

# Progettare Insieme

---

Tecnologia Organizzazione Lavoro

## 1° Workshop della Community

Milano, 17 ottobre, 14,30 -18,30

Università Bicocca, Sala CDA del Rettorato, Edificio U6, IV piano, Piazza dell'Ateneo Nuovo

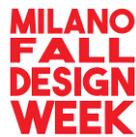
Promosso da



Comune  
di Milano



In occasione della



## Sintesi degli interventi

**Il video completo degli interventi è disponibile online**

<https://irso.it/primo-workshop-della-community-progettare-insieme-milano-17-ottobre/>

### Federico Butera

Professore Emerito di Scienze dell'Organizzazione Università di Milano Bicocca ; Presidente Fondazione Irso

Il **focus** della Community è la valorizzazione del lavoro e delle persone nella Quarta Rivoluzione Industriale in alleanza con le nuove tecnologie, trasformando i potenziali rischi della digitalizzazione in sfide e opportunità progettuali.

C'è chi pensa che nella Quarta Rivoluzione Industriale la "gara delle macchine contro il lavoro" sia già persa e che ci aspetta una jobless society, una società senza lavoro. Noi crediamo che invece di una gara sarà possibile una **nuova alleanza fra uomini e tecnologie**, e che sarà possibile valorizzare il lavoro: **piena occupazione di qualità, professionalizzazione di tutti, aumento della felicità**.

In un contesto in cui si sta diffondendo il panico che le tecnologie digitali distruggeranno il lavoro e prenderanno il comando (fine del lavoro, Jobless society, roboapocalypse now) cosa vuol dire valorizzare il lavoro e come?

Un lavoro che dia **valore economico e sociale alle specificità del patrimonio** umano, scientifico, culturale, ambientale dell'Italia che deve raggiungere livelli più alti di competitività, produttività, innovatività, efficienza, legalità, equità: far volare il paese con i lavori di qualità.

Un lavoro che dia **valore alle persone** migliorando qualità della vita e qualità della vita di lavoro: occupazione ma anche integrità della vita fisica, della vita economica, della vita psicologica, della vita professionale, della vita sociale e soprattutto della identità e della libertà.

Per far questo occorre progettare o riprogettare il **lavoro in sé stesso, the work itself**, sia nei lavori altamente qualificati che nei lavori umili. È la **"augmentation strategy" del lavoro** che crea valore, versus la semplice automazione cost saving, come dice il World Economic Forum. Come fare?

La Quarta Rivoluzione Industriale si baserà su tre pilastri: non solo le **tecnologie digitali abilitanti** ma anche i **modelli innovativi di impresa e di organizzazione** e le **forme di lavoro qualificato** che aumenteranno il valore economico e sociale di ogni unità di prodotto. E valorizzare il lavoro vuol dire sviluppare e integrare tutti e tre i pilastri.

a) È possibile progettare, insieme alle tecnologie digitali abilitanti, **forme nuove di impresa e organizzazione, ossia business and organization design**: dal castello alla rete, dall'orologio all'organismo.

- **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 processes animati da organizzazioni organiche, unità organizzative flessibili basate su sistemi di coordinamento e controllo non gerarchici e su potenti processi informativi e ideativi. In una parola, organizzazioni evolutive e flessibili come 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 di lavoro.

b) E' possibile progettare e sviluppare il lavoro, **Job Design**. Occorre costruire **ruoli, mestieri, professioni** che controllino processi di valore, che implicino responsabilità, che generino risultati tangibili, che creino relazioni virtuose con i colleghi di lavoro e con i clienti, che creino rapporti di collaborazione con le tecnologie. Una **nuova organizzazione del lavoro**.

**Occorre sviluppare nuove idee di lavoro**, ben diverse dal lavoro tayloristico del gig job o dei lavori super specialistici transitori, già si concretizzano sia nel lavoro altamente qualificato (knowledge worker) che nel lavoro semplice: una **idea di lavoro basata su conoscenza, responsabilità dei risultati e competenze tecniche e sociali**. Sono lavori che suscitano impegno e passione. Lavori fatti di relazioni

positive tra le persone e le macchine. Lavori che includano anche il «workplace within», ossia il posto di lavoro che è dentro le persone: la loro formazione, le loro storie lavorative e personali, le loro aspirazioni e potenzialità. Lavori con confini mobili con il tempo di vita, entrambi caratterizzati da una buona/alta qualità.

I tre pilastri di ogni sistema grande e piccolo andranno costituiti attraverso **processi di progettazione congiunta e partecipata di tecnologia, organizzazione e lavoro, *joint design of technology, organization and people growth***. Essi adotteranno nuove metodologie (forse una **nuova sociotecnica**) guidati da obiettivi multipli di economicità, sostenibilità, qualità della vita e condotti con la **partecipazione di tutti i soggetti collettivi e delle persone**. Il tutto all'interno del nuovo quadro normativo e culturale capace di perseguire obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs Sustainable Development Goals).

