della cultura*”, svoltosi nell’ambito di ArtLab Bologna, tappa del 5 febbraio 2026, interamente dedicata al digitale e alle sfide poste dall’intelligenza artificiale nei processi culturali e creativi, promossa da Fondazione Fitzcarraldo ETS e ART-ER.

Il tavolo ha approfondito l’evoluzione di competenze, strumenti e modelli emersi dai progetti PNRR TOCC, con l’obiettivo di ricostruire una mappa dell’ecosistema formativo culturale e creativo, evidenziandone connessioni, lacune e flussi di relazione tra diversi livelli e stakeholder. Sono state analizzate le trasformazioni generate dagli investimenti PNRR e l’ingresso di nuovi attori nella formazione informale, spesso isolati o frammentati. Il confronto tra esperti, enti culturali e imprese creative ha consentito di individuare successi, criticità e nuove opportunità, definendo strategie e indicazioni operative per rafforzare il settore nell’affrontare le sfide poste dall’intelligenza artificiale e dal digitale.

Sommario

Nota introduttiva al tavolo di lavoro	2
1. Perché uno sguardo di ecosistema, oggi	2
2. L’ecosistema della formazione digitale: attori e traiettorie di trasformazione	2
3. Guardare avanti: tre livelli di scenario per rafforzare l’ecosistema	3
4. Apprendimenti e traiettorie di sviluppo: dimensioni trasversali di riflessione	4
5. Domande guida per il confronto	6
Restituzione dei lavori del tavolo	7
1. Una trasformazione non neutra: cosa ha davvero prodotto il PNRR	7
2. Le tensioni emerse: tra accelerazione e capacità di governo	8
3. Le condizioni per una maggiore capacità sistemica	9
4. Traduzione delle leve nei diversi livelli di intervento	10
5. Conclusioni	12

Nota introduttiva al tavolo di lavoro

1. Perché uno sguardo di ecosistema, oggi

Negli ultimi anni, il settore culturale e creativo è stato attraversato da un'intensa fase di sperimentazione legata alla trasformazione digitale. Il PNRR ha agito come acceleratore, rendendo disponibili risorse, ampliando l'offerta formativa e coinvolgendo una pluralità di soggetti nella progettazione e realizzazione di percorsi legati al digitale.

Oggi il contesto è cambiato. La fase straordinaria si sta chiudendo e, con essa, si riduce la disponibilità di nuove grandi risorse dedicate. Questo rende necessario uno spostamento di sguardo: dalla lettura dei singoli interventi alla comprensione degli effetti prodotti a livello di sistema. La domanda non è tanto *che cosa è stato fatto*, quanto ***che cosa resta e come ciò che resta può continuare a generare valore.***

In questo scenario, parlare di competenze in modo isolato rischia di essere riduttivo. Le competenze prendono forma, circolano e si consolidano all'interno di un ecosistema composto da attori diversi, ruoli complementari, modelli formativi e relazioni più o meno strutturate. Università, enti di formazione professionale, agenzie pubbliche, soggetti non accreditati ma riconosciuti dal mercato del lavoro, realtà di formazione informale, organizzazioni che operano grazie a risorse private o europee contribuiscono, in modi differenti, alla costruzione delle capacità digitali del settore.

Il PNRR ha reso questo ecosistema più visibile e più denso, ma anche più complesso. Ha favorito nuove connessioni e, allo stesso tempo, accentuato sovrapposizioni e frammentazioni. Comprendere come l'ecosistema formativo si sia trasformato sotto questa spinta è un passaggio necessario per affrontare la fase post-PNRR, in cui la sfida principale diventa la capacità di **apprendere collettivamente, ridurre la frammentazione e rendere trasferibili modelli e formati efficaci.**

2. L'ecosistema della formazione digitale: attori e traiettorie di trasformazione

L'ecosistema della formazione digitale per la cultura e la creatività è caratterizzato da una **pluralità di soggetti che operano con logiche, tempi e mandati differenti.** Questa pluralità è una caratteristica costitutiva dell'ecosistema, ma negli ultimi anni ha assunto nuove configurazioni.

