



Una Community promossa dalla Fondazione Irso

**Una Community
per valorizzare il lavoro nella Quarta Rivoluzione Industriale**
Il testo completo su <http://irso.it/community-progettare-insieme/>

Il lavoro come emergenza e come speranza

Il lavoro in Italia è l'emergenza principale sulla qualità della vita delle persone, sulla competitività del sistema economico, sulla coesione sociale, sulla tenuta dell'assetto democratico.

Questa emergenza è stata esacerbata dalla crisi economica iniziata nel 2007 e non si è affatto chiusa. I numeri sono drammaticamente noti: una disoccupazione al 10,2 (contro il 3,2% della Germania); una disoccupazione giovanile di chi ha fra 14 e 24 anni al 30,2% (contro una media europea del 14,6; NEET sono 1,3 milioni giovani under 24, ossia non studiano e non lavorano, con una proporzione quasi doppia nel Sud. Altri fenomeni qualitativi aggravano il quadro. La crescita di *working poors*, persone che hanno un lavoro ma tuttavia vivono sotto la soglia della povertà; un terzo dei senzatesto di Milano ha un lavoro sia pur sottopagato o lo ha recentemente lasciato; crescono i lavori precari e sottopagati anche per chi ha un alto livello scolastico; permane forte l'incidenza del lavoro nero; non si attenua lo scandalo del lavoro quasi schiavistico nei campi gestiti dai caporali o dalla criminalità organizzata. E ora anche la crescita di *gig jobs* come i fattorini in bici o i cottimisti digitali che fanno lavoretti su piattaforme informatiche.

D'altra parte l'emigrazione di italiani con alta formazione scolastica è cresciuta: secondo l'Idos nel 2018 ben 285 mila persone sono emigrate dall'Italia, un flusso che è aumentato del 50% negli ultimi 10 anni.

Contemporaneamente vi è un cronico mismatch fra offerta e domanda di lavoro: le imprese spesso non trovano le persone che occorrono, in particolare nei mestieri e nelle professioni tecniche. Questo fenomeno sta crescendo con lo sviluppo della digitalizzazione delle imprese. Secondo il MIUR, 110.000 sono i diplomati tecnici e professionali che le imprese ancora non trovano. Per Unioncamere 76.000 sono i profili che le imprese stentano a coprire, soprattutto in aree IT e Manufacturing 4.0. Le imprese di Altgamma hanno calcolato che nei prossimi anni avranno bisogno di 265.000 persone con profili professionali oggi non disponibili.

Sono fenomeni da "lavoro in frantumi": da una parte di degrado del lavoro dall'altro mancanza di regolazione delle nuove professionalità. E intanto si rafforzano le false profezie che annunciano la prospettiva di una *jobless society*, una società dove il lavoro lentamente scompare. In tutto il mondo occidentale sarebbe in corso una *race against the machine*, una gara contro le macchine secondo una celebre espressione coniata da Brynjolfsson e McAfee del MIT, una gara destinata ad essere persa dagli uomini, così come sostenuto dalla Singularity University e da altri. Per molti le tecnologie sarebbero in grado di assorbire non solo i lavori operativi ma anche i lavori ad alto contenuto di conoscenza. Questo può erodere ancora di più gli spazi per l'occupazione e soprattutto quella delle fasce più deboli come i giovani e le donne.

Però al contrario nelle imprese, nelle Pubbliche Amministrazioni, nel lavoro autonomo, nelle start up sorgono mestieri e professioni nuove ad alto livello di qualificazione che danno un contributo fondamentale all'accrescimento di valore economico e sociale. Questi esempi virtuosi sono un punto di riferimento per un necessario percorso di progettazione e sviluppo di lavori di valore.

La strada che vediamo per superare la situazione contingente e strutturale italiana e per fronteggiare le nuove minacce è quella di valorizzare il lavoro, valorizzare tutti i lavori: andare verso una professionalizzazione di tutti. Non a parole o con dispositivi normativi ma creando ecosistemi, piattaforme, contesti, beni comuni, prodotti, servizi, di elevato valore economico e sociale che rispondano a nuovi crescenti bisogni insoddisfatti. Una strada lunga e complessa ma percorribile

Né apocalittici né integrati. Creare lavoro di valore

La Community **Progettare insieme Tecnologia Organizzazione Lavoro** nasce in netto contrasto con due culture: quella che lancia profezie tecnofobiche, oggi prevalente, e quella che produce ottimismo tecnocentrico.