Questo può consentire all'Italia una modalità di sviluppo attraverso grandi e piccoli progetti di innovazione a 360°, a cui partecipino in varia forma gli stakeholder e soprattutto le persone, i lavoratori e i clienti: una Italy by design, una Italia sviluppata attraverso progetti.

La Quarta Rivoluzione Industriale sta marciando, spinta dalle grandi imprese multinazionali manifatturiere come Siemens, Byerm SKF, FCA etc ma troverà la sua realizzazione in grandi e medie imprese di produzione e di servizi, ben rappresentate in Italia. Ci sono in Italia moltissimi casi virtuosi che sviluppano insieme tecnologie abilitanti, organizzazioni efficaci, efficienti e sostenibili, lavori professionalizzati. Senza dover rinnovare nostalgie della Olivetti di Adriano Olivetti, aumentano in Italia i casi di esperienze condotte da imprese che hanno sviluppato un originale modello **di Italian Way of Doing Industry**, centrato su simbiosi con il mercato, internazionalizzazione, alto livello tecnologico, cura delle risorse umane, organizzazione flessibile, governance rafforzata. È il caso di imprese poi diventate grandissime come Ferrero e Luxottica, Zambon, Esaote. È il caso di imprese medio-grandi internazionali come Illy, Frau, Tecnogym, IMA, Cucinelli e altre. È il caso anche di imprese medie in grande espansione come Bonfiglioli, H Farm, Cefriel, Loccioni. Questi champion non devono essere autoreferenziali ma possono **agire da locomotiva, “donare” i paradigmi** che adottano (non i segreti industriali) a imprese che sono indietro che sono oggi dall'80 al 95% del totale delle imprese, a seconda dei criteri.

**Programmi pubblico/privato a dimensione territoriale che hanno il loro focus nella creazione di impresa e di lavoro qualificato** sono per esempio il **“Patto per il Lavoro della Regione Emilia-Romagna”**, che mette insieme tutti gli stakeholder del territorio concordando un obiettivo condiviso quale la riduzione del tasso di disoccupazione dall'11 al 5%; il **“Programma Manifattura Milano”**, in cui le politiche del Comune mirano alla reindustrializzazione della grande città attraverso innovative forme di impresa, lab, community, adottando tecnologie digitali e valorizzando lavori artigiani e intellettuali vecchi e nuovi.

Studi e ricerche su questi e altri casi sono stati pubblicati da Berta, Magone e Mazali, Segantini, Bartezzaghi, Pero, Ponzellini, Secchi, De Toni e Rullani, Seghezzi.

## **Che cosa è e che cosa fa la Community “Progettare Insieme”**

**La Community è un think tank, indipendente, apartitico, senza fine di lucro costituito da persone che sono *champion* 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 e diffonde le attività e i progetti delle persone e delle altre comunità con cui è in contatto, anche attraverso i partner aderenti: ossia un nodo di promozione e connessione di diversi network, un *sounding board*, una cassa di risonanza autorevole delle diverse comunità**.

Ci si augura l'avvio di progetti e iniziative che saranno condotti autonomamente dagli aderenti.

**La mission della community è connettere per progettare.**

## Sintesi degli interventi introduttivi

### Cristina Messa

Rettore, Università di Milano Bicocca

#### BENVENUTO

- Dò un benvenuto agli esperti di diverse discipline impegnati sulla Quarta Rivoluzione Industriale che si riuniscono qui per lavorare su questa prospettiva. La Bicocca è molto interessata agli sviluppi di questa Community, di cui fanno parte diversi docenti dell'Ateneo

#### DIAGNOSI

- La tecnologia è importante ma ormai nei luoghi più qualificati si concorda che bisogna investire anche nella ricerca, nella didattica e nella sperimentazione sull'organizzazione e sul lavoro.

#### L'ESPERIENZA

- L'università Bicocca mette in campo ricerche e didattica di prim'ordine che toccano tutte le dimensioni della Quarta Rivoluzione Industriale. Operiamo per integrarle sempre di più.

#### PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NOTA DI REDAZIONE)

- Fare programmi didattici integrati con progetti di innovazione.
- Accedere a fondi europei per finanziare ricerche interdisciplinari su tecnologia, organizzazione, lavoro.
- Sviluppare l'attuale progetto del Distretto Bicocca lungo la linea di riflessione presentata.

### Cristina Tajani

Assessore alle Politiche del lavoro, Attività produttive, Commercio e Risorse umane, Comune di Milano

#### DIAGNOSI

- La città deve includere le persone e riportare all'interno attività produttive basate su processi creativi che creino valore economico e sociale e che includano le persone. Questo è possibile e le nuove tecnologie sono a tal fine una risorsa abilitante.

