

Progettare Insieme

Tecnologia Organizzazione Lavoro

Una Community

per valorizzare il lavoro nella Quarta Rivoluzione Industriale

Il testo completo su <http://irso.it/community-progettare-insieme/>

Il **focus** della Community è la **valorizzazione del lavoro e delle persone nella Quarta Rivoluzione Industriale** avvalendosi delle tecnologie digitali e di forme evolute di organizzazione.

Una community controcorrente: le convinzioni che condividiamo

Questa community sorge in primo luogo come alternativa sia alle profezie catastrofiste che agli ottimismo attendisti sugli effetti sociali delle tecnologie. Essa sposa invece una visione costruttiva che, partendo dai problemi e dalle opportunità, vede e propone di agire sui grandi margini di manovra aperti dalle tecnologie digitali per attivare percorsi di progettazione innovativa di territori, città, imprese, pubbliche amministrazioni, associazioni che creino prosperità economica, sostenibilità ambientale e sociale, qualità della vita.

Questa community in secondo luogo nasce sulla condivisa diagnosi che il lavoro non si crea e non si valorizza solo “per decreto” ma si genera progettando e sviluppando insieme tecnologia, organizzazione e lavoro, innalzando conoscenze e competenze delle persone per fare del “fattore umano” il vero motore della crescita di una società. Non bastano le manovre economiche e giuridiche anche giuste: in esse la polemica politica prevale sulle soluzioni, arrivano tardi, sono implementate con fatica. Occorre quindi creare concretamente lavoro di qualità nelle organizzazioni e nelle professioni: sono i sistemi di produzione di beni e servizi che creano lavoro.

Questa community in terzo luogo non si basa su assunti e metodologie astratte ma assegna grande valore alla analisi, alle interpretazioni, alla diffusione dei casi concreti, degli esempi di successo, delle best practices, dei metodi adottati, delle competenze progettuali e sociali impegnate che dimostrano che è possibile progettare e realizzare territori, città, imprese, amministrazioni, organizzazioni e soprattutto lavori di nuova concezione capaci di innalzare sia il PIL che il BES.

Questa community infine non si appassiona ai dibattiti ideologici ma crede nei programmi e nei progetti che risolvono problemi acuti e esibiscono risultati. Risultati, per fare qualche esempio, per quanto riguarda il lavoro: livello di occupazione, qualità dell'occupazione, livello di formazione, tasso di disuguaglianze; per quanto riguarda lo sviluppo socio-economico: produttività, tassi di innovazione, sostenibilità ambientale, sostenibilità sociale; per quanto riguarda le tecnologie: il grado di abilitazione delle persone e delle comunità; per quanto riguarda le organizzazioni: l'efficacia, l'efficienza, l'innovatività.

Valorizzare il lavoro nella Quarta Rivoluzione Industriale si può

In un contesto in cui si sta diffondendo il panico che le tecnologie digitali possano distruggere il lavoro e prendere il comando, in un quadro in cui si diffondono profezie di jobless society, è davvero realistico pensare di valorizzare i lavori e le persone?

Creare e valorizzare il lavoro vuol dire innanzitutto progettare o riprogettare il lavoro in sé stesso, the work itself, sia nei lavori altamente qualificati che nei lavori umili: contenuti, responsabilità, risultati, relazioni, competenze, percorsi di formazione e di crescita, assicurando diritti e migliorando condizioni di lavoro fisiche, psicologiche, economiche, professionali, identità sociali. Di fronte alla rivoluzione tecnologica in atto e la crescita di polarizzazioni e disuguaglianza, è necessaria e possibile una “*augmentation strategy*” del lavoro, come la chiama il World Economic Forum che crea valore, versus la semplice automazione cost saving.

Organizzazioni e lavori di nuova concezione che creano valore economico e sociale sono i principali vettori dello sviluppo sostenibile e la principale arma contro la disoccupazione e la sotto occupazione. Sarà così possibile migliorare il PIL e il BES, promuovere la qualità della vita di lavoro e stimolare una professionalizzazione di tutti.

I tre livelli di azione: politiche pubbliche e progettazione congiunta in sinergia

Tutto ciò richiede **tre livelli di azione** in reciproco rafforzamento: a) **politiche industriali** a livello europeo, nazionale e territoriale orientate a favorire cambiamenti strutturali; b) **progettazione integrata** a livello delle imprese, delle pubbliche amministrazioni, delle città, dei territori; c) la **partecipazione**.