La Community sposa invece una visione costruttiva che propone di agire rispondendo proattivamente ai bisogni primari e evolutivi insoddisfatti delle persone (qualità della vita, istruzione, sanità, sicurezza, socialità) e alle improcrastinabili esigenze di sostenibilità ambientale e sociale.

Le misure giuridiche ed economiche possono essere importanti ma non bastano. **La nostra esperienza di studio e di lavoro ci insegna che l'occupazione non si inventa per decreto ma si crea quando soggetti privati e pubblici collaborano a sviluppare imprese, pubbliche amministrazioni, organizzazioni del terzo settore, città progettando insieme tecnologia, organizzazione, lavoro e innalzando le competenze delle persone. Solo così l'obiettivo di mettere il "fattore umano" al centro dello sviluppo di una società esce dalla retorica ed entra nel mondo reale.**

Occorre quindi concentrare gli sforzi nel creare lavori, sistemi produttivi e organizzazioni di qualità: perché sono gli unici motori capaci di sviluppare lavoro vero, non assistito e meglio retribuito. I deficit di produttività in Italia si possono superare promuovendo e utilizzando lavoro che crea valore: non solo il lavoro altamente qualificato ma anche creare valore dal lavoro di tutti: sapendo che anche il ruolo più umile può diventare professionalmente più ricco, interessante e utile.

La nostra community non si basa soltanto su fondamenti teorici ma assegna grande valore all'analisi e alla diffusione dei casi concreti e dei modelli positivi, che esistono già. In particolare quelli di imprese e organizzazioni progettate secondo una nuova concezione del lavoro che punta alla crescita economica ma anche allo sviluppo sociale.

Le politiche pubbliche dovrebbero ovviamente regolare bene un mercato del lavoro che si sta trasformando profondamente e dovrebbero gestire la transizione per chi il lavoro lo perde o non ce l'ha. Ma soprattutto dovrebbero mettere la creazione di lavoro al centro dell'azione istituzionale e politica. Consideriamo quindi con attenzione speciale i programmi e i progetti pubblici e privati che risolvono i problemi principali: occupazione, qualità del lavoro, formazione delle persone, riduzione delle disuguaglianze, produttività, innovazione tecnologica, efficacia organizzativa, sostenibilità ambientale e sostenibilità sociale.

Visione e obiettivi

La nostra visione è la valorizzazione del lavoro a 360 gradi: lavoro come motore di un'Italia più prospera, più giusta, più felice.

La visione di un Paese che ripositiona verso l'alto la propria produzione di beni e servizi aumentando la propria quota di fatturato sul mercato mondiale; sviluppa sistemi di impresa rete e ecosistemi cognitivi; valorizza l'enorme patrimonio di imprenditoria e di beni naturali, artistici e culturali; migliora la produttività, anche con l'adozione di tecnologie digitali; esalta il saper fare italiano; potenzia i sistemi educativi; riorganizza la pubblica amministrazione; riduce le disuguaglianze; assicura legalità e giustizia in tempi civili; protegge l'ambiente.

Il nostro obiettivo è raccontare, incoraggiare e mettere in connessione i progetti e le politiche che valorizzano il lavoro di qualità, che sviluppano insieme tecnologia, organizzazione, lavoro, che si danno obiettivi economici e sociali.

Valorizzare il lavoro

In un contesto in cui si diffonde la profezia della *jobless society*, è realistico proporre di valorizzare il lavoro e le persone? Noi crediamo di sì.

Valorizzare il lavoro vuol dire innanzitutto migliorare le condizioni in cui si svolge, a cominciare da quelle fisiche, economiche e professionali. Parliamo di contenuti, responsabilità, risultati, retribuzioni, competenze, percorsi di formazione e di crescita, diritti, identità sociali.

Di fronte alla rivoluzione digitale e alla crescita delle disuguaglianze 4.0, l'arricchimento del lavoro crea valore e qualità competitiva: per questo serve una nuova "strategia dell'accrescimento", per usare l'espressione del World Economic Forum, contrapposta alla vecchia sequenza di sostituzione del lavoro che punta su automazione e riduzione dei costi.