#### L'ESPERIENZA

- Il progetto "Manifattura Milano" promosso dal Comune di Milano insieme ad altri partner riflette l'idea secondo la quale la città deve tornare a essere il centro, nonché il luogo di privilegiato insediamento, della produzione manifatturiera. Ritorna la manifattura nel territorio urbano grazie alle nuove tecnologie che creano l'occasione per ripensare e riqualificare i luoghi del commercio e della distribuzione e più in generale le aree dismesse. Il piano legato alla manifattura e all'artigianato digitale inoltre intende servire come una leva privilegiata per la creazione di occasioni di lavoro di qualità per tutti, e in particolare per la classe media.
- I 3 pilastri di "Manifattura Milano" centrata sull'artigianato digitale sono: a) formazione professionale, fortemente pratica che coniuga creatività e progettualità (anche al fine di supportare il primo inserimento o il reinserimento dei giovani nel mercato del lavoro); b) dimensione territoriale del fenomeno che consente l'impiego intelligente delle risorse e gli spazi che già esistono, minimizzando gli sprechi; c) incentivi economici e sgravi per attrarre le iniziative sul territorio.

#### PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NOTA DI REDAZIONE)

- Ripopolare le periferie con il reshoring produttivo.

- Rafforzare i legami fra chi opera su tecnologie digitali applicati su larga scala e tecnologie per le PMI e l'artigianato (per es Cefriel Politecnico di Milano e Comune).
- Studiare la scalabilità del progetto Manifattura Milano ad altre città (in particolare nel mezzogiorno).

## Alfonso Fuggetta

Amministratore Delegato e Direttore Scientifico Cefriel

### DIAGNOSI

- Con le tecnologie digitali cambia la catena del valore dei prodotti e dei servizi
- L'idea di Industria 4.0 come sviluppata nel programma avviato dal MISE va allargata. Gli va dato nuovo smalto
- Bisogna riprogettare l'impresa facendo leva su tecnologia, organizzazione, lavoro

### L'ESPERIENZA

Noi di Cefriel Politecnico di Milano stiamo lavorando su quattro filoni interconnessi. Li presento ritenendo che la nostra esperienza possa essere utilizzata e generalizzata in altre aree del paese e in altri settori

- *valorizzare la catena del dato e la interconnessione dei prodotti* (per esempio sistemi di protezione del motociclista, cestini intelligenti, frigoriferi connessi, lavatrici connesse). I dati diventano valore solo se vengono usati effettivamente: questo a chi progetta come noi la tecnologia pone sfide di soluzioni organizzative e professionale non minori a quelle delle sfide ingegneristiche. Cambia l'impresa non solo la sua tecnologia. Per esempio la mass customization inverte il senso della progettazione dei prodotti e servizi: dal mercato al prodotto e non più l'opposto; la supply chain oggi percorre un percorso inverso rispetto al passato, partendo dal consumatore e dalla domanda del mercato e andando a ritroso verso la produzione: tutto ciò apre sfidanti problemi non solo ingegneristici ma di organizzazione. Quindi con i nostri clienti dobbiamo fare bene anche progettazione organizzativa e professionale
- *digital employability*. Una delle più importanti sfide del prossimo futuro è legata alla alfabetizzazione digitale delle persone che evoca l'obiettivo della protezione delle persone che potranno e dovranno trovarsi in situazioni occupazionali diversi. L'attività di formazione va fatta non solo in maniera funzionale alle tecnologie che si vogliono introdurre in azienda ma soprattutto allo specifico ruolo agito dal lavoratore nel più ampio contesto organizzativo aziendale e in prospettiva di tempo. Stiamo lavorando per esempio su progetti con Assolombarda e con il sindacato per fare formazione digitale (prevista da specifici accordi e programmi) per costruire competenze digitali entro ruoli e mestieri che rafforzino la impiegabilità.
- *Digital ecosystem*. Lavoriamo su sistemi integrati tra utenti finali e stakeholder che interagiscono attraverso reti di dati integrati. Grazie al digitale si sviluppano per esempio distretti digitali in cui si creano nuovi servizi e nuove forme di reti di imprese e di piattaforme produttive
- Operare un cambio culturale nelle figure di *middle-management*. Con Fondirigenti e Fondimpresa stiamo lavorando su questo. Questo richiede anche una rivalutazione dell'HR nelle imprese.

### PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NOTA DI REDAZIONE)

- Spingere le competenze verso l'alto e mettere al passo tutto il sistema
- Fare programmi di formazione integrata di tecnologia, organizzazione, lavoro per gli imprenditori, i manager, i capi intermedi (business designer)
- Formare gli ingegneri a padroneggiare le problematiche organizzative e a operare in modo collaborativo a 360 ° con i propri clienti
- Diffondere a macchia d'olio e intensificare le esperienze di formazione pratica come l'apprendistato (es. confinate solo in alcuni settori, ecc.)

