

## ArtLab Bologna - Satellite digitale

5 febbraio 2026, Dama Tecnopolo, Bologna

### **AI Factory e l'ecosistema culturale: progettare un'infrastruttura a servizio della produzione artistica e creativa**

*a cura di ART-ER*

Il presente testo restituisce gli esiti del tavolo di lavoro “AI Factory e l'ecosistema culturale: progettare un'infrastruttura a servizio della produzione artistica e creativa”, 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.

Negli ultimi anni, gli investimenti nella digitalizzazione del patrimonio culturale e nello sviluppo di infrastrutture di calcolo avanzato hanno reso disponibili grandi quantità di dati digitalizzati e posizionato l'Italia e l'Emilia-Romagna al centro delle capacità computazionali europee. Come trasformare ora queste risorse in un ecosistema capace di generare nuova produzione culturale contemporanea, rafforzando la sovranità europea e la sua capacità competitiva e di riflessione sui futuri tecnologici? L'obiettivo del tavolo è stato quello di definire funzioni, servizi e modello operativo di un centro a supporto della produzione artistica e creativa, favorendo la collaborazione tra istituzioni culturali, artisti, sviluppatori e ricercatori e immaginando nuovi modelli di accompagnamento all'uso consapevole dell'AI.

#### **Sommario**

<b>Nota introduttiva al tavolo di lavoro</b>	<b>2</b>
Verso un Centro di Produzione Culturale Europeo su Cultura e IA	2
1. Un centro di produzione, non un laboratorio sperimentale	2
2. Dati culturali come materia prima creativa	3
3. Una posta in gioco europea	3
4. Una piattaforma per alleanze e visioni	3
5. Indicazioni operative e modello di lavoro del Centro	4
Supportare la produzione di tutti i media culturali, nel dialogo tra creativi e sviluppatori	4
Percorsi di accompagnamento e sviluppo, non exhibit	4
Una struttura leggera, focalizzata sull’operatività a valle del processo	4
Un’infrastruttura per l’ecosistema culturale europeo	5

<b>Restituzione dei lavori del tavolo</b>	<b>5</b>
1. Dall'infrastruttura tecnica all'ecosistema produttivo	5
2. Non un centro, ma un'infrastruttura relazionale	6
3. Le quattro dimensioni emerse come architettura dell'ecosistema	6
3.1. Nuove produzioni culturali e artistiche: rafforzare la capacità di R&S	6
3.2. Circolarità dei dati e patrimonio digitalizzato	7
3.3. Innovatività e resilienza delle imprese: contaminazione e prototipazione	8
3.4. Ecologia dei saperi e dimensione pubblica	8
4. Modello operativo: leve e condizioni abilitanti	9
5. Tensioni strutturali e prospettive	9

## ***Nota introduttiva al tavolo di lavoro***

### ***Verso un Centro di Produzione Culturale Europeo su Cultura e IA***

Negli ultimi anni l'Europa ha investito in modo sostanziale nella digitalizzazione del proprio patrimonio culturale e nello sviluppo di infrastrutture di calcolo avanzato. Programmi come il PNRR hanno reso disponibili enormi quantità di dati culturali (tra cui straordinari archivi e collezioni), mentre infrastrutture come il supercomputer Leonardo e l'AI Factory di Bologna collocano il territorio al centro delle capacità computazionali europee.

Ci troviamo ora in una fase che necessita del passaggio dalla **conservazione e dall'accumulazione dei dati** alla **loro attivazione culturale, simbolica e produttiva**. Questo è da realizzarsi tenendo conto delle caratteristiche strutturali delle organizzazioni del settore culturale e creativo, ma soprattutto della **relazione fra ecologie cognitive e infrastrutture digitali** nel nuovo scenario geopolitico.

Questo scenario apre una domanda strategica: **come trasformare queste infrastrutture e questi patrimoni in un ecosistema capace di generare nuova produzione culturale contemporanea, fattore competitivo per il tessuto socio-economico** regionale e non solo ricerca tecnica o valorizzazione retrospettiva?

### ***1. Un centro di produzione, non un laboratorio sperimentale***

L'ipotesi è quella di immaginare un centro di produzione contemporanea che operi come snodo tra settori culturali e tecnologici, mettendo in relazione:

- artisti, autori, registi, coreografi, musicisti, designer, scrittori;
- ricercatori, tecnici e aziende in ambito AI, data science e HPC;
- istituzioni culturali e non, detentrici di patrimoni digitalizzati/digitalizzabili;

- attori target del mercato industrie creative (lato domanda).

Non un semplice “laboratorio di sperimentazione”, ma uno spazio in cui **la produzione culturale sia il risultato di alleanze strutturali** tra dati curati, infrastrutture computazionali e pratiche artistiche.

## **2. Dati culturali come materia prima creativa**

I dataset culturali europei, se curati, contestualizzati e governati in modo etico, possono diventare una nuova materia prima per cinema, performing arts, musica, arti visive, videogame, installazioni immersive e formati ibridi ancora da immaginare.

Non si tratta solo di usare l’AI come strumento di automazione o generazione, ma di **interrogare come i modelli apprendono, cosa incorporano, quali visioni del mondo riproducono o mettono in crisi.**

In questo senso, la produzione culturale può diventare un luogo privilegiato per rendere visibili le logiche dei modelli, le loro possibilità espressive e i loro limiti per informare uno sviluppo di questi sistemi più vicini alle persone, necessario per una relazione con questi sistemi che sia critica e proattiva.

## **3. Una posta in gioco europea**

In un contesto geopolitico segnato da forti asimmetrie nello sviluppo dell’AI, la capacità dell’Europa di costruire una propria traiettoria culturale e conoscitiva è una questione strategica.

Un centro di questo tipo potrebbe contribuire a:

- rafforzare una **sovranità culturale e cognitiva europea**, fondata su valori di pluralismo, responsabilità e trasparenza;
- contrastare modelli estrattivi della conoscenza, favorendo invece pratiche di cura dei dati e di restituzione pubblica;
- posizionare la produzione culturale come spazio di riflessione critica sui futuri tecnologici, e non come semplice vetrina applicativa.