Quattro livelli d'azione

Tutto ciò richiede, secondo noi, quattro livelli d'azione: politiche industriali, politiche sociali, progettazione integrata di sistemi produttivi partecipazione. Ossia

- a. **Politiche** industriali a livello europeo, nazionale e territoriale orientate a favorire cambiamenti strutturali, adatte a un'economia aperta.
- b. **Politiche sociali.** Nuovo welfare, riconversione professionale, protezione fasce deboli, inclusione, formazione
- c. **Progettazione integrata** di tecnologie, organizzazioni, lavoro a livello delle imprese, delle pubbliche amministrazioni, delle città.
- d. **Partecipazione delle persone e degli stakeholders** coinvolte nei processi d'innovazione: lavoratori e utenti con un ruolo propositivo di imprese, sindacati, sistema educativo.

Questi quattro livelli di azione sono stati adottati simultaneamente nei programmi di *Humanisierung der Arbeit* tedesco, della Industrial Democracy scandinava, di diffusione dei modelli Lean in Giappone.

In Italia, la strada seguita in Emilia-Romagna con i formidabili risultati del Patto per il Lavoro, per capacità sia di programmazione che di progettazione integrata e di partecipazione, è un modello che stiamo studiando per identificarne gli elementi di eventuale riproducibilità – là dove possibile - a livello nazionale e di altre regioni.

Ricerca e diffusione di soluzioni innovative

La Quarta Rivoluzione Industriale comporta l'applicazione integrata e velocissima di Meccanica, Hardware, Software, Elettronica, Mobile, Servizi alla produzione di beni e servizi e alla evoluzione della Società. Essa è la nuova travolgente fase di quella che Adamo Smith chiamava la fonte della ricchezza delle nazioni, ossia il lavoro organizzato.

Dalle esperienze in corso in Italia e nel mondo nello sviluppo della Quarta Rivoluzione Industriale emergono alcuni paradigmi innovativi che possono essere un punto di riferimento nei percorsi di progettazione e realizzazione: tecnologie abilitanti, nuove forme di organizzazione, ruoli e professioni di qualità.

1. **Innovazioni tecnologiche abilitanti**

Si tratta di iniziative che utilizzano al massimo e al meglio le nuove tecnologie digitali e si basano su una profonda comprensione della loro natura.

Le tecnologie di cui parliamo (dai big data all'intelligenza artificiale, dalla robotica avanzata alle tecnologie additive, da Internet delle Cose alla Realtà Virtuale) presentano infatti alcune caratteristiche comuni: consentono di disintermediare; generano conoscenza con una potenza senza precedenti; connettono operazioni nel tempo e nello spazio; aiutano le decisioni; abilitano le organizzazioni e le persone a gestire i processi.

La natura di queste tecnologie è profondamente diversa dalle precedenti perché esse permettono:

- non solo di disegnare processi più efficienti e automatizzati ma anche di favorire lo sviluppo di lavori e ruoli in cui le persone diventano capaci di far fronte alle situazioni più critiche, d'interagire con altre reti di persone, di creare e di innovare;
- non solo di progettare organizzazioni che ottimizzano processi standardizzati, ma anche di sostenere lo sviluppo di strutture di nuova concezione: robuste, agili, aperte all'innovazione;
- di sviluppare il modo con cui le persone si comportano, conoscono, imparano, interagiscono fra loro in un mondo in cui tutti sono connessi con tutti e possono accedere a una straordinaria quantità di informazioni.

Le esperienze in corso nel mondo dicono che anche la più avanzata delle tecnologie digitali, l'intelligenza artificiale, può essere progettata non per sostituire l'intelligenza degli uomini ma per assisterla.

2. Innovazione nei modelli di organizzazione

I principali contenuti dei modelli organizzativi innovativi a cui ci riferiamo sono quattro

Business model di personalizzazione. Cioè strategie e strutture basate su prodotti e servizi destinati a singoli clienti, classi di clienti o progettati dai clienti stessi.

Macro-organizzazioni a rete. Cioè reti organizzative planetarie ed ecosistemi cognitivi che valorizzano tutti i "nodi" di queste organizzazioni complesse (aziende, istituzioni, professioni)

Organizzazioni snelle e agili. Strutture evolutive e flessibili basate su cooperazione autoregolata, condivisione di conoscenze, comunicazione estesa, piccole società sane e performanti.