- a. Nuovi modelli di politica pubblica sono necessari e possibili. Se prima la **politica pubblica** era data da una cornice nazionale che regolava gli attori ai livelli inferiori, in un'economia aperta è impossibile regolare chi sta sotto; si possono solo creare punti di catalisi che poi diventano rilevanti per l'aggregazione di nuovi sistemi, i cui esiti vanno al di là dei confini amministrativi.
- b. Occorre **progettare e sviluppare insieme piattaforme integrate** di tecnologie abilitanti e di forme innovative di impresa e organizzazione (quali imprese integrali, organizzazioni a rete flessibili, organizzazioni agili e a responsabilità distribuita). E su questa base sviluppare ruoli, mestieri e professioni "ibride" e "aumentate", capacità e competenze digitali e sociali.
- c. Non ci sono ricette e soluzioni buone per tutti. Lo strumento per ottenere questi risultati è la **progettazione partecipata**, svolta **insieme** dalle imprese, dalle istituzioni, dal sistema educativo, dai sindacati e soprattutto dai lavoratori e dagli utenti, discutendo e condividendo obiettivi di produttività, sostenibilità, qualità della vita.

Sia le politiche che i progetti possono essere partecipati se sono guidati da obiettivi e parametri di sviluppo sostenibile.



Spazio culturale e sociale, vision e mission: sostenere l'Italy by Design che valorizza il lavoro

Lo **spazio culturale e sociale** della Community non è quello delle appartenenze ideologiche, partitiche, lobbistiche in cui è divisa l'Italia ma quello della **Italy by Design** in atto, ossia l'insieme dei tanti progetti positivi in corso che:

- stanno ridisegnando territori, città, imprese, pubbliche amministrazioni;
- lo fanno sviluppando insieme tecnologie abilitanti, imprese integrali, organizzazioni a rete flessibili, lavoro professionale, capacità e competenze digitali e sociali;
- fanno tutto ciò insieme a imprese, istituzioni, università, scuole, sindacato, lavoratori, utenti;
- contengono proposte di politiche concrete per aiutare le imprese e i lavoratori nella transizione e per valorizzare i beni comuni;
- adottano obiettivi vasti e integrati su come *trasformare i mercati* perché soddisfino bisogni assoluti ed evoluti; *trasformare i prodotti/servizi* nel loro valore e nella loro sostenibilità ambientale; *integrare* processi di progettazione, produzione e di business; *sviluppare lavori di qualità*; promuovere la *qualità della vita di lavoro* di tutti; *distribuire* la creazione di valore nei territori; *ridurre le disuguaglianze*; *rispettare e migliorare l'ambiente fisico e sociale*.

La **vision** che ispira questa Community è, come anticipato all'inizio, quella della **valorizzazione del lavoro a 360°** come componente costitutiva e motore di una Italia prospera, giusta e felice che riposiziona verso l'alto la propria produzione di beni e servizi aumentando la propria quota di fatturato sul mercato mondiale; che sviluppa sistemi di impresa rete e ecosistemi cognitivi; che valorizza l'enorme patrimonio di imprenditoria e di beni comuni naturali artistici culturali; che migliora la produttività anche con l'adozione di tecnologie digitali; che esalta il saper fare italiano

e la professionalizzazione di tutti; che potenzia sistemi educativi che - lungo tutto l'arco della vita - consentono di apprendere competenze tecniche e capacità umane favorendo occupabilità e sviluppo di persone integrali; che dispone di una pubblica amministrazione che offre servizi di qualità a costi sostenibili; che include e protegge tutte le categorie di popolazione; che riduce le ineguaglianze; che assicura legalità; che protegge l'ambiente; che vede crescere non solo il PIL ma anche e soprattutto il BES. Insomma un'Italia che potrebbe essere Felix, come dice Andrea Illy.