Le **università** sono state sottoposte a una crescente pressione a integrare competenze digitali e logiche di occupabilità, spesso rispondendo attraverso formati aggiuntivi – master, corsi brevi, micro-credential – che hanno ampliato l'offerta senza sempre incidere in modo

strutturale sui modelli formativi di base. Accanto a sperimentazioni rilevanti, permangono rigidità legate ai tempi di adattamento e alla separazione tra didattica, ricerca e trasferimento.

Gli **enti di formazione professionale e VET** hanno mostrato una forte capacità di adattamento operativo, intercettando bisogni immediati del mercato del lavoro e traducendoli in percorsi applicativi. La loro prossimità ai territori li rende attori centrali della transizione digitale, spesso però all'interno di cornici standardizzate che limitano la possibilità di sperimentare modelli più flessibili o anticipatori.

Parallelamente, la **formazione informale e non accreditata** ha conosciuto una crescita significativa per quantità e varietà di proposte. Questo ambito ha spesso intercettato con rapidità bisogni emergenti, grazie a una forte connessione con il mercato del lavoro e a una maggiore libertà di sperimentazione, a fronte però di una marcata frammentazione dell'offerta, dell'eterogeneità della qualità della proposta e di una difficoltà di riconoscimento e sedimentazione degli apprendimenti.

Queste traiettorie si sono intrecciate con spinte di medio periodo provenienti dal contesto europeo, in particolare dalle politiche sulle competenze e sull'apprendimento permanente, stimolando una maggiore dinamicità, ma anche un maggiore disallineamento dell'ecosistema. Il PNRR può essere letto, in questo senso, come uno stress test che ha reso visibili capacità, limiti e asimmetrie difficilmente osservabili in una fase ordinaria.

3. Guardare avanti: tre livelli di scenario per rafforzare l'ecosistema

Se le lezioni apprese negli ultimi anni aiutano a comprendere come l'ecosistema della formazione digitale si sia trasformato, la fase che si apre richiede uno sforzo ulteriore: interrogarsi su **dove e come queste lezioni possano tradursi in raccomandazioni utili per orientare le scelte future**, a diversi livelli di governance.

La trasformazione digitale del settore culturale e creativo, infatti, non si gioca su un unico piano. Le opportunità, i vincoli e le leve di intervento si distribuiscono lungo più livelli – europeo, nazionale e regionale – che interagiscono tra loro e incidono in modo diverso sulle possibilità di azione dei soggetti dell'ecosistema. Riflettere in termini di ecosistema significa quindi riconoscere questi livelli e interrogarsi su come renderli più leggibili, accessibili e coerenti per chi opera nella formazione.

Un primo livello è quello **europeo**, che definisce il perimetro strategico della prossima programmazione e orienta a cascata politiche e strumenti nazionali e regionali. Iniziative come la **European Skills Agenda**, la **Union of Skills** e il **Pact for Skills** abbracciano l'insieme dei comparti industriali europei e pongono un forte accento sui temi dell'upskilling e del reskilling, oltre che sulle competenze digitali, diventate quanto mai centrali alla luce

dell'accelerazione delle trasformazioni in atto. Il settore culturale e creativo, tuttavia, è spesso solo parzialmente presente negli spazi di confronto e non sempre dispone di una consapevolezza diffusa rispetto a questi temi nell'ambito dell'ecosistema italiano. Questa considerazione apre una doppia questione: da un lato, come le strategie europee possano essere recepite e tradotte da un ecosistema frammentato, composto in larga parte da organizzazioni piccole, ibride o informali; dall'altro, come rafforzare la capacità degli attori culturali di riconoscere e intercettare le opportunità offerte dal livello europeo, partecipando in modo più attivo e consapevole ai grandi partenariati sulla formazione.