## Edoardo Segantini

Pur non appartenendo alla IRISO, sono tre le cose che mi hanno spinto a partecipare con convinzione come promotore a questa Community .

La prima, quella di superare la rappresentazione fobica dell'innovazione. Per far questo il modo migliore è di non contemplare passivamente i possibili effetti negativi della tecnologia ma piuttosto progettare insieme tecnologia, organizzazione e lavoro

La seconda è che il motore dell'innovazione senza se ma con un ma è l'impresa : l'impresa che collabora con le istituzioni, con la scuola, con la ricerca, con il sindacato. Solo qualche esempio: le imprese collaborano con la Regione nello sviluppo della Motor Valley in Emilia; L'ITS è un progetto collaborativo fra impresa e scuola; si sviluppa un modo diverso di fare relazioni industriali . Leggete per esempio l'articolo di Bentivogli che oggi non ha potuto essere qui tra i paper ma anche la CGIL sta lavorando molto sulla contrattazione d'anticipo

La terza cosa è la centralità del lavoro. Oggi le cose sembrano stano andando nell'altro senso: nella manovra non c'è niente sul lavoro e sull'impresa. Ma non servono le lagne, occorrono iniziative concrete quali quelle di cui parleremo in questo workshop e in quello di Bologna

## Sintesi degli interventi

<b>Serafino Negrelli</b> Professore Ordinario , Componente CdA Università Bicocca	<b>PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NOTA DI REDAZIONE)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Potenziare l'integrazione università impresa: università che si aprano alle imprese, imprese che chiedano all'università</li><li>• Promuovere dottorati industriali</li><li>• Inquadramenti dinamici e nuove relazioni industriali</li><li>• Inserire la formazione su soft skills nella formazione universitaria</li><li>• Favorire reti di impresa e di aggregazione in grado di inserirsi nelle catene del valore globali, facendo politiche pubbliche più incisive a livello nazionale.</li></ul>
<b>DIAGNOSI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Industria 4.0 sarà quella in cui c'è partecipazione del lavoro, non imbrigliata in configurazioni gerarchiche; dove c'è coinvolgimento, partendo da, ma andando oltre la lean; dove si sviluppano competenze trasversali che danno sostanza ai ruoli dei lavoratori, non più riconducibili a un novero di mansioni; capacità relazionali e senza confini. Tutte queste dimensioni del lavoro vanno tenute insieme.</li></ul>	
<b>L'ESPERIENZA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lavoriamo sulla collaborazione tra imprese e università, su rapporti di qualità.</li></ul>	

<b>Massimo Bottelli</b> Direttore Lavoro e Formazione Assolombarda	<b>PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NDR)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La Community è importante per il contributo che può dare pensare a un supporto organizzativo alle imprese e a favorire il dialogo fra i diversi soggetti dei cambiamenti in corso.</li><li>• La formazione di imprenditori e manager delle PMI va sviluppata in modo adeguato alla tipologia di persone, tempo e responsabilità.</li><li>• Formazione di HR 4.0 indispensabile.</li></ul>
<b>DIAGNOSI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• L'impresa che vuole diventare 4.0 va aiutata: alcune sono molto avanzate, ma la maggior parte sono in attesa.</li><li>• Il modello organizzativo delle singole imprese è fondamentale perché spesso si lascia molto spazio all'improvvisazione secondo necessità e priorità del momento.</li><li>• HR 4.0 è cruciale</li><li>• Ci vogliono più laureati nelle discipline giuste.</li></ul>	
<b>L'ESPERIENZA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Come Assolombarda lavoriamo molto con altri enti sulla Formazione terziaria, in particolare su ITS, sulla cybersecurity etc.</li></ul>	

<b>Carlo Batini</b> Ordinario Università Bicocca	<b>PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NDR)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vorrei che questa community si contribuisse a costruire studi di caso sulle professioni che la disciplina della scienza dei dati andrà a creare.</li></ul>
<b>DIAGNOSI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La digitalizzazione è una rivoluzione come la scrittura.</li><li>• I dati sono il cuore della nuova rivoluzione industriale, un tema trasversale a tutte le discipline.</li><li>• Le persone devono essere contraddistinte da literacy, numeracy</li></ul>	

e datacy (ossia essere in grado di utilizzare i dati con cognizione di causa e impiego).

- In futuro non ci dovemmo preoccupare solo di progettare lavoro ma anche di progettare il non lavoro e del rapporto fra lavoro e non lavoro. L'età media cresce e ci dobbiamo occupare di tutti.
- Ci sarà in futuro una nuova professione: man mano che si estende l'impiego del digitale sorgerà un mediatore digitale, che dovrà essere capace di un approccio critico ai dati. Il mediatore di dati deve insegnare alle persone ad utilizzare in maniera critica i dati, a leggerli e contestualizzarli.