La **mission** della Community è quindi **narrare, incoraggiare e connettere progetti e politiche che valorizzano il lavoro di qualità sviluppando insieme tecnologia, organizzazione, lavoro con obiettivi economici e sociali vasti e integrati e promuovendo progettualità diffusa.**

Ricerca e diffusione di soluzioni innovative

Dalle esperienze in corso in Italia e nel mondo nello sviluppo della Quarta Rivoluzione Industriale emergono alcuni paradigmi innovativi frutto delle esperienze in corso e che possono essere un punto di riferimento nei percorsi di progettazione e realizzazione.

1. Le **tecnologie abilitanti** sono un insieme di tecnologie diverse che integrano nell'ottenere funzionalità sempre più avanzate: robotica avanzata, tecnologie additive, automazione integrata dei processi produttivi, internet delle cose, virtual reality, messa in rete di attività produttive e progettuali, impiego dei big data, cloud, intelligenza artificiale e molto altro. Esse hanno alcuni caratteri comuni: consentono di disintermediare; gestire e generare conoscenza con una potenza senza precedenti; connettere operazioni nel tempo e nello spazio; aiutare le decisioni; abilitare le organizzazioni e le persone a gestire i processi. Il paradigma della iperconnettività, in una parola.

Ma la natura delle tecnologie digitali è profondamente diversa dalle precedenti perché esse consentono

- non solo di disegnare processi più efficienti in cui si automatizzano compiti di lavoro, ma anche di favorire sempre di più lo sviluppo di lavori, ruoli, professioni in cui le persone divengano capaci di far fronte alle situazioni in cui si trovano, di interagire con le reti di persone, le macchine e le organizzazioni di cui fanno parte, di creare, di innovare;
- non solo di disegnare organizzazioni che ottimizzano processi standardizzati, ma di sostenere lo sviluppo di organizzazioni di nuova concezione robuste, agili, aperte all'innovazione, capaci di aderire massimamente alle esigenze degli stakeholder;
- di sviluppare il modo con cui le persone sono, conoscono, imparano, interagiscono fra loro in un mondo in cui tutti sono connessi con tutti e possono accedere ad una quantità di informazioni eccezionale.

Anche la più avanzata delle tecnologie digitali, l'Intelligenza Artificiale, può essere progettata non per sostituire l'intelligenza degli uomini, ma può e deve essere disegnata a partire da coloro che la usano e dalle situazioni in cui questi si trovano. Con situazione, intendiamo l'esperienza che stanno vivendo, le persone con cui interagiscono e su cui esercitano le loro decisioni e le loro pratiche, le loro competenze, le loro responsabilità, i loro legami organizzativi: da questi fattori, infatti, deriva il modo con cui l'Intelligenza Artificiale può interagire con i suoi stakeholder fornendo i servizi conoscitivi di cui essi hanno bisogno. L'Intelligenza Artificiale quindi può potenziare le capacità umane e la società, invece di tentare di sostituirla, come è nell'attuale prevalente narrativa.

2. Nuovi **modelli organizzativi** maturati negli ultimi decenni sono ora resi possibili e diffusi dallo sviluppo delle tecnologie digitali.
 - *Strategie*. Nuovi business model basati su prodotti e servizi utili centrati sui singoli clienti o classi di clienti o progettati dai clienti stessi.
 - *Macro organizzazioni*. Reti organizzative planetarie; piattaforme industriali; piattaforme digitali; ecosistemi cognitivi, che valorizzino tutti i "nodi" di queste organizzazioni complesse (aziende, istituzioni, professioni).
 - *Funzionamento organizzativo*. Lean organization animate da organizzazioni organiche e unità organizzative flessibili, basate su sistemi di coordinamento e controllo non gerarchici, su comunità di pratiche e su potenti processi informativi e ideativi. In una parola organizzazioni evolutive e flessibili basate su cooperazione autoregolata, condivisione di conoscenze, comunicazione estesa, piccole società sane e performanti.

- *Impresa integrale*. Nuova cultura ed etica dell'impresa, che porti a costituire imprese capaci di equilibrare efficacia, efficienza, sostenibilità, qualità della vita. Imprese che hanno costruite in sé la responsabilità sociale e ambientale.

Per usare delle metafore, i nuovi paradigmi si spostano ora davvero, come era stato preconizzato ma non realizzato decenni fa, **dall'orologio all'organismo, dal castello alla rete**. Ma questa transizione non sarà automatica, è l'oggetto di un gran numero di azioni progettuali.