Un secondo livello è quello **nazionale**, segnato dall'eredità degli investimenti del PNRR e dalla necessità di interrogarsi sulla sostenibilità dei modelli sperimentati. Guardando ai progetti di formazione e capacity building sviluppati negli ultimi anni, si apre una riflessione su come eventuali nuovi programmi possano massimizzare l'impatto della formazione in modo più strutturale e integrato nel tessuto culturale e produttivo, agendo non solo sulle competenze dei singoli individui, ma anche sulle capacità organizzative delle istituzioni e delle imprese culturali. Questo livello invita a spostare l'attenzione dalla logica dell'intervento straordinario a quella di politiche più continuative e sistemiche sulle competenze.

Infine, un terzo livello è quello **locale e regionale**, dove si giocano molte delle condizioni concrete di attuazione delle politiche formative. Le regioni, anche attraverso strumenti come il Fondo Sociale Europeo, rappresentano uno spazio chiave per capitalizzare le sperimentazioni nazionali ed europee e per sostenere l'innovazione nei territori. Qui la sfida riguarda la capacità di favorire lo scambio tra attori diversi della formazione, di ridurre la distanza tra sistemi VET tradizionali e nuovi soggetti ibridi, e di creare condizioni abilitanti che evitino la frammentazione e rendano più efficaci gli investimenti futuri.

Questi tre livelli non vanno intesi come ambiti separati, ma come **scenari interconnessi** su cui l'ecosistema della formazione culturale e creativa è chiamato a confrontarsi. Orientare la discussione su questi piani significa creare le premesse per raccomandazioni più mirate, capaci di parlare a interlocutori diversi e di incidere concretamente sulle scelte che accompagneranno la prossima fase della trasformazione digitale del settore.

4. Apprendimenti e traiettorie di sviluppo: dimensioni trasversali di riflessione

A partire dai tre livelli di scenario delineati — europeo, nazionale e locale — il confronto può essere orientato su alcune **dimensioni trasversali** che aiutano a mettere a terra gli apprendimenti emersi negli ultimi anni e a individuare possibili traiettorie di sviluppo per il futuro. Queste dimensioni non vanno intese come una griglia rigida o esaustiva, ma come

ambiti di riflessione comune utili a formulare raccomandazioni più concrete e orientate all'azione.

Una prima dimensione riguarda la **capacità di apprendimento reciproco all'interno dell'ecosistema**. In che misura pratiche, modelli e approcci sviluppati in un contesto sono stati visibili, comprensibili o utili per altri attori? Dove si sono attivati scambi reali di conoscenza e dove, invece, le esperienze sono rimaste confinate all'interno di singole organizzazioni o progettualità? Rafforzare questa dimensione significa interrogarsi su come favorire una circolazione più intenzionale degli apprendimenti, evitando che ogni intervento riparta da zero.

Una seconda dimensione riguarda la **trasferibilità delle esperienze**. Molti percorsi formativi hanno funzionato in contesti specifici, ma non sempre sono risultati adattabili altrove. Riflettere sulla trasferibilità implica considerare non solo i contenuti, ma anche le condizioni che rendono un modello replicabile: risorse richieste, assetti di governance, capacità organizzative, relazione con il territorio e con i destinatari finali. Questa dimensione è cruciale per immaginare interventi che possano avere ricadute su scala più ampia, ai diversi livelli di governance.

Una terza dimensione riguarda il **rapporto tra formazione e contesti di applicazione**. L'efficacia della formazione digitale non si misura solo nel momento dell'apprendimento, ma nella possibilità di tradurre le competenze acquisite in cambiamenti concreti nelle pratiche professionali e nei processi organizzativi. Qui emergono questioni legate al tempo, ai carichi di lavoro, alle condizioni operative e al supporto interno alle organizzazioni, che incidono direttamente sulla capacità di consolidare nel tempo gli effetti delle iniziative di formazione.