## **4. Una piattaforma per alleanze e visioni**

Questo centro può essere pensato come **una piattaforma di alleanze**: tra pubblico e privato, tra cultura e industria, tra ricerca e produzione.

La sua forza non risiederebbe tanto nelle soluzioni che offre, quanto nelle **domande che è in grado di tenere aperte**:

- chi produce conoscenza oggi?
- con quali dati?
- e a beneficio di chi?

Attivare questo spazio a Bologna, in connessione con infrastrutture di eccellenza già presenti, significa scommettere sulla cultura come **infrastruttura strategica del futuro**

**europeo**, capace di tenere insieme innovazione tecnologica, produzione simbolica e responsabilità collettiva.

## ***5. Indicazioni operative e modello di lavoro del Centro***

Alla luce dello scenario delineato, il Centro di Produzione Culturale AI Driven non può essere concepito come un'infrastruttura statica o come un luogo solo di esposizione di applicazioni tecnologiche, ma come un dispositivo operativo a supporto dei processi di produzione culturale contemporanea, capace di accompagnare artisti, operatori, opere, progetti e pratiche lungo il loro ciclo di sviluppo.

### ***Supportare la produzione di tutti i media culturali, nel dialogo tra creativi e sviluppatori***

Il Centro dovrebbe porsi come **infrastruttura trasversale ai linguaggi e ai settori culturali**, in grado di sostenere cinema, audiovisivo, performing arts, musica, arti visive, design, editoria, videogame e formati ibridi emergenti.

Questa trasversalità non implica un approccio generalista, ma la capacità di **costruire contesti di lavoro in cui operatori culturali e professionisti creativi dialoghino assieme a sviluppatori e data scientists in modo strutturato**, superando la tradizionale separazione tra ideazione artistica e implementazione tecnica.

In questo senso, il valore del Centro non risiede unicamente nell'accesso alle infrastrutture computazionali o ai dataset, ma nella **creazione di ecosistemi che facilitano un dialogo strutturato e non gerarchico tra umanesimo e scienza**, generando pipeline di conoscenza che non sono orientate esclusivamente all'efficienza tecnologica. Il Centro opera come uno spazio in cui le scelte tecnologiche sono informate da istanze culturali e sociali, e le possibilità dei modelli di intelligenza artificiale vengono integrate in pratiche che mantengono lo human-in-the-loop by design.

### ***Percorsi di accompagnamento e sviluppo, non exhibit***

Il modello operativo del Centro dovrebbe privilegiare **percorsi di accompagnamento alla produzione**, piuttosto che la realizzazione di prototipi dimostrativi o installazioni espositive. L'obiettivo non è "mostrare" l'AI, ma **abilitarne un uso consapevole, critico e produttivo all'interno di processi reali**, che abbiano una prospettiva di sostenibilità artistica, culturale ed economica.

Il Centro opera quindi **a valle dell'ideazione** e oltre la fase di proof of concept, sostenendo la trasformazione di intuizioni e sperimentazioni in produzioni mature, capaci di entrare nei circuiti culturali e di mercato.

### *Una struttura leggera, focalizzata sull'operatività a valle del processo*

Coerentemente con questa visione, il Centro dovrebbe adottare **una struttura organizzativa leggera**, evitando modelli istituzionali pesanti o fortemente centralizzati.

L'investimento principale in termini di risorse umane, competenze e budget dovrebbe concentrarsi **nelle fasi operative finali del processo produttivo**, dove il valore culturale e l'impatto si consolidano.

Questo implica:

- non replicare funzioni già presenti in altri contesti (ricerca di base, sperimentazione pura, R&D tecnologico);
- innestarsi sull'ecosistema esistente, lavorando in connessione con università, centri di ricerca, imprese, istituzioni culturali;
- agire come **abilitatore e acceleratore**, più che come luogo di accumulazione di competenze interne.

Il Centro diventa così una **infrastruttura di servizio e di connessione**, capace di attivarsi in modo modulare e flessibile a seconda dei progetti massimizzando l'impatto sulle filiere culturali e creative.

### *Un'infrastruttura per l'ecosistema culturale europeo*

Inquadrato nel contesto dell'AI Factory e delle infrastrutture di calcolo avanzato presenti in Emilia-Romagna, il Centro può assumere un ruolo strategico come **ponte tra capacità computazionali, patrimoni culturali e produzione artistica**.

Un luogo in cui queste risorse vengono **attivate culturalmente**, contribuendo a rafforzare un ecosistema europeo della produzione creativa fondato su pluralismo, responsabilità e autonomia.

In questo senso, il Centro non offre soluzioni preconfezionate, ma costruisce **condizioni di possibilità**: per nuove forme di produzione, per nuove alleanze tra soggetti, per nuove modalità di relazione tra AI e cultura.

È in questa capacità di accompagnare, connettere e rendere produttivi i processi, che risiede il suo potenziale come infrastruttura strategica a servizio della produzione artistica e creativa contemporanea.

## ***Restituzione dei lavori del tavolo***

### ***1. Dall'infrastruttura tecnica all'ecosistema produttivo***

Il tavolo ha preso le mosse da una domanda strategica: come trasformare gli investimenti realizzati negli ultimi anni in digitalizzazione del patrimonio culturale e in infrastrutture di calcolo avanzato in una reale capacità di produzione culturale contemporanea?

Il punto non è più la disponibilità di dati o di potenza computazionale – oggi significativamente concentrata in Emilia-Romagna grazie a infrastrutture di eccellenza – ma la loro attivazione culturale, simbolica e produttiva. La sfida emersa non è tecnica, bensì ecosistemica: come costruire un dispositivo capace di connettere patrimoni digitalizzati, capacità computazionali, imprese culturali e creative, ricerca e produzione artistica in un sistema generativo e non frammentato.