3. E' in corso una contaminazione dei saperi che porta ai **lavori ibridi**. Per molti dei lavori esistenti e per tutti quelli nuovi i saperi 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 dinamici. Occorre tornare a studiare, rappresentare, raccontare, progettare il **lavoro nuovo** che sta già emergendo: un grande sforzo per la ricerca, per le istituzioni, per le aziende, per i sindacati.

Il lavoro nella quarta rivoluzione industriale sarà costituito da innumerevoli e mutevoli **ruoli, mestieri, professioni** nuovi o profondamente modificati. Non come fatalistico effetto delle tecnologie ma frutto di sapiente progettazione congiunta di lavoro, tecnologia, organizzazione.

Gli stessi **paradigmi del lavoro** stanno già cambiando e ancora più cambieranno. La nuova idea di lavoro che già si profila sarà basata su conoscenza, responsabilità dei risultati e richiederà competenze tecniche e sociali. Un lavoro che suscita impegno e passione. Un lavoro fatto di relazioni positive tra le persone e le macchine. Un lavoro che include anche il «workplace within», ossia il posto di lavoro che è dentro le persone: storie lavorative e personali, formazione, aspirazioni, potenzialità che modellano il lavoro e la vita delle persone.

Il componente del lavoro nuovo sarà il **“ruolo aperto”** basato su

- responsabilità di risultati misurabili
- processi e contenuti di lavoro migliorabili e perfezionabili
- autorità e capacità nella gestione delle relazioni con le persone e con la tecnologia
- 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 o del loro. Il concetto di ruolo entra in profonda contraddizione con le mansioni (e il loro apparato giuridico e di relazioni industriali).

Emergeranno nuovi **mestieri e professioni a banda larga** che permetteranno alle persone di passare da un ruolo all'altro senza perdere l'identità e che aiuteranno le istituzioni e l'organizzazione a pianificare l'istruzione e la mobilità: a banda larga, perché questi mestieri e professioni devono poter contenere un gran numero di attività e ruoli diversi per contenuto, livello, background formativo.

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

Che cosa è la Community “Progettare Insieme”: un think tank che è snodo eccellente dei diversi network e cassa di risonanza di progetti esemplari

La Community è un think tank, indipendente, apartitico, senza fine di lucro costituito da persone che sono *champions* nel campo del progettare **insieme** sistemi integrati di tecnologia, organizzazione, lavoro, formazione con ambiziosi obiettivi multipli e **insieme** con gli stakeholder. Gli aderenti alla Community sono noti studiosi, imprenditori, 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 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

- 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. Si sono costituiti recentemente centri di eccellenza negli studi, esperienze pilota

innovative, programmi istituzionali innovativi come Industria 4.0 del MISE, Patto per il Lavoro della Regione Emilia Romagna, Manifattura Milano del Comune di Milano. Vorremmo che la Community sia un nodo che fa sinergia con altri network in corso. Quindi un think tank, nodo eccellente di promozione e connessione di diversi network.

- b. diffonde le attività e i progetti delle persone e delle altre comunità con cui è in contatto, anche attraverso i partner aderenti. Ci si augura l'avvio di molti progetti e iniziative che saranno condotti autonomamente dagli aderenti. 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 che sono indietro nella Quarta Rivoluzione Industriale esempi, metodi e paradigmi riproducibili.

Che cosa fa la Community: workshop e convegni

La Community si incontra in workshop videoregistrati a inviti, promossi dagli Enti e communities aderenti. I workshop si propongono di raccogliere e diffondere proposte in materia di policy, di ricerche e documentazione, di piani di azione, di programmi di comunicazione.