#### L'ESPERIENZA

- Un Industry Lab al quale partecipano anche le imprese. Studenti che vengono da tutte le discipline. Il 30% degli studenti che partecipano a Industry Lab già lavorano. Per loro si pone il problema di progettare contenuti formativi che siano coerenti con il lavoro che svolgono. Sviluppiamo un approccio sartoriale alla formazione.

<h2>Carlo Castellano</h2> <p>Senior Advisor Banca d'Italia e già Fondatore e Presidente Esaote</p>	<p><b>PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NDR)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le esperienze di successo sono importanti ma devono uscire dall'autoreferenzialità e aprirsi per sviluppare tutto il paese. Questo deve fare questa community.</li> </ul>
<p><b>DIAGNOSI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Non bastano i casi eccezionali, è il sistema paese che deve crescere.</li> <li>Sul tema della progettazione su cui nasce questa community, per le imprese, per i parchi scientifici, per i distretti etc non bisogna cercare le soluzioni migliori ma un set di buone soluzioni che funzionano. Non bisogna andare in cerca dello scenario più desiderabile ma esplorare i tanti possibili scenari.</li> </ul>	
<p><b>L'ESPERIENZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Il parco scientifico e tecnologico di Erzelli, oggi minacciato dal crollo del ponte Morandi, è una esperienza di una forma nuova di impresa pubblico/privato. E lì sorgono 2.000 posti di lavoro che saranno in gran parte nuovi, da progettare e sviluppare insieme a forme adeguate di rapporto fra università, imprese grandi, start up, territorio.</li> </ul>	

<h2>Giovanni Costa</h2> <p>Professore Emerito Università di Padova, Membro del Comitato Esecutivo di Intesa San Paolo</p>	<p><b>PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NDR)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nel progresso delle tecnologie, tornare all'uomo e dare dignità al lavoro.</li> <li>Progettare il ruolo degli imprenditori e formarli perché innovino e crescano.</li> <li>Lanciare e ingegnerizzare modelli adeguati di open innovation, che leghino la vivacità delle iniziative dei giovani con la solidità delle imprese già consolidate, per crescere insieme.</li> </ul>
<p><b>DIAGNOSI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Affinché si possa progettare tecnologia, organizzazione, lavoro bisogna che le imprese ci siano e crescano. Il caso Dainese, una eccellenza, citato da Fuggetta è quello di una azienda che da dieci anni non cresce e ora è stata venduta. Imprenditori eccezionali hanno assicurato l'innovazione ma ora vendono, recentemente Guzzini, Versace. In Francia la riviera del Brenta è chiamata "La manufacture de l'Île de France". Bisogna occuparci della "testa".</li> <li>I giovani devono prendere in mano l'innovazione. Ma le start up come oggi non decollano: ci sono 10.000 start up, che occupano circa 50.000 persone, fatturano un miliardo di euro e quindi ciascuno guadagna in media 20.000 euro: se fossero un negozio avrebbero già chiuso. Sarà questo il motore dell'innovazione?</li> <li>Io chiuderei tutti i parchi scientifici e tecnologici e punterei su un modello di riferimento, ora è l'Open Innovation.</li> <li>Le start up sono importanti ma si devono contaminare con le aziende di maggiori dimensioni, come nei casi della Procter&amp;Gamble, delle farmaceutiche. Ossia combinare l'energia delle start up con la solidità della esperienza imprenditoriale italiana. Occorre favorire la nascita di canali che mettano in comunicazione le aziende giovani e quelle più strutturate e già in corsa nella competizione globale.</li> <li>Sulla quarta rivoluzione industriale una osservazione: investiamo miliardi per creare macchine che ragionano come gli uomini,</li> </ul>	

eliminiamo gli uomini dai processi di lavoro quando invece essi potrebbero valorizzare le conoscenze che posseggono e elaborano meglio delle macchine, spendiamo milioni per sussidiare gli espulsi dal lavoro: questo percorso va ripensato.

- Se non facciamo qualcosa si profila un modo apocalittico : un mondo di non persone, che si incontrano in non luoghi, si scambiano non notizie, fanno transazioni con non monete.

## Monica Poggio

Amministratore Delegato Bayer Italia

### DIAGNOSI

- Bisogna estendere la piena consapevolezza di usare e comprendere il dato: mi è piaciuto il neologismo di Batini, datacy, che oltre alla alfabetizzazione al digitale significa essere data driven.
- Velocità è quello con cui dobbiamo convivere.