Il seminario ha quindi orientato la riflessione non tanto su un’infrastruttura da “aggiungere”, quanto su un’infrastruttura da progettare come snodo relazionale, capace di favorire collaborazione, definire funzioni e servizi, sperimentare modelli di accompagnamento all’uso consapevole dell’AI e contribuire a una traiettoria europea fondata su responsabilità e autonomia culturale.

## ***2. Non un centro, ma un’infrastruttura relazionale***

La discussione ha evidenziato fin da subito un elemento significativo: il termine “centro” appare quasi riduttivo rispetto alla natura del dispositivo immaginato.

Non si tratta di un laboratorio sperimentale isolato né di uno spazio espositivo o dimostrativo. Piuttosto, emerge la necessità di un’infrastruttura trasversale, capace di operare come piattaforma di alleanze tra:

- artisti, autori e produttori culturali;
- sviluppatori, data scientist e imprese tecnologiche;
- istituzioni culturali detentrici di patrimoni digitalizzati;
- imprese creative e settori economici interessati a processi di innovazione.

Il valore di questa infrastruttura non risiede primariamente nell’accesso all’hardware o ai dataset, ma nella qualità delle interconnessioni abilitate. Si tratta di costruire contesti in cui il dialogo tra umanesimo e scienza non sia episodico, ma strutturato, e in cui le scelte tecnologiche siano informate da istanze culturali e sociali.

In questa prospettiva, l’AI non è semplicemente uno strumento da applicare, ma un terreno di interrogazione critica: come apprendono i modelli? Quali visioni del mondo incorporano? Quali possibilità espressive aprono e quali limiti producono? La produzione culturale può diventare il luogo privilegiato per rendere visibili queste domande e orientare uno sviluppo più consapevole dei sistemi.

## ***3. Le quattro dimensioni emerse come architettura dell’ecosistema***

Il lavoro del tavolo si è articolato attorno a quattro dimensioni ritenute fondamentali per orientare la progettazione dell’infrastruttura.

### ***3.1. Nuove produzioni culturali e artistiche: rafforzare la capacità di R&S***

Un primo asse riguarda l'impatto sulla produzione culturale contemporanea. È emersa con forza l'esigenza di rafforzare la capacità di ricerca e sviluppo delle imprese culturali e creative (ICC), superando un uso meramente strumentale dell'AI.

L'infrastruttura dovrebbe abilitare processi di co-produzione in cui creativi e sviluppatori lavorino in modo integrato, superando la separazione tra ideazione artistica e implementazione tecnica. In questo quadro, l'integrazione tra approcci umanistici e digitali – nella logica delle digital humanities e/o STEAM – è stata riconosciuta come un terreno promettente per sviluppare un mindset capace di coniugare pensiero critico e innovazione tecnologica.

È stata inoltre sottolineata la necessità di promuovere una padronanza etica e consapevole dell'AI, evitando sia derive puramente applicative sia entusiasmi acritici.

Accanto a questo, è emersa con chiarezza la questione della sostenibilità economica delle produzioni generate e dei modelli di business che le accompagnano. Senza una prospettiva di consolidamento economico, il rischio è che l'innovazione rimanga confinata alla fase sperimentale.

È stata inoltre richiamata l'importanza di democratizzare l'accesso ai mezzi di produzione culturale, ampliando la possibilità per artisti e piccole realtà di interagire con infrastrutture computazionali oggi percepite come distanti o inaccessibili. Le produzioni ibride, radicate nei territori ma capaci di dialogare con reti europee, così come l'ampliamento dell'accessibilità e dei pubblici attraverso nuovi linguaggi e formati, sono stati indicati come ambiti prioritari.

Alcuni operatori del settore audiovisivo e performativo hanno evidenziato una criticità ricorrente: la mancanza di spazi, risorse e accompagnamento per trasformare la sperimentazione in output chiari e maturi, capaci di entrare nei circuiti di produzione e distribuzione. L'infrastruttura dovrà quindi partire dalle esigenze concrete delle ICC e non esclusivamente da una visione patrimonio-centrica.

### ***3.2. Circolarità dei dati e patrimonio digitalizzato***

Una seconda dimensione riguarda la circolarità dei dati e del patrimonio culturale digitalizzato.

Il passaggio cruciale è quello dalla digitalizzazione come accumulazione alla digitalizzazione come materia prima creativa. Perché questo avvenga, occorre intervenire su:

- interoperabilità tra istituzioni culturali;
- arricchimento semantico dei dataset;
- generazione di nuove connessioni tra archivi e collezioni;
- sviluppo di opere e servizi di fruizione innovativi;
- ampliamento dell'accesso e della comprensione del patrimonio.

La discussione ha tuttavia evidenziato tensioni rilevanti: tra tutela del dato e utilizzo produttivo, tra governance etica e sostenibilità economica. È stato osservato che, in assenza di servizi sostenibili e modelli economici chiari, anche la tutela del patrimonio rischia di rimanere inefficace.

Un nodo critico riguarda inoltre i fenomeni di *missing data*: archivi incompleti, culture marginali poco rappresentate, comunità prive delle risorse necessarie per digitalizzare e rendere visibile il proprio patrimonio. Senza un'attenzione specifica a queste asimmetrie, il rischio è che le nuove produzioni si fondino su dataset già squilibrati, rafforzando divari esistenti.

In questo senso, la gestione dei dati culturali non è solo una questione tecnica, ma anche politica, con implicazioni dirette sul peso della conoscenza culturale nei processi decisionali e nello sviluppo tecnologico europeo.

### **3.3. Innovatività e resilienza delle imprese: contaminazione e prototipazione**

Una terza dimensione riguarda la capacità di generare effetti spillover verso altri settori.