Una quarta dimensione riguarda l'**accessibilità e l'utilità dei percorsi per i destinatari finali**. In che misura l'offerta formativa ha interpretato i bisogni reali e differenziati del settore culturale e creativo? Quanto è stata utilizzabile nel lavoro quotidiano di operatori e organizzazioni? Riflettere su questa dimensione significa tenere insieme inclusività, qualità e impatto, evitando che la formazione rimanga scollegata dalle condizioni concrete in cui dovrebbe produrre valore.

Accanto a queste dimensioni, emergono **barriere sistemiche** che attraversano l'ecosistema a tutti i livelli: difficoltà di riconoscimento reciproco tra attori con linguaggi e *mandate* differenti; mancanza di spazi stabili di confronto; competizione implicita per risorse e visibilità; rigidità amministrative; condizioni organizzative che limitano la possibilità di sperimentare e di dare continuità agli apprendimenti. Riconoscere queste barriere non significa attribuire responsabilità, ma individuare nodi su cui intervenire in modo più intenzionale.

Infine, queste riflessioni possono essere lette in chiave propositiva attraverso tre **ambiti di possibile sviluppo**, trasversali ai livelli europeo, nazionale e locale:

1. le **alleanze**, in particolare lungo il triangolo tra ecosistema formativo, ricerca e impresa culturale e creativa, da rafforzare in modo più strutturale;
2. le **azioni di sistema**, intese come dispositivi leggeri di coordinamento, scambio e leggibilità che vadano oltre le singole progettualità;
3. le **sperimentazioni condivise**, interpretate non come moltiplicazione di iniziative isolate, ma come test intenzionali di approcci, formati e modelli adattabili, capaci di generare apprendimento collettivo.

Orientare il confronto su queste dimensioni significa creare le condizioni per formulare **raccomandazioni pratiche e situate**, capaci di parlare a interlocutori diversi e di accompagnare, ai vari livelli, una evoluzione più coerente ed efficace dell'ecosistema della formazione digitale per il settore culturale e creativo.

A partire da questo quadro, il lavoro del tavolo sarà orientato a una riflessione **proattiva e costruttiva** sugli apprendimenti maturati in questi anni di intensa sperimentazione. L'obiettivo è provare a individuare **raccomandazioni concrete e praticabili**, riferibili ai tre livelli di scenario — europeo, nazionale e locale — che possano da un lato dialogare con stakeholder istituzionali e decisori pubblici, e dall'altro offrire indicazioni utili per orientare le strategie dei soggetti dell'ecosistema. Raccomandazioni capaci di rafforzare la cooperazione tra attori diversi e di aumentare l'impatto complessivo degli interventi di upskilling e reskilling del settore culturale e creativo, in una fase in cui la qualità delle connessioni e delle scelte conta quanto, se non più, della disponibilità di risorse.

5. Domande guida per il confronto

- 1) Dal vostro punto di osservazione nell'ecosistema, quali sono gli apprendimenti più rilevanti — nel bene e nel male — emersi in questi anni di sperimentazione sulla formazione digitale per la cultura? In che modo questi apprendimenti potrebbero supportare il rafforzamento di alleanze tra formazione, ricerca e impresa culturale, l'attivazione di azioni di sistema che vadano oltre le singole progettualità, e la condivisione di sperimentazioni capaci di generare apprendimento collettivo?
- 2) Livello europeo: Guardando alle esperienze degli ultimi anni, quali modelli di collaborazione o di formazione, nati anche grazie al PNRR, sono più in dialogo con le priorità europee sulle competenze e meritano quindi di essere rafforzati o messi in rete a livello internazionale, favorendo la partecipazione dei soggetti indipendenti o informali ai grandi partenariati europei?
- 3) Livello nazionale: Se oggi dovessimo immaginare una nuova politica nazionale sulla formazione digitale per la cultura, cosa andrebbe reso strutturale delle esperienze TOCC e come sostenere programmi di capacitazione e formazione flessibile in un contesto di risorse più limitate?

- 4) Livello regionale/locale: Di quali condizioni abilitanti e dinamiche di scambio tra regioni hanno bisogno i territori — anche attraverso i futuri programmi FSE — per sostenere l’innovazione e il trasferimento di competenze nel settore culturale, riducendo la frammentazione e favorendo il dialogo tra sistemi VET tradizionali e nuovi attori ibridi della formazione?