### L'ESPERIENZA BAYER E ITS

- Progetto pilota del gruppo Bayer, siamo stati premiati da World Economic Forum come miglior stabilimento di digital manufacturing. Anche Anna Maria Furlan ha detto che è tangibile che cosa è una fabbrica 4.0 e che non è negativa per le persone e per l'occupazione, perché le tecnologie ein Bayer integrano il lavoro.
- Bayer – a differenza dal quadro offerto dal prof Costa- è un "luogo", con persone, tecnologie, organizzazioni vere e integrate.
- Progettazione e job design parole molto belle, ma tutto è così veloce. Dobbiamo cambiare le ruote in corsa. Per esempio nell'assumere un data scientist è stato difficile sia scrivere la job description di figure che, attraverso l'analisi dei dati, devono anticipare le cause dei fermi macchine nei nostri stabilimenti sia formarle: questo richiede una continua ricerca e un continuo problem solving più che l'adozione di un modello da cristallizzare il un profilo e contrattare.
- Le persone, il lavoro, i sindacato sono al centro; la formazione è continua.
- Io sono presidente di un ITS, specializzazione terziaria non accademica.
- Mancano 270.000 tecnici nei prossimi 5 anni. Non necessariamente devono essere laureati, ma potrebbero essere diplomati di ITS.
- L'ITS è in decollo: 90 fondazioni, 8.000 diplomati, con 90% tasso di occupazione medio versus gli 800.000 in Germania.
- Il vantaggio dell'ITS è che, pur ruotando su parametri definiti dal Ministero, il percorso viene progettato insieme fra imprese, docenti e università. E' un canale formativo più flessibile dell'Università.

### PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NDR)

- Studiare modalità di formulare le job description dei nuovi lavori cognitivi, come i data scientist
- Coprire il mismatch di personale tecnico anche con diplomati ITS.
- Potenziare gli ITS

--	--

<h2 style="margin: 0;">Stefano Micelli</h2> <p style="margin: 0;">Professore Ordinario Università Cà Foscari Venezia</p> <hr/> <p><b>DIAGNOSI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il "sottostante" di molti problemi di innovazione del lavoro e della formazione è che si diffonde l'idea che non si lavorerà più. Bisogna ribadire la necessità del lavoro di qualità.</li> </ul> <hr/> <p><b>L'ESPERIENZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Progetto commissionato dal MIUR, incontrati 1.200 studenti: progettati insieme ruoli e competenze</li> <li>• Coinvolti insegnanti e studenti in percorsi di innovazione promossi dalle aziende: dal robot di precisione alle sonde di sensoristica digitale per il pecorino sardo</li> <li>• Adottato il metodo di gestire l'innovazione con il design thinking</li> <li>• Sviluppate capacità trasversali come lavorare in team e soprattutto l'accountability</li> <li>• Scalabilità del progetto: era prevista una estensione ma tutto si è fermato. Il Governo non ha ancora definito le deleghe</li> </ul>	<p><b>PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NDR)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppare l'ITS come modalità di progettazione congiunta di new jobs e new skills fatta insieme da sistema educativo e imprese</li> <li>• L'attuale governo deve far suo l'obiettivo di espandere nettamente l'ITS. Gli interventi regionali sono necessari ma non sufficienti.</li> </ul>
--	---

<h2 style="margin: 0;">Emilio Bartezzaghi</h2> <p style="margin: 0;">Professore Ordinario Politecnico di Milano</p> <hr/> <p><b>DIAGNOSI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• I contenuti della Community riguardano la promozione della qualità del lavoro. Mi piace molto il motto della community Progettare Insieme, ossia progettazione congiunta, progettazione partecipata. Essa può dare slancio al "sottostante" di cui parlava Micelli.</li> <li>• Si moltiplicano i casi in cui una buona progettazione sta avvenendo davvero, come abbiamo sentito nel caso Bayer, ma c'è ancora troppo un approccio tecnocentrico nelle aziende, è questo l'approccio che prevalentemente conoscono.</li> <li>• Tre assi sugli approcci alla progettazione             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Il ruolo di chi fa la progettazione. Chi fa il progetto? i tecnici interni o esterni insieme ai manager. Queste persone portano una visione del sistema che è parziale, l'ottimizzazione tecnica non è l'ottimizzazione complessiva. E' sbagliata e crea danni.</li> <li>○ Le reti. Le PMI operano nelle piattaforme e nelle reti sono fragili e fanno fatica ad innovare. Le medie e grandi imprese devono fare le navi scuola.</li> <li>○ Politiche. Mai in Italia c'è stato un programma sull'innovazione organizzativa. Anche nel programma Industria 4,0 non c'è supporto alla innovazione organizzativa. Si dice che non è documentabile, ma se ristrutturavo casa pagherò certo i mattoni ma non devo pagare anche</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NDR)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffondere le metodologie di progettazione che passano da waterfall a agile con la partecipazione di manager e del personale.</li> <li>• Introdurre nella formazione dei tecnici l'idea e la pratica di progettare insieme, una sfida per le università e gli ITS.</li> <li>• Promuovere in Italia programmi di promozione e finanziamento di innovazione organizzativa. Anche a livello di istituzioni non c'è consapevolezza di cosa sia e a che cosa serva.</li> </ul>
---	---

l'architetto?