L'infrastruttura culturale è stata interpretata come possibile laboratorio di soluzioni trasferibili a manifattura, turismo, servizi e altri ambiti produttivi, anche in connessione con infrastrutture tecnologiche più ampie. È stata sottolineata l'importanza dell'integrazione tra competenze umanistiche e tecnologiche come leva di innovazione e della contaminazione cross-settoriale (ad esempio tra arte, musica e ambiti come health-tech o education).

È emersa inoltre la necessità di strutture operative stabili, capaci di integrare team interdisciplinari in modo continuativo. Non solo ricerca e sviluppo, ma anche risorse dedicate alla prototipazione e alla messa in produzione.

L'infrastruttura è stata quindi immaginata come interfaccia di competenze e luogo di apprendimento intersettoriale, capace di osservare e integrare pratiche provenienti da altri ambiti produttivi senza ridurre la cultura a mero caso d'uso applicativo.

### **3.4. Ecologia dei saperi e dimensione pubblica**

L'ultima dimensione riguarda l'ecologia dei saperi e la responsabilità pubblica.

L'infrastruttura dovrebbe contribuire a:

- promuovere alfabetizzazione digitale e algoritmica;
- favorire co-creazione e partecipazione;
- mettere in dialogo saperi scientifici e saperi locali;
- rafforzare autonomia tecnologica e culturale;
- democratizzare l'accesso alla conoscenza, anche attraverso pratiche open source.

È stata sottolineata con forza l'importanza della dimensione fisica dell'infrastruttura, intesa come spazio di attivazione cognitiva e produzione di conoscenza, in complementarità con quella digitale. Il centro è stato descritto come una possibile "porta di accesso" (*gate*) a risorse computazionali, competenze e reti, ma anche come spazio di divulgazione e riduzione della diffidenza verso l'AI, in particolare nei contesti educativi.

È stato inoltre evidenziato il potenziale ruolo dell'infrastruttura nel supportare l'accessibilità per gli artisti e nello sviluppo di sistemi di AI più trasparenti, basati su pratiche chiare di raccolta e utilizzo dei dati.

### **4. Modello operativo: leve e condizioni abilitanti**

Accanto alle dimensioni di impatto, il tavolo ha individuato alcune leve operative per evitare che l'infrastruttura rimanga un enunciato programmatico.

È emersa con chiarezza l'esigenza di una struttura organizzativa leggera, non sovrapposta a reti e soggetti già esistenti, capace di operare come abilitatore e acceleratore. La decentralizzazione operativa è stata riconosciuta come condizione per fare leva sulla diversità territoriale e settoriale.

Un punto particolarmente rilevante riguarda il modello di intervento: non exhibit, non semplici proof of concept, ma percorsi di accompagnamento lungo il ciclo di sviluppo delle produzioni. L'obiettivo non è "mostrare" l'AI, ma sostenerne un uso consapevole e produttivo all'interno di processi reali, capaci di consolidarsi nei circuiti culturali e di mercato.

Infine, è stata evidenziata la necessità di definire con precisione modello di governance e modello di business, inserendo l'infrastruttura in strategie istituzionali di medio-lungo periodo. La proposta di avviare uno studio di fattibilità va in questa direzione.

## 5. Tensioni strutturali e prospettive

Il confronto ha messo in luce alcune tensioni strutturali, non risolte ma riconosciute come nodi progettuali:

- produzione culturale vs tutela del patrimonio;
- accesso aperto vs competenze richieste;
- sperimentazione tecnologica vs chiarezza degli obiettivi;
- sostenibilità economica vs governance etica;
- ambizione europea vs capacità locali diseguali in termini di dati, competenze e risorse.

Queste tensioni indicano la necessità di concepire l'infrastruttura non come soluzione unica, ma come dispositivo di mediazione, capace di tenere insieme interessi, linguaggi e scale diverse. La direzione emersa è chiara: l'AI non come semplice infrastruttura tecnica da "mettere a disposizione", ma come terreno di co-produzione culturale capace di ridefinire le relazioni tra dati, creatività e responsabilità pubblica. In questa capacità di accompagnare, connettere e rendere produttivi i processi risiede il potenziale di un'infrastruttura strategica a servizio della produzione artistica e creativa contemporanea.

*Si ringraziano per il coordinamento e la moderazione Federico Bomba (Sineglossa), Andrea Cattabriga (Relaia), Martina Lodi (ART-ER) 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.*

## ArtLab Bologna - Satellite digitale

5 febbraio 2026, Dama Tecnopolo, Bologna

### **AI, valori condivisi e responsabilità: quale ruolo della cultura nel futuro dell'intelligenza artificiale**

*a cura di Fondazione Kainòn ETS*

Il presente testo restituisce gli esiti del tavolo di lavoro “AI, valori condivisi e responsabilità: quale ruolo della cultura nel futuro dell'intelligenza artificiale”, 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.

L'intelligenza artificiale sta incidendo in modo crescente sui processi, sulle pratiche professionali e sulle forme di mediazione del settore culturale e creativo, influenzando la produzione di conoscenza, gli immaginari e le relazioni con i pubblici. Il tavolo di lavoro ha avviato una riflessione condivisa sulle responsabilità etiche, culturali e pubbliche legate all'uso dell'AI in ambito culturale. Attraverso il confronto tra istituzioni, mondo della ricerca, imprese e operatori, il tavolo ha analizzato principi, nodi critici e modelli di riferimento volti a orientare la futura costruzione di un documento quadro di sistema su questi temi.