Sono stati svolti workshop a **Milano** <https://irso.it/primo-workshop-della-community-progettare-insieme-milano-17-ottobre/> e **Bologna** https://irso.it/wp-content/uploads/2018/10/workshop_community_bo_7-11-2018.pdf

I prossimi workshop e convegni programmati sono:

1. **Milano**, *Progettazione congiunta nei processi di adozione di nuove tecnologie*, Politecnico di Milano, 4 marzo
2. **Bologna** *Prima il lavoro*, Regione Emilia Romagna, 13 marzo
3. **Milano** *La città come reti di organizzazioni*, Digital week. Material connexion, 16 marzo
4. **Padova**, *Persone e Lavori Ibridi. Nuove Competenze per Nuove Professioni*, Assindustria e Università di Padova, 22 marzo
5. **Milano**, *Professionalità e sistemi giuridici di regolazione del lavoro*, Adapt/Irso (data da definire)
6. **Firenze**, *Metodi e organizzazione dell'ITS*, Indire (data da definire)
7. **Milano**, *I Fraunhofer italiani*. Cefriel (data da definire)
8. **Torino**, *Innovazione e promozione dei lavori nell'area del nordovest*, Istituto Gramsci/Irso/Polito/Unito, (data da definire)
9. **Ancona**, *Istao Impresa olivettiana e rilancio del sistema produttivo marchigiano*. Istao (data da definire)
10. **Napoli**, *Tecnologie digitali e sviluppo dell'occupazione*. Assioa/ Apple Academy (data da definire)
11. **Bari**, *Maturazione delle start up*. Fondazione Minervini/ Università di Bari (data da definire)
12. **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:**
 - a) **Programmi di politica industriale centrati su tutti e tre i pilastri della Rivoluzione Industriale**. Proposte di sviluppo di Piani nazionali, regionali, di settore per l'Impresa 4.0 che supportino le imprese a progettare e a sviluppare insieme tecnologie digitali, organizzazioni innovative, lavoro di qualità.
 - b) **Cantieri territoriali**. Sostenere e promuovere progetti di sviluppo locale centrati sulla creazione e valorizzazione del lavoro e monitorarne gli esiti, in particolare nel Mezzogiorno.
 - c) **Ricerche e ricerche-intervento su casi di valorizzazione del lavoro attraverso la progettazione congiunta e partecipata di tecnologia organizzazione, lavoro**. Esse possono generare proposte per diffondere casi e esperienze, valorizzando le migliori modalità narrative proposte dal giornalismo, dalla letteratura, dal mondo audiovisivo, dalla scuola. Proporre formati open science e supporti digitali per generare case studies.
 - d) **Formazione di manager e professionisti 4.0 e di persone integrali**. Proposte di forme efficaci di supporto ai progetti istituzionali e aziendali di job and skill design sulle nuove professioni e i percorsi formativi degli

imprenditori e manager come “business designers” o “architetti ambidestri di sistemi tecnico-organizzativi”, dei tecnici come “professionisti dei servizi e integratori di processi”, degli operai come “operai aumentati”, degli operatori come “ruoli agiti responsabili”, adottando metodologie innovative di learning agility e potenziando in modo congiunto competenze digitali, organizzative e sociali.

- e) **Partecipazione progettuale.** Proposte di forme efficaci e praticabili di collaborazione fra imprese, istituzioni, sistemi educativi, sindacati, media nella formazione di piani e progetti. Proposte di forme efficaci di partecipazione delle persone (lavoratori e utenti) nel percorso di sviluppo di Impresa 4.0.

I 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 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. *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. Progettazione del lavoro e regolazione normativa: rivedere la contrattazione. *Adapt, Tiraboschi/Seghezzi*

Progetto 8. Le nuove professioni e i lavori ibridi, un osservatorio e una ricerca. *Università di Padova, Paolo Gubitta*

Progetto 11. Maturazione delle start up. *Fondazione Minervini e Bosch, Intini, La Forgia*

Progetto 12. Partecipazione progettuale. *Gramolati, Cipriani*

Progetto13. Piattaforma della Community. *Viviani*

Progetto 14. Ricerca europea per la progettazione congiunta di Intelligenza artificiale e qualificazione del lavoro. *De Michelis*

Le persone della Community

I promotori **Federico Butera**, Fondazione Irso e Professore Emerito Università Bicocca; **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; **Ruggero Cesaria**, Manager; **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; **Edoardo Segantini**, Corriere della Sera; **Alessandro Sinatra**, Fondazione Irso, già Rettore LIUC.

Hanno aderito finora **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; **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; **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; **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 Paccioletti**, 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; **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; **Luca Solari**, Ordinario Università Statale di Milano; **Cristina Tajani**, Assessore Comune di Milano a Politiche del lavoro, Attività produttive, Commercio e Risorse umane; **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.

Sono in corso nuove adesioni.