Imprese integrali. Cioè capaci di equilibrare efficacia, efficienza, sostenibilità, qualità della vita. Dove responsabilità sociale e responsabilità ambientale non sono soltanto parole.

I nuovi paradigmi si spostano davvero, com'era stato preconizzato (ma non realizzato) decenni fa, dalla produzione di massa alla produzione personalizzata, dal castello alla rete, dall'orologio all'organismo, dalla impresa per il solo valore degli azionisti all'impresa con responsabilità ambientale e sociale. La transizione però non sarà automatica, ma il risultato di molte azioni progettuali.

3. Ruoli aperti, Mestieri e professioni a banda larga

Occorre tornare a studiare, raccontare e progettare il lavoro nuovo che sta già emergendo: un grande sforzo per le istituzioni, per le aziende, per i sindacati.

E' in corso una contaminazione dei saperi che porta ai lavori ibridi. Per molte delle occupazioni esistenti, e per tutte quelle nuove, gli ingredienti di base del mestiere dovranno integrarsi con le competenze informatiche e digitali, con le abilità di comunicazione e interazione nei social network, con le modalità di collaborazione in ambienti di lavoro meno gerarchici, più tecnologici e più dinamici. Più responsabilizzanti.

Il componente del lavoro nuovo sarà il "ruolo aperto" basato su

- a. responsabilità di risultati misurabili
- b. processi e contenuti di lavoro migliorabili e perfezionabili
- c. autorità e capacità nella gestione delle relazioni con le persone e con la tecnologia
- d. acquisizione di adeguate competenze tecniche e sociali.

Questi ruoli non sono le mansioni prescritte nel taylor-fordismo ma "copioni" che divengono «ruoli agiti» quando vengono animati, interpretati e arricchiti dalle persone vere e formate all'interno delle loro organizzazioni. Il concetto di ruolo entra in profonda contraddizione con le mansioni (e il relativo apparato giuridico e di relazioni industriali).

Emergeranno nuovi mestieri e nuove professioni “a banda larga”, cioè ricchi di esperienze, ruoli e retroterra formativo, meglio retribuiti, con una buona qualità della vita di lavoro, che permetteranno alle persone di passare da un ruolo all'altro senza perdere la propria identità. E aiuteranno le istituzioni a pianificare l'istruzione e la mobilità.

Ruoli, mestieri e professioni nuove manderanno in soffitta definitivamente le mansioni e le posizioni ereditate dal taylor-fordismo.

4. Formazione di nuova concezione

Le nuove competenze digitali sono essenziali. Ma non ci si può quindi limitare ad aggiungere competenze digitali ai lavori tradizionali. Occorre progettare insieme new skills e new jobs.

E' necessario progettare nuovi sistemi educativi che combinino formazione e valorizzazione umana della persona, abilitazione professionale. Il dibattito sull'architettura del sistema educativo è tuttora vivissimo. Per esempio il percorso per progettare gli ITS, le nuove lauree professionalizzanti, la formazione digitale a partire dalla scuola elementare, sono i terreni elettivi per fare ciò.

Per fare questo è necessaria una alleanza strutturale tra sistema educativo e sistema produttivo per proporre ai sistemi di produzione di beni e servizi nuovi ruoli, mestieri e professioni che diano valore ai processi produttivi; per far apprendere alle persone i modi con cui coprire ruoli aperti/evolutivi come copioni che divengano ruoli agiti in base alle competenze, abilità, impegno di ognuno ; per formare “persone integrali” capaci di produttività economica e sociale ma anche di essere felici.

Sintesi del posizionamento di questa proposta

Proponiamo in sintesi un approccio diverso dall'orientamento giuridico-normativo di questo governo e in parte anche di quelli precedenti : intervenire sul lavoro solo per leggi e per decreti non è sufficiente. Proponiamo anche approccio diverso a quello di imprese orientate esclusivamente allo *shareholder value* e a quello di sindacati che pensano che sia sufficiente battersi contro i “padroni” su temi principalmente redistributivi.

Proponiamo invece **politiche di *low government* abilitanti**, ossia che attivino collaborazione fra i soggetti istituzionali ed economici. Come ad esempio il programma *Humanisierung der Arbeit*, la democrazia industriale scandinava, la diffusione della lean assicurata da Juse in Giappone, e in Italia il "patto per il lavoro "in Emilia Romagna).