#### **Sommario**

<b>Nota introduttiva al tavolo di lavoro.....</b>	<b>2</b>
1. Il perimetro della riflessione.....	2
2. Dove siamo oggi e dove “forse” stiamo andando – alcuni highlights.....	3
3. Framework, manifesti, principi.....	4
4. Il tavolo di Artlab.....	4
Responsabilità e approcci. Ambiti di riflessione e domande bussola.....	4
<b>Restituzione dei lavori del tavolo.....</b>	<b>7</b>
Quale ruolo della cultura nel futuro dell'intelligenza artificiale.....	7
Processi: cosa non delegare, cosa ripensare.....	7
Conoscenza: dati, pluralità e responsabilità interpretativa.....	8
Comunicazione e mediazione: credibilità e cornici di responsabilità.....	9
Comportamento: corresponsabilità e autonomia cognitiva.....	9
Governance: responsabilità non esternalizzabili.....	10
Una questione di posizionamento e responsabilità collettiva.....	10

## ***Nota introduttiva al tavolo di lavoro***

### ***1. Il perimetro della riflessione***

L'intelligenza artificiale sta rapidamente trasformando il modo in cui vengono prodotti, organizzati, interpretati e comunicati contenuti culturali. Per il settore culturale e creativo, l'AI non è soltanto uno strumento sperimentale o un supporto tecnico, ma un dispositivo capace di incidere profondamente sui processi decisionali, sulle pratiche professionali, sulle forme di mediazione e sugli immaginari collettivi. Sistemi di AI generativa producono testi, immagini, suoni e video; modelli di language processing consentono nuove modalità di accesso e interrogazione degli archivi; strumenti predittivi e di raccomandazione influenzano la relazione con i pubblici, l'organizzazione del lavoro e le strategie di comunicazione.

Queste trasformazioni aprono opportunità rilevanti in termini di accessibilità, inclusione, efficienza e valorizzazione del patrimonio, ma pongono anche questioni critiche che toccano il cuore della missione culturale: autenticità delle interpretazioni, affidabilità delle informazioni, pluralità dei punti di vista, autonomia professionale, diritti dei lavoratori, valore della creatività e fiducia del pubblico.

**La cultura, per sua natura, opera nello spazio della responsabilità simbolica:** produce senso, costruisce memoria, influenza visioni del mondo. Per questo motivo, l'adozione dell'AI in ambito culturale non può e non deve limitarsi a una ricezione top-down di tecnologie e modelli sviluppati altrove, ma deve invece sollecitare una **partecipazione attiva** alla definizione di **principi, criteri e limiti**, promuovendo un uso dell'AI etico, sostenibile e centrato sulla persona, **che integri un approccio Human-in-the-Loop (HITL) con uno Culture-in-the-Loop (CIL)**. Questo richiede un surplus di riflessione, consapevolezza e governance su quale ruolo assumere in questo scenario, a livello di sistema e di singola istituzione, e su quali confini dovrebbe avere un perimetro di interpretazione, mediazione e pensiero critico.

Anche perché mai forse come oggi gli sviluppi futuri dei settori culturali e creativi sono legati alle dinamiche che caratterizzano l'evoluzione di una specifica tecnologia e dei modelli (economici, normativi, di funzionamento, filosofici) che la sottintendono e la indirizzano.

Questo è ancora più vero se consideriamo alcuni elementi di contesto che rendono probabilmente più urgente questa riflessione.

## **2. Dove siamo oggi e dove “forse” stiamo andando – alcuni highlights**

**1) Scarsa consapevolezza e approccio tendenzialmente implementativo:** l’adozione dell’AI generativa nel settore Patrimonio Culturale è ancora sperimentale, con una maggiore pervasività nei processi produttivi nelle ICC e Industrie Creative. La percezione diffusa è ancora quella di AI come strumento di supporto (ai diversi processi), con un uso individuale prevalentemente per la creazione di contenuti. La maggior parte degli operatori (ambito Heritage) la associa a Chat GPT.

**2) Principali barriere:** gap di competenze, limiti infrastrutturali per l’integrazione di sistemi, gestione dei dati, paura di sostituzione e perdita di controllo, sostenibilità economica.

**3) Rafforzamento e convergenze tra spazi digitali culturali:** è recente il Memorandum sottoscritto tra Europea e Mic (Ecomic) e, a fronte di un patrimonio unico di dati sulla memoria culturale europea dunque fortemente identitario, si afferma sempre più forte l’esigenza di bilanciare la garanzia di un accesso sempre più ampio a risorse digitali culturali con regole chiare per gli utilizzi da parte di sistemi AI e dunque di operatori economici proprietari.

**4) Semplificazioni e armonizzazioni nel diritto digitale:** il lavoro sul Digital Omnibus, che interviene su regolamenti chiave come GDPR, AI Act, Data Act ed ePrivacy è utile ma il rischio è che si ammorbidiscano alcuni “confini” a tutela di dati, trasparenza, privacy.

**5) AI sempre più “invisibile”, integrata e agentica:** da una parte esperienze meno “faticose” dal punto di vista cognitivo e, dunque, potenzialmente più pervasive e con impatti maggiori sulle forme di creazione di conoscenza e, dall’altra, sempre più autonoma, con la necessità di formare competenze che servano ad “orchestrare” più che a usare.

**6) Nuova centralità di saperi umanistici e nuovi modelli educativi:** l’adozione dell’AI rende centrali competenze umanistiche come interpretazione critica, mediazione culturale ed etica, richiedendo modelli educativi capaci di integrare tecnologia e pensiero riflessivo, non limitati all’addestramento tecnico ma orientati alla comprensione degli impatti e delle responsabilità.

Il tavolo si inserisce in questo perimetro con l’obiettivo di porre le basi per un ragionamento corale e stratificato, che possa rappresentare il punto di partenza per la costruzione di una possibile **Carta Etica dell’AI per il settore culturale**, proseguendo quanto lanciato e avviato nell’ambito di Lubec 2025 e Osservatorio AI4PA, che possa orientare pratiche, progettazione e processi decisionali, chiarendo non solo come le istituzioni culturali intendono usare l’AI, ma anche quali responsabilità sono disposte ad assumersi e quale

postura vogliono adottare rispetto ad uno scenario in cui si stanno modificando i modi in cui apprendiamo, costruiamo memoria e la tramandiamo.

Il tavolo non intende ovviamente elaborare nessun tipo di documento simile nel corso della sessione, ma vuole estrarre elementi utili ad un possibile processo costitutivo di un ragionamento verticale per il settore culturale italiano, sotto il profilo dell'opportunità, dei principi generali e delle strategie per la sua diffusione e adozione.