Restituzione dei lavori del tavolo

1. Una trasformazione non neutra: cosa ha davvero prodotto il PNRR

Il confronto ha evidenziato come l’esperienza del PNRR, e in particolare dei bandi TOCC, non abbia semplicemente ampliato l’offerta formativa, ma abbia prodotto effetti sistemici rilevanti sull’ecosistema della formazione per il settore culturale e creativo. Non si tratta solo di un aumento di progetti, ma di una trasformazione delle configurazioni, delle dinamiche e delle aspettative che attraversano il campo.

Espansione e ibridazione dell’ecosistema

Un primo esito evidente è l’ampliamento e l’ibridazione dell’ecosistema. Accanto agli attori tradizionalmente riconosciuti — università, enti di ricerca, enti di formazione professionale — sono entrati in modo significativo soggetti non convenzionali: imprese culturali e creative, organizzazioni che non avevano nella formazione una missione primaria, realtà informali o ibride che hanno colto l’opportunità di sperimentare percorsi legati al digitale.

Questa apertura ha prodotto sia una crescita quantitativa dell’offerta sia una maggiore varietà di formati, approcci e modalità di collaborazione. In diversi casi si sono attivate nuove alleanze tra università, imprese, VET e soggetti ibridi, generando forme di cooperazione che prima erano sporadiche o marginali. L’ecosistema che ne emerge è più permeabile e articolato, ma anche più complesso da coordinare.

La formazione come mercato

Un secondo elemento emerso con chiarezza riguarda la progressiva “mercattizzazione” della formazione. La disponibilità di risorse significative ha contribuito a rendere la formazione non solo un ambito di politica pubblica, ma anche uno spazio di opportunità economica per una pluralità di soggetti.

Questo ha generato dinamiche ambivalenti. Da un lato, maggiore dinamismo, rapidità di risposta ai bisogni emergenti e sperimentazione di modelli flessibili. Dall’altro, l’ingresso di logiche più marcatamente competitive ha introdotto nuove tensioni legate alla

riconoscibilità e alla qualità dell'offerta, nonché al rischio di disallineamento tra ciò che viene proposto e i fabbisogni reali dei destinatari.

Quando la formazione diventa per molti un mercato prima che una missione, cambiano anche le metriche implicite con cui viene progettata e valutata: il numero di iscritti, la rapidità di attivazione, la sostenibilità economica possono prevalere rispetto alla profondità dei contenuti, alla coerenza metodologica o alla reale trasferibilità degli apprendimenti. Senza generalizzazioni, il confronto ha suggerito che questa dinamica può generare una forte eterogeneità qualitativa e, in alcuni casi, alimentare disorientamento o sfiducia da parte dei destinatari di fronte a offerte percepite come poco solide o scarsamente rilevanti.

La moltiplicazione dei soggetti e delle proposte ha quindi aumentato le opportunità, ma ha anche reso più complesso orientarsi e valutare l'effettivo impatto dei percorsi attivati.

Il PNRR come “stress test” dell’ecosistema

Infine, il PNRR può essere letto come uno stress test che ha reso visibili asimmetrie e fragilità preesistenti. L'accelerazione impressa dalle risorse straordinarie ha messo alla prova la capacità di adattamento dei diversi attori, evidenziando differenze nella prontezza organizzativa, nella capacità di fare rete e nella sostenibilità delle sperimentazioni.

Se da un lato sono emerse progettualità di grande interesse e innovazione, dall'altro non sempre queste hanno trovato condizioni di trasferibilità strutturale o di consolidamento nel tempo. La fase straordinaria ha generato un patrimonio significativo di esperienze, ma ha anche mostrato quanto la loro stabilizzazione dipenda da fattori organizzativi, istituzionali e sistemici che vanno oltre il singolo finanziamento.