<h2>Gianni Sebastiano</h2> <p>Direttore Pianificazione Strategica Exprivia-Italtel</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NDR)</b></li> <li>• La community va usata come una occasione di apprendimento e di integrazione di leve e di approcci diversi all'innovazione.</li> <li>• La formazione non si può limitare solo ai contenuti digitali ma deve creare una nuova postura mentale rispetto al 4.0, soprattutto per le persone non più giovanissime.</li> </ul>
<p><b>DIAGNOSI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quello che oggi dà un vantaggio competitivo alle imprese nella Industria 4.0 è l'esperienza che l'utente fa del servizio, la user experience. La progettazione oggi quindi deve tendere a offrire utilità, come ha fatto Amazon e Uber.</li> <li>• L'uomo forse non riuscirà a gestire la tecnologia a causa della velocità, ma si può e si deve intervenire sull'organizzazione e persone.</li> </ul>		
<p><b>L'ESPERIENZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exprivia con la fusione con Italtel raggiunge 600 milioni di fatturato annuo, la terza azienda ICT italiana. Un caso di quella crescita dimensionale di cui si è parlato.</li> </ul>		

<h2>Nicola Alberta</h2> <p>Segretario Nazionale FIM CISL</p>		<p><b>PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NDR)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppare questa Community perché ci confrontiamo.</li> <li>• Formazione dei lavoratori: arricchire le competenze tecniche con soft skills.</li> <li>• Sviluppare relazioni industriali che possono supportare questo processo.</li> <li>• Avviare percorsi formativi nel sindacato come quelli in corso al seminario FIM di Amelia.</li> <li>• Vorrei delle relazioni industriali più giapponesi per organizzazione, più tedesche per partecipazione, più italiane per valorizzazione del territorio.</li> </ul>
<p><b>DIAGNOSI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisi, delocalizzazione, tecnologia: abbiamo preoccupazioni. Aziende che chiudono. Noi nel settore metalmeccanico abbiamo perso il 22% di patrimonio produttivo.</li> <li>• Le aziende si chiedono come si sentono i dipendenti? Oggi si fa fatica a portare avanti progetti di cambiamento perché i lavoratori sono preoccupati e non hanno fiducia che l'innovazione non si traduca in perdita di posti di lavoro.</li> <li>• Occorre partecipazione organizzativa dei lavoratori per contrastare l'avanzata della crisi, delle delocalizzazioni e della tecnologia, ma purtroppo non è praticata anche se ci sono incentivi in legge di bilancio.</li> </ul>		

<h2>Giorgio De Michelis</h2> <p>Professore Senior Milano Bicocca e Vice Presidente Fondazione Irso</p>	<p><b>PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NDR)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Serve creare connessioni tra ricerca alta e makers (non solo tecnica ma anche processi).</li> <li>• Proporre e attivare bandi di ricerca europei per una innovazione organizzativa europea.</li> </ul>
<p><b>DIAGNOSI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• I tecnologi hanno scoperto che la tecnologia da sola non risolve. Non è vero che la tecnologia è sugli scaffali e le imprese se hanno risorse le comprano. In tutti i casi le imprese fanno progetti, anche in quello che abbiamo sentito da Bayer.</li> <li>• Industria 4.0 è una rivoluzione che ha a che fare con il nostro rapporto con la conoscenza.</li> <li>• E' un campo aperto. E' una sfida per l' Europa e l'Italia che hanno risorse per fare sviluppi diversi e migliori degli Stati Uniti.</li> <li>• Bisogna creare un'area di contiguità fra start up e grandi imprese, nessuno si può isolare. Per es i Fab Lab devono contaminarsi, se no non produrranno innovazione.</li> </ul>	
<p><b>L'ESPERIENZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il corso che con Batini facciamo in Bicocca è basato su progetti in collaborazione con aziende e i risultati dei nostri studenti sono pubblicati sul Sole 24 ore. Noi abbiamo una voglia altissima di rompere i confini del corso universitario.</li> </ul>	