### **3. Framework, manifesti, principi**

Negli ultimi anni, ci sono stati numerosi tentativi, a livello nazionale e internazionale, di definire principi, linee guida e quadri etici per un uso responsabile dell'AI promossi da istituzioni pubbliche, organizzazioni internazionali, comunità di ricerca e attori industriali. Pur nella diversità di approcci e contesti, questi documenti convergono su un nucleo di principi ricorrenti – tra cui la centralità della persona, il rispetto dei diritti fondamentali, la trasparenza, la responsabilità, l'equità e la sostenibilità – che hanno progressivamente spostato il dibattito dall'innovazione tecnologica in sé alle sue implicazioni etiche e sociali.

Alcuni:

- **European Commission** – Ethics Guidelines for Trustworthy AI (2019)
- **UNESCO** – Recommendation on the Ethics of AI (2021)
- **European Union: AI Act** (2024)
- **OECD** - AI Principles (2019)
- **Future of Life Institute** - Pause Giant AI Experiments: An Open Letter (2023)
- **IBM** – Principles for Trust and Transparency in Artificial Intelligence (2018)

### **4. Responsabilità e approcci. Ambiti di riflessione e domande bussola**

Sono di seguito riportati alcuni ambiti di riflessione e, per ciascuno, delle domande chiave che saranno quelle su cui la discussione sarà orientata.

#### **a) Processi**

L'introduzione dell'AI incide in modo crescente sui processi interni delle istituzioni culturali: dalla catalogazione e gestione dei dati alla programmazione delle attività, dal supporto alle decisioni strategiche alla comunicazione e al fundraising. In questo ambito, la riflessione etica riguarda il rapporto tra automazione e responsabilità, tra efficienza operativa e autonomia culturale.

È necessario interrogarsi su quali processi possano essere supportati dall'AI e quali, invece, richiedano un presidio umano non delegabile, in particolare quando sono in gioco

valutazioni di merito, scelte curatoriali o decisioni con impatti sociali e simbolici rilevanti. Un ulteriore nodo riguarda il rischio di adottare modelli decisionali e logiche organizzative derivate da altri settori – come quello delle piattaforme digitali – che potrebbero entrare in tensione con i valori e le finalità proprie delle istituzioni culturali. O ancora su come si intenda redistribuire la responsabilità lungo il ciclo di vita dei dati e preservare l'autonomia culturale nell'adozione di infrastrutture intelligenti.

### **Domande bussola**

- Quali attività e decisioni nei processi delle istituzioni culturali non dovrebbero essere delegate all'AI e perché (ragioni di responsabilità pubblica, strategia e senso)?
- Come cambiano ruoli, competenze e responsabilità quando i processi decisionali sono mediati da sistemi di AI e/o da fornitori tecnologici?

### **b) Conoscenza**

L'intelligenza artificiale sta trasformando le modalità di produzione, organizzazione e accesso alla conoscenza culturale, introducendo nuove forme di mediazione nella lettura e interpretazione di archivi e patrimoni. I sistemi di AI non sono neutrali: riflettono dati, scelte progettuali e contesti culturali, con il rischio di naturalizzare bias, semplificazioni e gerarchie implicite come conoscenza oggettiva. In questo scenario, la questione centrale diventa la responsabilità interpretativa. Le istituzioni culturali sono chiamate a garantire pluralità di prospettive, trasparenza sulle fonti e sui limiti dei sistemi, e percorsi di alfabetizzazione critica per professionisti e pubblici. La sfida non è eliminare i bias, ma riconoscerli come elementi culturali da governare, preservando il ruolo critico della cultura, la libertà interpretativa e la capacità di immaginazione in ambienti sempre più mediati da sistemi automatici.

### **Domande bussola**

- Che responsabilità hanno le istituzioni culturali nel governare interpretazioni, selezioni e narrazioni prodotte o mediate dall'AI a partire dai loro dati e archivi?
- Come tuteliamo pluralità interpretativa, creatività e responsabilità storica in contesti di sintesi e raccomandazione automatizzata?

### **c. Comunicazione e mediazione**

Nel campo della comunicazione e della mediazione culturale, l'AI offre strumenti potenti per la personalizzazione dei contenuti, l'adattamento dei linguaggi e l'ampliamento dell'accesso. Allo stesso tempo, essa solleva interrogativi sulla relazione di fiducia tra istituzioni e pubblici. L'uso di sistemi generativi e di raccomandazione richiede trasparenza: i pubblici devono poter comprendere quando e come l'AI interviene nella produzione dei contenuti e nelle modalità di fruizione. È inoltre necessario evitare che la logica

dell'ottimizzazione dell'attenzione o dell'engagement prevalga sulla qualità culturale, sulla complessità dei messaggi e sul rispetto della diversità dei pubblici. La sfida è pertanto quella di imparare ad usare l'AI non solo per rendere la cultura più "accessibile", ma per costruire nuovi spazi di riflessione condivisa, che permettano di rendere visibili le complessità, di affrontare in maniera dinamica le ambiguità e le tensioni del presente. In questo senso, la consapevolezza nella comunicazione AI-driven può diventare sia un atto di posizionamento, sia un'occasione di sollecitazione della riflessione di ecosistema. Chiedersi dunque non solo come vogliamo usare l'AI per comunicare, ma come vogliamo dichiarare il tipo di relazione con la tecnologia, con il sapere e con la società che vogliamo implementare.

### **Domande bussola**

- Quali sono i diversi livelli di responsabilità delle istituzioni culturali verso i pubblici quando l'AI interviene nella comunicazione, nella mediazione e nella costruzione dell'esperienza?
- Dove si colloca il confine tra sperimentazione comunicativa, ottimizzazione dell'attenzione e perdita di credibilità istituzionale?