Proponiamo di studiare e diffondere le **esperienze sociotecniche eccellenti** (tecnologia, organizzazione, lavoro) come quelle di Bosch, Bayer, SKF, Illy, Bonfiglioli, Ima, Dallara, Cucinelli, Loccioni e molte altre.

Proponiamo di sviluppare **modelli di impresa integrale, impresa responsabile** come fu la Olivetti di Adriano Olivetti.

Proponiamo di promuovere **forme di istruzione che sviluppino insieme new jobs e new skills**, come fanno alcune Corporate Academies, i migliori ITS e qualche esperienza di lauree professionalizzanti.

Proponiamo di appoggiare le **forme di partecipazione progettuale** delle persone e degli stakeholders, che iniziano ad emergere a macchia di leopardo.

Che cosa è la Community “Progettare Insieme”

La Community è un think tank, indipendente, apartitico, senza fine di lucro **promosso** dalla Fondazione Irso, che su questi temi studia e progetta da oltre quaranta anni, e costituito da **partner fondatori**, persone che sono *champions* nel campo delle politiche di innovazione e del progettare **insieme** sistemi integrati di tecnologia, organizzazione, lavoro, formazione, con ambiziosi obiettivi multipli e **insieme** agli stakeholder. Gli aderenti alla Community sono noti studiosi, imprenditori, manager, pubblici amministratori, sindacalisti, docenti, giornalisti, consulenti di diverse appartenenze disciplinari, culturali e politiche ma tutti accomunati da elevata competenza,

reputazione e visibilità e dal rilievo dei contributi generati negli anni nelle politiche e nella progettazione integrate. La partecipazione dei **partner fondatori** alla Community è personale e non avviene in rappresentanza della impresa, associazione, università, giornale, partito, sindacato di appartenenza. L'adesione è senza oneri economici.

La Community non ha un suo budget e non svolge direttamente operazioni di ricerca, consulenza, formazione ma

- a. **promuove il dialogo** fra le persone, le organizzazioni, i network, talvolta appartenenti a universi diversi. Studiosi che stanno generando conoscenze preziose; imprenditori e manager che sviluppano nuovi sistemi; amministratori che promuovono politiche virtuose; sindacalisti che partecipano proattivamente al cambiamento; giornalisti che illuminano ciò che avviene; artisti che sanno rendere il senso e le emozioni di questi cambiamenti. Quindi un think tank, nodo eccellente di promozione e connessione di diversi network.
- b. **supporta e diffonde le attività e i progetti** delle persone e delle altre comunità con cui è in contatto. La Community non svolge direttamente attività ma incoraggia, supporta, fornisce gratuitamente risorse intellettuali, legittima, fa da *sounding board* ossia cassa di risonanza a progetti svolti dai partners (da soli o insieme) che offrano alle imprese, alle pubbliche amministrazioni, ai territori, alle istituzioni italiane esempi, metodi e paradigmi riproducibili.
- c. **propone e promuove politiche di governance partecipata; politiche sociali** che rafforzino e proteggano le persone che entrano, si muovono, escono dal mercato del lavoro; **nuovi metodi di progettazione congiunta** delle imprese, delle organizzazioni non profit, delle pubbliche amministrazioni, dei ruoli e delle professioni, della formazione; **partecipazione all'innovazione** degli stakeholder e delle persone

Che cosa fa la Community: workshop e convegni

La Community si incontra in Workshop videoregistrati a inviti e in Convegni, promossi dagli Enti e dalle communities aderenti.

Sono stati già svolti workshop a **Milano** al Rettorato dell'Università Bicocca <https://irso.it/primo-workshop-della-community-progettare-insieme-milano-17-ottobre/>, a **Bologna** all'Assessorato della Regione Emilia Romagna https://irso.it/wp-content/uploads/2018/10/workshop_community_bo_7-11-2018.pdf; a **Milano Politecnico**, *Progettazione congiunta nei processi di adozione di nuove tecnologie*; a **Bologna**, Sala Giunta della Regione *Prima il lavoro*, Regione Emilia Romagna, 13 marzo; a **Padova**, in Assindustria *Persone e Lavori Ibridi. Nuove Competenze per Nuove Professioni*, Università di Padova, 22 marzo; **Milano**, alla Digital week *La città come reti di organizzazioni*, Material connexion, 28 marzo.