2. Le tensioni emerse: tra accelerazione e capacità di governo

Accanto agli elementi di apertura e sperimentazione, il confronto ha messo in luce alcune **tensioni strutturali** che attraversano oggi l'ecosistema della formazione per il settore culturale e creativo.

Una prima tensione riguarda la **frammentazione**. L'aumento dell'offerta e la moltiplicazione delle progettualità non si sono tradotti automaticamente in una maggiore circolazione degli apprendimenti. Innovazioni significative restano spesso circoscritte a singoli territori o reti, con limitate occasioni di confronto stabile e di trasferimento tra contesti differenti. L'assenza di dispositivi sistematici di scambio rende più difficile consolidare ciò che funziona e capitalizzare le esperienze maturate.

Una seconda tensione riguarda il **rapporto tra formazione e condizioni organizzative**. È emerso con chiarezza come l'efficacia dei percorsi formativi dipenda in modo diretto dalla possibilità, per organizzazioni e professionisti, di tradurre gli apprendimenti in

cambiamento concreto. Vincoli tecnologici, rigidità amministrative, carichi di lavoro e mancanza di tempo limitano spesso la capacità di consolidare nel tempo le competenze acquisite. In questo senso, la formazione non può essere considerata un intervento autosufficiente, ma deve essere letta in relazione al contesto organizzativo in cui si inserisce.

Un ulteriore elemento riguarda il **rischio di rincorrere in modo reattivo le trasformazioni tecnologiche**. L'accelerazione impressa dal digitale e dall'intelligenza artificiale rende inevitabile una certa dose di adattamento continuo; tuttavia, è stato evidenziato come l'inseguimento costante dei trend possa produrre interventi frammentari e poco strategici. In assenza di un orientamento condiviso, la formazione rischia di oscillare tra mode emergenti e urgenze contingenti, senza riuscire a costruire traiettorie coerenti nel medio periodo.

In questo quadro assume particolare rilievo il tema dell'analisi dei fabbisogni. È emersa la **necessità di superare logiche episodiche o unilaterali** e di costruire processi di ascolto più strutturati, continuativi e condivisi con i destinatari reali della formazione – professionisti, organizzazioni culturali, imprese creative. Non si tratta solo di raccogliere dati, ma di attivare meccanismi fluidi di aggiornamento, capaci di evitare che le informazioni diventino rapidamente obsolete e di restituire un'immagine dinamica delle esigenze del settore. È stato inoltre evidenziato come la formazione, se non accompagnata da momenti di sperimentazione guidata, mentoring o supporto organizzativo, rischi di rimanere un'esperienza isolata. L'impatto trasformativo dipende in larga misura dalla possibilità di integrare apprendimento e pratica, in un percorso che non si esaurisce con l'erogazione del corso.

Infine, il **patrimonio di dati generato in questi anni rappresenta una risorsa ancora in parte sottoutilizzata**. L'assenza di momenti sistematici di analisi e interpretazione condivisa limita la capacità dell'ecosistema di apprendere in modo collettivo e di orientare con maggiore consapevolezza le scelte future. La questione non è tanto produrre ulteriori dati, quanto sviluppare una competenza diffusa nell'utilizzarli per costruire strategie più solide e meno reattive.

3. Le condizioni per una maggiore capacità sistemica

Al di là delle differenze tra contesti e livelli istituzionali, il confronto ha fatto emergere alcune condizioni trasversali che appaiono decisive per rafforzare la capacità dell'ecosistema di apprendere, consolidare le sperimentazioni e orientare le traiettorie future.

Coordinamento stabile e non episodico.

La fase PNRR ha favorito l'attivazione di reti e collaborazioni che, in molti casi, hanno funzionato in modo efficace all'interno di specifici progetti o territori. Tuttavia, è emersa l'esigenza di dispositivi più stabili di confronto e coordinamento, capaci di superare la logica episodica e di sostenere una circolazione continuativa degli apprendimenti. Senza luoghi e tempi dedicati alla riflessione condivisa, il rischio è che le innovazioni restino frammentate e difficilmente trasferibili.