### **d. Comportamento**

L'adozione diffusa dell'AI influenza i comportamenti individuali e collettivi: il modo in cui le persone cercano informazioni, prendono decisioni, costruiscono fiducia e attribuiscono autorevolezza. Nel settore culturale, questo ha implicazioni dirette sulla fruizione del patrimonio e sul ruolo educativo delle istituzioni. Una riflessione etica deve considerare il rischio di delega cognitiva, la riduzione del senso critico e l'appiattimento delle esperienze. Al tempo stesso, è importante interrogarsi su come l'AI possa essere utilizzata per rafforzare l'autonomia dei pubblici, favorire esperienze di apprendimento consapevoli e sostenere forme di partecipazione più attive e inclusive.

### **Domande bussola**

- Come cambia il ruolo del pubblico – da interprete a destinatario di raccomandazioni – e quale responsabilità educativa devono assumersi le istituzioni culturali?
- Quali nuove disuguaglianze cognitive e di autonomia rischiano di emergere con l'uso dell'AI, e come possiamo prevenirle?

### **e. Governance**

L'uso dell'intelligenza artificiale in ambito culturale pone questioni di governance che investono responsabilità giuridiche, etiche e politiche, andando oltre la dimensione tecnica. Le istituzioni culturali, in quanto soggetti di interesse pubblico, sono chiamate a definire regole chiare su decisioni, controllo e responsabilità, in particolare rispetto alla gestione dei dati e dei contenuti, al rapporto con i fornitori tecnologici e alla prevenzione di rischi e usi

impropri. Una governance responsabile dell'AI richiede trasparenza, tracciabilità, autonomia istituzionale e capacità di valutazione degli impatti, integrando una visione di lungo periodo orientata alla sostenibilità e alla tutela della fiducia dei pubblici.

### *Domande bussola*

- Quali responsabilità pubbliche sull'uso dell'AI non possono essere esternalizzate a fornitori, piattaforme o modelli?
- Quali possibili modelli di collaborazione e/o relazione possono essere attivati o innovati tra stakeholders istituzionali e partner tecnologici per garantire una governance responsabile?

## ***Restituzione dei lavori del tavolo***

### *Quale ruolo della cultura nel futuro dell'intelligenza artificiale*

Il tavolo ha assunto come punto di partenza una domanda di fondo: non tanto cosa si possa fare con l'intelligenza artificiale, quanto quale approccio le istituzioni culturali intendano adottare nel suo utilizzo e quali responsabilità siano disposte ad assumersi in quanto ecosistemi simbolici di costruzione di senso.

L'obiettivo condiviso è stato quello di porre le basi per l'avvio di un percorso orientato alla possibile costruzione di una Carta Etica dell'AI per il settore culturale e creativo: non uno strumento tecnico o normativo in senso stretto, ma un dispositivo di convergenza su principi, confini e responsabilità.

La discussione si è articolata attorno a cinque ambiti principali: **processi, conoscenza, mediazione e comunicazione, comportamenti, governance.**

### *Processi: cosa non delegare, cosa ripensare*

Un primo punto condiviso riguarda il rifiuto di una logica di delega totale. L'AI può essere adottata in una prospettiva di potenziamento dei processi, ma non di sostituzione indiscriminata. La delega è possibile solo su attività non critiche e a condizione che sia chiaro quale miglioramento si intenda perseguire.

Tenendo conto che la delegabilità è emersa non come una categoria binaria, ma una scala variabile in funzione della criticità del processo, del rischio e della maturità del sistema adottato, sono stati individuati come ambiti non delegabili:

- la visione culturale e il senso strategico dell'istituzione;

- le politiche culturali e le scelte di governance;
- la programmazione culturale e la curatela.

In particolare, la curatela è stata richiamata come presidio irrinunciabile, poiché i sistemi di AI tendono per natura a ridurre divergenza e dissonanza, mentre pluralità e apertura a “altre voci” costituiscono parte integrante della missione culturale.

La discussione ha messo in evidenza che l’adozione dell’AI non è un semplice aggiornamento tecnologico, ma un cambiamento organizzativo profondo. Richiede formazione diffusa, capacità di osservare e comprendere i processi mediati da sistemi intelligenti, e nuove competenze in grado di integrare dimensione tecnica, culturale e relazionale. Non si tratta solo di “usare strumenti”, ma di progettare architetture interne capaci di governare responsabilità distribuite.

### ***Conoscenza: dati, pluralità e responsabilità interpretativa***

La seconda area ha riguardato il rapporto tra AI e produzione della conoscenza. È stato ribadito che i sistemi intelligenti non sono neutrali: apprendono dai dati disponibili e incorporano visioni del mondo, gerarchie implicite, bias culturali. In questo senso, la questione centrale non è solo tecnica ma interpretativa.

Per abilitare un’AI responsabile sono stati richiamati alcuni presupposti strutturali: open access, infrastrutture coerenti con principi FAIR, accessibilità reale dei dati. È stato sottolineato che “niente funziona se non è accessibile”, ma che l’accesso deve essere accompagnato da responsabilità. Si è inoltre sottolineato il rischio di una proliferazione incontrollata di contenuti generati automaticamente, che impone alle istituzioni culturali una responsabilità di selezione e discernimento per evitare l’accumulo di rumore informativo.

In questo quadro è emersa con forza una triade considerata imprescindibile:

- dati,
- valutazione,
- formazione.

Questi tre elementi sono necessari non solo per garantire qualità tecnica, ma per permettere alle istituzioni di comprendere e governare i sistemi che adottano. La cura e custodia dei dati – data stewardship – è stata descritta come un atto culturale e politico, che incide direttamente sulla pluralità interpretativa e sulla rappresentazione delle culture.

Un rischio esplicitato riguarda il disallineamento culturale: sistemi addestrati su dataset dominanti possono favorire visioni occidentali o maggioritarie, incidendo sulla costruzione

di memoria e narrazione. Al contrario è stata richiamata in più interventi l'esigenza di presidiare attivamente lingue minoritarie, dialetti e patrimoni marginali, affinché non vengano esclusi dai processi di addestramento e rappresentazione.