I workshop e convegni programmati sono

- **Milano**, *Intelligenza Artificiale e Società*, Fondazione Feltrinelli (12 Giugno)
- **Ancona**, *Progettare Insieme Tecnologia, Organizzazione, Lavoro per lo Sviluppo Regionale Marche – Emilia Romagna. Due esperienze di Governance Partecipata a confronto*. Istao/Irso (2 luglio)
- **Milano**, *Le nuove frontiere della formazione tecnica e i nuovi mestieri*, Adapt/Irso e Assolombarda (Giugno)
- **Milano o Roma**, *Verso un programma di Democrazia Industriale che includa e che generi lavoro di qualità*, Luglio o settembre
- **Milano**, *Progetto Manager 2020: una rivisitazione del progetto Italia della Fondazione Agnelli* (settembre)
- **Castellanza**, *Skill gap e progettazione dei lavori fra Italia e Svizzera*, LIUC, 5 Luglio
- **Milano**, *I Fraunhofer italiani*. Cefriel (data da definire)
- **Torino**, *Innovazione e promozione dei lavori nell'area del nordovest*, Polo del 900/Irso/Polito/Unito, Torino Nordovest (data da definire)
- **Roma**, *Digital Italy e progettazione tecnologica e organizzativa*. Digital Italy (data da definire)

- **Napoli**, *Tecnologie digitali e sviluppo dell'occupazione*. Assioa/ Apple, Apple Academy (data da definire)
- **Bari**, *Maturazione delle start up*. Fondazione Minervini/ Università di Bari (data da definire)
- **Venezia**, *Il International Conference Joint design of technology, organization, people growth*. Scuola Grande di San Rocco (2020)

Gli obiettivi dei workshop sono:

1. **Connettere**. Scambio di esperienze, confronto di idee, creare premesse di cooperazione.
2. **Generare proposte e progetti** su: programmi di sviluppo territoriale e piani di Impresa 4.0 ; ricerche e ricerche-intervento; formazione di manager e professionisti 4.0 e di persone integrali; partecipazione progettuale.

I primi progetti sostenuti dalla Community

La Community incoraggia e sostiene progetti sviluppati dai propri partner. Ecco i primi sui quali stiamo cominciando a lavorare.

- Progetto 1. **Analisi e diffusione delle buone pratiche del “Patto per il Lavoro”: la diffusione delle esperienze emiliane**. *Regione Emilia Romagna*, Patrizio Bianchi
- Progetto 2. **Sviluppo degli ITS e delle lauree professionalizzanti come laboratorio di progettazione congiunta di lavoro e competenza**. *Assolombarda*, Massimo Bottelli, Chiara Manfreda
- Progetto 3. **I “Fraunhofer italiani”: la diffusione dei centri di trasferimento tecnologico e consulenza organizzativa in Italia**. *Cefriel*, Alfonso Fuggetta
- Progetto 4. **Reti dell’innovazione e professionalizzazione di tutti nel NordOvest: le condizioni per lo sviluppo della cooperazione tra Università, Centri di Ricerca e aziende nella “Piattaforma Fabbrica intelligente”**. *Polo del 900/Unito/Polito*, Sergio Scamuzzi
- Progetto 5. **Organizzazione nelle imprese 4.0 e programmi di supporto alla progettazione integrata nelle PMI**. *Politecnico di Milano*, Emilio Bartezzaghi
- Progetto 6. **Ricerca intervento a supporto delle PMI**. *LIUC*, Raffaele Secchi
- Progetto 7. **Lavori nuovi e sistemi di regolazione vecchi: come rialinearli**: *Adapt*, Michele Tiraboschi/ Francesco Seghezzi
- Progetto 8. **Le nuove professioni e i lavori ibridi, un osservatorio e una ricerca**. *Università di Padova*, Paolo Gubitta
- Progetto 9. **Maturazione delle start up**. *Fondazione Minervini e Bosch*, Nicola Intini, Corrado La Forgia
- Progetto 10. **City school per il governo delle città**. *Fondazione Dioguardi*. Francesco Maggiore
- Progetto 11. **Digital Italy e Italy By Design**, *Digital Italy*, Roberto Masiero
- Progetto 12. **Innovazione e formazione nella collaborazione fra impresa e scuola. L’impresa come moderna Encyclopédie**. *Università di Firenze* , Giovanni Mari e Giuseppe Berta
- Progetto 13. **Partecipazione progettuale**. Gramolati, Cipriani
- Progetto 14. **Piattaforma della Community**. *Core Consulting*. Danilo Viviani
- Progetto 15. **Ricerca europea per la progettazione congiunta di Intelligenza artificiale e qualificazione del lavoro**. *Università Bicocca* De Michelis