Integrazione strutturale tra formazione, ricerca e impresa.

Le esperienze ritenute più solide sono quelle in cui produzione di conoscenza, traduzione formativa e applicazione nei contesti produttivi non sono rimaste separate. Il rafforzamento del dialogo tra mondo accademico, enti formativi e imprese culturali e creative è stato indicato come condizione per evitare sia l'autoreferenzialità della ricerca, sia l'eccessiva semplificazione operativa della formazione. In questo quadro, ambiti come le digital humanities sono stati richiamati come spazi di possibile integrazione tra competenze tecnologiche e pensiero critico, capaci di promuovere un approccio che coniughi innovazione digitale e profondità umanistica, valorizzando la capacità di leggere la complessità con uno "sguardo doppio" sulle trasformazioni in atto.

Capacità di leggere e utilizzare i dati generati.

Gli anni di sperimentazione hanno prodotto un patrimonio significativo di dati, informazioni e indicatori. Tuttavia, è emersa la necessità di sviluppare una competenza collettiva nell'analisi e nell'interpretazione di tali dati, affinché possano orientare scelte strategiche e non limitarsi a rendicontazioni formali. La costruzione di una forma di "intelligenza condivisa" dell'ecosistema è stata indicata come leva fondamentale per evitare risposte puramente reattive e costruire traiettorie più consapevoli.

Consolidamento delle sperimentazioni e continuità organizzativa.

Molte progettualità hanno generato innovazioni rilevanti, ma la loro stabilizzazione richiede condizioni organizzative e istituzionali che vadano oltre la durata del finanziamento. Il passaggio da sperimentazione a pratica ordinaria è stato individuato come uno snodo critico, che implica capacità di adattamento interno alle organizzazioni e coerenza tra formazione, processi di lavoro e modelli di governance.

Approccio competence-based come possibile terreno comune.

Nel confronto è emersa anche la rilevanza di un approccio centrato sulle competenze come possibile spazio di convergenza tra attori diversi dell'ecosistema. Per il mondo accademico, tale prospettiva rappresenta in molti casi una trasformazione significativa rispetto a modelli tradizionalmente disciplinari; per i sistemi VET e per una parte della formazione informale, invece, la logica per competenze è già da tempo un riferimento operativo. L'adozione di un linguaggio e di strumenti condivisi legati alle competenze potrebbe facilitare il dialogo tra

ambiti differenti, rendere più leggibili i percorsi formativi e favorire una maggiore interoperabilità tra sistemi.

4. Traduzione delle leve nei diversi livelli di intervento

Le condizioni sistemiche emerse — coordinamento stabile, integrazione tra formazione–ricerca–impresa, uso strategico dei dati, consolidamento delle sperimentazioni e adozione di un approccio competence-based — possono trovare attuazione a diversi livelli istituzionali. Dal confronto è emerso con chiarezza che le traiettorie più strutturate e immediatamente attivabili si collocano in particolare sul piano regionale ed europeo, mentre il livello nazionale appare come uno spazio ancora da ridefinire.

Livello regionale: ecosistemi operativi e programmazione FSE

Il livello regionale è stato indicato come quello più concreto per attivare dispositivi strutturali di coordinamento. In particolare, è emersa l'importanza di:

- rafforzare ecosistemi territoriali permanenti che mettano attorno allo stesso tavolo enti di formazione, università, imprese culturali e creative, cluster e amministrazioni;
- utilizzare la programmazione del Fondo Sociale Europeo come leva per integrare maggiormente formazione, innovazione e sviluppo organizzativo; sperimentare meccanismi di “trasferimento tecnologico delle competenze”, in cui l'accesso a innovazione e ricerca non sia limitato ai grandi attori, ma esteso anche alle piccole e medie imprese culturali;
- valorizzare strumenti come le Regional Skills Partnership come dispositivi stabili di confronto e pianificazione condivisa.