### ***Comunicazione e mediazione: credibilità e cornici di responsabilità***

Nel campo della comunicazione, l'AI offre opportunità rilevanti di personalizzazione e ampliamento dell'accesso, ma apre interrogativi sulla credibilità istituzionale e sul rapporto di fiducia con i pubblici.

È emersa la necessità di una cornice condivisa che renda espliciti i livelli di responsabilità. È stata proposta un'articolazione su tre piani intrecciati:

- **istituzionale**, attraverso l'integrazione dell'uso dell'AI nelle carte dei servizi e pratiche di disclosure trasparente;
- **epistemico/antropologico**, per chiarire che cosa sia l'AI e quale relazione si voglia instaurare con essa;
- **deontologico**, coinvolgendo le professioni che già dispongono di codici etici e standard.

Un nodo critico riguarda il rischio di replicare le logiche dell'economia dell'attenzione, privilegiando l'engagement a scapito della complessità e della qualità culturale. La sfida indicata non è soltanto rendere la cultura più "accessibile", ma utilizzare l'AI per costruire spazi di riflessione condivisa, preservando dissonanza e pluralità.

### ***Comportamento: corresponsabilità e autonomia cognitiva***

L'adozione diffusa dell'AI incide sui comportamenti individuali e collettivi, influenzando modalità di apprendimento, attribuzione di autorevolezza e costruzione della fiducia.

È stato evidenziato il rischio di delega cognitiva e di manipolazione attraverso personalizzazione spinta. In questo scenario, il pensiero critico è stato indicato come responsabilità condivisa tra istituzioni, pubblici ed ecosistema. La questione non riguarda soltanto l'accesso alla tecnologia, ma la crescente disuguaglianza nella capacità di interrogare e comprendere criticamente i sistemi intelligenti.

È emerso il concetto di corresponsabilità: le istituzioni culturali non sono soltanto responsabili verso i pubblici nell'uso dei dati e delle tecnologie, ma devono contribuire a rendere i cittadini più consapevoli e responsabili nell'utilizzo dell'AI, anche al di fuori degli spazi culturali. È stato ribadito che la relazione interpersonale resta elemento costitutivo dell'esperienza culturale e non può essere sostituita da mediazioni automatizzate.

L'inclusione e l'accessibilità sono state richiamate come ambiti nei quali l'AI può svolgere un ruolo abilitante, a condizione che sia orientata al diritto alla cultura e non esclusivamente all'efficienza o alla performance.

### ***Governance: responsabilità non esternalizzabili***

La riflessione si è chiusa sul tema della governance. Anche in presenza di fornitori tecnologici esterni, la responsabilità ultima resta in capo alle istituzioni culturali.

Non sono esternalizzabili:

- le scelte su quali dati caricare e come utilizzarli;
- la definizione dei principi e della linea strategica;
- la curatela e le scelte editoriali;
- la governance complessiva del sistema.

È stato richiamato il tema della sovranità del dato, intesa come capacità di certificazione, controllo e accountability. In una visione ecosistemica, la governance deve integrare infrastruttura tecnologica e persone, standard tecnici e scelte culturali, in un equilibrio che tenga insieme innovazione e responsabilità pubblica. Ugualmente è stato inoltre evidenziato il tema delle asimmetrie infrastrutturali: l'accesso alle risorse computazionali avanzate non è equamente distribuito e genera nuove dipendenze che richiedono attenzione strategica.

È emersa infine l'esigenza di una "convergenza corale" e di un metodo condiviso: perimetrare il campo, costruire un glossario condiviso e un metodo comune, come condizione preliminare per un dialogo realmente multidisciplinare, definire regole interne di compliance e avviare un percorso strutturato verso un possibile documento di riferimento.

### ***Una questione di posizionamento e responsabilità collettiva***

Il tavolo non aveva l'obiettivo di redigere un documento conclusivo di una Carta Etica, ma di verificare se esistano le condizioni culturali e sistemiche per avviarne il percorso. La discussione ha mostrato che la questione dell'AI nel settore culturale non può essere ridotta a un tema di adozione tecnologica o di gestione del rischio. Si tratta, piuttosto, di una scelta di posizionamento.

In un contesto in cui l'intelligenza artificiale incide sui processi decisionali, sulle modalità di produzione della conoscenza e sulle relazioni con i pubblici, le istituzioni culturali sono chiamate a interrogarsi su quale ruolo intendano assumere: se limitarsi a utilizzare strumenti sviluppati altrove o contribuire attivamente alla definizione dei principi che ne regolano l'uso.

È emerso con chiarezza che la cultura, in quanto spazio di costruzione di senso, non può sottrarsi a una responsabilità pubblica specifica: presidiare pluralità, dissonanza, autonomia interpretativa e fiducia. Questo implica non solo definire ciò che non è delegabile, ma anche assumere una funzione attiva nel promuovere consapevolezza critica, corresponsabilità e trasparenza lungo l'intera filiera.

La possibile costruzione di una Carta Etica dell'AI per il settore culturale è stata quindi intesa non come un adempimento formale, ma come un dispositivo di convergenza: uno strumento capace di rendere espliciti principi, confini e responsabilità, e di attivare un metodo condiviso tra istituzioni, professionisti, ricerca e partner tecnologici.

In questo senso, il tema dell'AI diventa un banco di prova più ampio: la capacità del settore culturale di agire come soggetto collettivo, capace di elaborare una posizione autonoma e coerente in uno scenario tecnologico in rapida trasformazione, senza rinunciare alla propria funzione critica e pubblica.

*Si ringrazia per il coordinamento e la moderazione Emanuela Totaro (Fondazione Kainòn ETS) 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.*

## 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**

<b>Nota introduttiva al tavolo di lavoro</b>	<b>2</b>
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
<b>Restituzione dei lavori del tavolo</b>	<b>7</b>
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 “mercatizzazione” 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.*