Le persone della Community

Promotore è la Fondazione Irso nelle persone di **Federico Butera**, Fondazione Irso e Professore Emerito Università Bicocca, Coordinatore della Community; **Federico Maria (Fredì) Butera**, Fondazione Irso e Professore Emerito Politecnico di Milano; **Sebastiano Bagnara**, Fondazione Irso, Vice Segretario International Ergonomic Association, Università di San Marino; **Giorgio De Michelis**, Fondazione Irso e Professore Senior Università Bicocca; **Sebastiano Di Guardo**, Fondazione Irso e Direttore Azienda

Multiservizi Farmacie; **Gianfranco Dioguardi**, Fondazione Irso e Presidente Fondazione Dioguardi; **Roberta Morici**, Fondazione Irso e Cefriel; **Paolo Perulli**, Fondazione Irso e Ordinario Università del Piemonte Orientale; **Alessandro Sinatra**, Fondazione Irso, già Rettore LIUC. Alla promozione dell'iniziativa hanno dato e danno un contributo fondamentale **Emilio Bartezzaghi**, Politecnico di Milano; **Ruggero Cesaria**, Manager; **Edoardo Segantini**, Corriere della Sera.

Partner sono **Luca Attias**, Commissario Straordinario per l'attuazione dell'Agenda Digitale; **Carlo Batini**, Professore Ordinario Università Bicocca; **Emilio Bartezzaghi**, Professore Ordinario Politecnico Milano; **Stefano Battini**, Presidente SNA Scuola Superiore dell'Amministrazione; **Luca Beltrametti**, Direttore del Dipartimento di Economia, Università di Genova; **Marco Bentivogli**, Segretario Generale FIM CISL; **Patrizio Bianchi**, Assessore alla Ricerca, Formazione e Lavoro Regione Emilia-Romagna, già Rettore Università di Ferrara; **Massimo Bonini**, Segretario Camera del lavoro di Milano; **Tiziana Bocchi**, Segretario Nazionale UIL; **Paolo Borzatta**, The European House-Ambrosetti; **Armando Branchini**, Vice Presidente di Altagamma; **Vittorio Campione**, Direttore Astrid; **Antonio Calabrò**, Consigliere Delegato e Direttore Fondazione Pirelli; **Federico Cabitza**, Università di Milano Bicocca; **Carlo Calenda**, già Ministro dello Sviluppo Economico; **Carlo Carraro**, Presidente Fondazione Nord Est, già Rettore Cà Foscari; **Mimmo Carrieri**, Professore Ordinario Università Sapienza; **Carlo Castellano**, Membro del Consiglio Superiore della Banca d'Italia già, Presidente di Esaote; **Mauro Ceruti**, Professore Ordinario IULM, già Senatore; **Ruggero Cesaria**, Manager; **Mauro Chiassarini**, Vice Presidente di Assolombarda; **Alberto Cipriani**, Responsabile Organizzazione del Lavoro FIM CISL; **Vincenzo Colla**, Segreteria Generale CGIL; **Angelo Colombini**, Segreteria Generale CISL; **Claudio Cominardi**, Sottosegretario di Stato al Lavoro; **Mariano Corso**, Ordinario di Ingegneria Gestionale e Responsabile Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano; **Giovanni Costa**, Professore Emerito di Economia Università di Padova e Membro del Board of Directors Intesa San Paolo; **Nicola Costantino**, Ordinario di Ingegneria Gestionale e già Rettore Politecnico di Bari e già Amministratore Unico Acquedotto Pugliese; **Mariano Corso**, Ordinario di Ingegneria Gestionale Politecnico di Milano; **Luca De Biase**, giornalista Sole 24 Ore; **Maurizio Decastri**, Ordinario di Organizzazione Aziendale e Prorettore Università Roma Tor Vergata; **Domenico De Masi**, Professore Emerito Università Sapienza Roma; **Francois De Brabant**, Vice Presidente di Jakala Group, già fondatore di Between e Reseau; **Alberto De Toni**, Rettore Università di Udine e Segretario Generale CRUI; **Dario Di Vico**, Corriere della Sera; **Riccardo Donadon**, Presidente