È emersa inoltre l'idea che le Regioni possano svolgere un ruolo attivo nel capitalizzare le sperimentazioni maturate negli anni PNRR, evitando che rimangano confinate a singoli progetti e favorendone invece la trasferibilità in nuovi cicli di programmazione.

Livello europeo: presenza più strutturata e logica macro-regionale

Il livello europeo è stato riconosciuto come uno spazio strategico già attivo, in particolare attraverso strumenti come il Pact for Skills e la Union of Skills. Tuttavia, è emersa la necessità di una maggiore consapevolezza e presenza del settore culturale e creativo italiano in questi ambiti. Le traiettorie suggerite includono:

- una partecipazione più coordinata ai partenariati europei sulle competenze, evitando che il settore culturale rimanga marginale rispetto ad altri comparti industriali;

- la valorizzazione delle buone pratiche regionali all'interno di reti europee, anche attraverso una logica di macro-regioni che rappresentino filiere culturali specifiche;
- un utilizzo più sistematico dei programmi europei (ad esempio Interreg) per costruire piattaforme transnazionali di scambio e apprendimento sulle competenze digitali.

In questa prospettiva, il livello regionale e quello europeo appaiono fortemente interconnessi: le esperienze territoriali possono alimentare le strategie europee, e viceversa le policy europee possono offrire cornici e strumenti per consolidare gli ecosistemi locali.

Livello nazionale: tra capitalizzazione e integrazione strutturale

Il livello nazionale è apparso meno definito in termini di nuove traiettorie, ma non privo di indicazioni. È emersa la necessità di:

- valorizzare e analizzare in modo sistematico il patrimonio di dati ed esperienze generato dai progetti finanziati, affinché possa orientare eventuali nuove linee di intervento;
- integrare maggiormente formazione e sviluppo organizzativo, evitando che i programmi si concentrino esclusivamente sull'upskilling individuale;
- rafforzare strumenti di connessione tra formazione avanzata e imprese, come nel caso dei dottorati e delle borse di ricerca in collaborazione con il tessuto produttivo culturale e creativo, che rappresentano un esempio concreto di integrazione tra ricerca, competenze e applicazione,
- favorire momenti strutturati di confronto tra dirigenti regionali della formazione e del lavoro, con l'obiettivo di condividere innovazioni, coordinare approcci e ridurre la dispersione di modelli efficaci sviluppati nei diversi territori.

In generale, il livello nazionale è stato percepito meno come spazio di innovazione futura e più come ambito in cui sarebbe necessario consolidare e rendere strutturali le lezioni apprese, evitando la dispersione del capitale generato negli anni straordinari del PNRR.

5. Conclusioni

Nel complesso, il tavolo ha restituito l'immagine di un ecosistema che ha dimostrato capacità di adattamento e sperimentazione, ma che si trova oggi in una fase in cui la qualità delle connessioni diventa più decisiva della disponibilità straordinaria di risorse. Le traiettorie ritenute più promettenti non si collocano in un singolo livello istituzionale, ma nella capacità di mettere in relazione il piano regionale e quello europeo, con un livello nazionale chiamato a svolgere un ruolo di capitalizzazione e coordinamento.

È emersa inoltre in modo condiviso la necessità di dare continuità al confronto tra attori pubblici e privati, superando la dimensione episodica legata ai singoli bandi. La costruzione di processi più strutturati di dialogo e di analisi condivisa — anche a partire dai dati e dalle esperienze maturate nel PNRR — appare una condizione essenziale per non disperdere il patrimonio generato e per facilitare alleanze e sinergie in grado di sostenere nel tempo i processi di upskilling e reskilling del settore culturale e creativo.

Si ringraziano per il coordinamento e la moderazione Simona Martini (Fondazione Fitzcarraldo ETS), Paolo Montemurro (MateraHub), Becky Riches (MateraHub), Alessia Tripaldi (Sineglossa) e tutti i partecipanti al tavolo per la qualità degli interventi e degli stimoli offerti, che hanno alimentato una profonda riflessione collettiva e fornito elementi fondamentali per la restituzione contenuta in questo documento.