H Farm; **Francesco Raphael Frieri**, Direttore Generale CFO, Real Estate, HR, Organization, EU policies, ICT, Local Government della Regione Emilia Romagna; **Alfonso Fuggetta**, Professore Ordinario Politecnico di Milano e Amministratore Delegato e Direttore Scientifico di Cefriel; **Luciano Gamberini**, Ordinario di Psicologia Università di Padova; **Paolo Gubitta**, Ordinario di Organizzazione Aziendale Università di Padova; **Domenico Favuzzi**, Presidente Exprivia-Italtel; **Alessio Gramolati**, responsabile coordinamento delle politiche industriali CGIL nazionale; **Andrea Illy**, Presidente Illycaffè SpA, Presidente Altagamma; **Nicola Intini**, Manager Bosch Ravensburg, Task Force Federmeccanica 4.0; **Corrado La Forgia**, Managing Director WHIT, Bosch; **Bruno Lamborghini**, Presidente Comitato Scientifico Prometeia, già Vice Presidente Olivetti; **Marco Leonardi**, Professore Ordinario di Economia Università di Milano, già Consigliere economico della Presidenza del Consiglio dei Ministri; **Gianluigi Mangia**, Ordinario Università Federico II e Docente stabile della SNA, Membro del Direttivo dell'EGOS; **Franca Olivetti Manoukian**, Psicosociologa; **Mauro Magatti**, Professore Ordinario Università Cattolica; **Annalisa Magone**, Presidente Torino Nord Ovest; **Giovanni Mari**, Ordinario di Filosofia Università di Firenze; **Marcello Martinez**, Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale Università della Campania e Presidente di Assioa; **Giorgio Merli**, Vicepresidente di Efeso International; **Stefano Micelli**, Professore Ordinario Università Cà Foscari; **Enzo Mingione**, Professore Emerito Università di Milano Bicocca; **Serafino Negrelli**, Professore Ordinario Università Bicocca; **Emilio Paccioretti**, Senior Manager FAI; **Marco Panara**, La Repubblica; **Adalberto Perulli**, Ordinario di Diritto del Lavoro Università Cà Foscari; **Monica Poggio**, Amministratore Delegato Bayer Italia; **Annamaria Ponzellini**, Apotema Etica ed Economia; **Gianfranco Reborà**, Professore Ordinario LIUC già Presidente ARAN; **Enzo Rullani**, Professor of Knowledge Economy Venice International University; **Maurizio Sacconi**, già Ministro del Lavoro; **Edoardo Segantini**, Corriere della Sera; **Sergio Scamuzzi**, Ordinario di Sociologia e Prorettore Università di Torino; **Raffaele Secchi**, Dean Business School LIUC; **Francesco Seghezzi**, Direttore Fondazione Adapt; **Luigi Serio**, Docente Università Cattolica; **Andrea Simoni** Segretario Generale Fondazione Bruno

Kessler; **Luca Solari**, Ordinario Università Statale di Milano; **Cristina Tajani**, Assessore Comune di Milano a Politiche del lavoro, Attività produttive, Commercio e Risorse umane; **Irene Tinagli**, economista, Deputato al Parlamento Europeo; **Michele Tiraboschi**, Professore Ordinario di Diritto del Lavoro Università di Modena e Reggio Emilia, Coordinatore Scientifico Adapt; **Francesco Tomasone**, Docente SNA e Corte Costituzionale; **Teresina Torre**, Ordinario di Organizzazione Università di Genova; **Sergio Tosato**, già AD Tenaris; **Francesco Venier**, Associate Dean MIB Trieste School of Management; **Giorgio Ventre**, Ordinario di Sistemi Informativi Università di Napoli Federico II, Direttore della Developer Academy Apple di Napoli; **Danilo Viviani**, Presidente Core Consulting. Altre partecipazioni sono in corso

Aderenti : è in corso un processo di adesione online di persone e organizzazioni che desiderano partecipare con idee e progetti alle attività della Community