<h2>Sebastiano Bagnara</h2> <p>Già segretario International Ergonomic Association e Fondazione Irso</p>	<p><b>PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NDR)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La progettazione del lavoro è principalmente progettazione del rapporto uomo macchina, <i>man machine interface</i>, su cui si è sviluppata una scienza e una pratica.</li> <li>• E' follia pura pensare che le macchine fanno tutto e l'uomo non fa più niente. La cultura del non lavoro è il bersaglio da colpire.</li> <li>• Il sindacato prima si occupava dei costi sociali e umani che derivavano dal rapporto tra uomo e prodotto; ora quale è la protezione da assicurare alle persone se non c'è più prodotto ma valore immateriale? Forse la difesa della qualità della vita di lavoro, ossia integrità fisica, psicologica, sociale, economica, professionale e soprattutto la integrità del sé ossia l'identità.</li> </ul>
<p><b>DIAGNOSI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perché quando si parla di lavoro non si parla più di divisione del lavoro? Negli anni 70 si metteva l'accento su come il lavoro era diviso in porzioni, pezzettini del lavoro complessivo da fare che venivano attribuiti a persone con caratteristiche e compensi diversi. Poi si è sviluppata una metodologia per allocare i pezzettini del lavoro necessario fra gli uomini e le macchine, <i>man machine allocation</i>. Poi si è andato scoprendo che le macchine facevano più presto e meglio quei pezzettini di lavoro, le macchine rubavano lavoro. Ora bisogna superare l'idea che l'uomo faccia pezzettini di lavoro ma si tratta di studiare e progettare come l'uomo può lavorare meglio con la macchina. Ma come?</li> <li>• Prima l'uomo in parte partecipava alla manipolazione e alla trasformazione della materia prima con l'ausilio delle macchine. Ora la trasformazione fisica è fatta quasi integralmente dalle macchine. La nuova materia prima è l'informazione: e sono gli uomini a fornire le informazioni affinché le macchine funzionino, nel progettarle, attivarle, sorvegliarle, imparare insieme e tanto altro.</li> </ul>	

<h2>Ruggero Cesaria</h2> <p>Dirigente della Formazione</p>	<p><b>PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NDR)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve cambiare la figura dell'HR e di chi fa formazione per HR. Il nuovo compito HR è aiutare le persone a riorientare le competenze di base, ingaggiare le persone passando da approccio di retention (trattengo per sempre il lavoratore nella azienda) a quello di opportunity (so che il lavoro del futuro è fatto di fasi e cicli e il passaggio di un lavoratore nella mia azienda deve avvenire per consentirgli di esprimere al meglio le sue capacità e competenze, di professionalizzarsi).</li> </ul>
<p><b>DIAGNOSI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si parla di velocità del cambiamento ma in realtà parliamo di cose che stanno già avvenendo. Per esempio in Microsoft si sta già attivando la più grande riqualificazione formativa sul quantum computer che sarà una disruptive technology del futuro; le prospettive dell'auto elettrica in FCA modificano radicalmente le competenze attualmente richieste nel settore automotive; i millennials nel ricambio generazionale saranno tra pochissimi anni la maggioranza della work force; etc. Tutto questo capita oggi.</li> </ul>	
<p><b>L'ESPERIENZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stiamo lavorando per potenziare la learning agility dei lavoratori ossia la capacità di saper fare qualcosa senza sapere a priori come farlo. Questo include fra l'altro le competenze trasversali che aiutano una organizzazione ad evolvere e svilupparsi, saper interagire, problem solving come attitudine e propensione, ossia la capacità di riconoscere un problema e farsene carico della risoluzione anche se non sai come risolverlo a priori: questa è accountability.</li> <li>• Il nostro approccio è lavorare sul "mercato delle competenze", ossia aiutare i lavoratori a far emergere le proprie competenze: aiutare a riconoscerle, creare motivazione, vedere le opportunità.</li> </ul>	

<h2>Danilo Viviani</h2> <p>Presidente di Core Consulting</p>	<p><b>PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NDR)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Progettare insieme interfacce uomo/sistema tecnologico, ruoli, formazione, sistema organizzativo, con percorsi taylor made sulle situazioni specifiche e con grande velocità.</li> <li>• Attivare la partecipazione di chi dovrà cambiare il proprio ruolo.</li> </ul>
<p><b>DIAGNOSI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le tecnologie creano grandi opportunità ma possono creare difficoltà alle persone. Le tecnologie non sono neutre ma sono concepite con assunti e idee sull'organizzazione, il lavoro, l'etica: per esempio recentemente Google non ha voluto partecipare a un bando del Pentagono per costruire armi dotate di intelligenza artificiale.</li> <li>• Gli spazi di riprogettazione sono enormi. Per esempio IBM ha prodotto Watson che fa diagnosi molto affidabili. Non si tratta di credere al medico piuttosto che a Watson, ma di ridisegnare le capacità decisionali del medico su diagnosi, terapia e rapporto con il paziente, ossia di ridisegnare il ruolo del medico. In questo è importante la partecipazione del medico per ridisegnare le conoscenze, le interfacce, il percorso professionale, il digital mindset. Tutto ciò con una velocità senza precedenti.</li> </ul>	

<h2>Raffaele Secchi</h2> <p>Dean Business School LIUC</p>	<p><b>PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NDR)</b></p>
<p><b>L'ESPERIENZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Per il mio ruolo il LIUC ho contatti continui con imprese medie e lo abbiamo riportato nel nostro libro. Abbiamo rilevato seri problemi rispetto agli sviluppi di Industria 4.0: deficit di visioning e di cultura del rischio imprenditoriale; digital divide che tocca anche a livello apicale; debolezza del middle management; nuove risorse difficili da integrare. Spesso prevale la non scelta</li> <li>• Prevale la mancanza di readiness organizzativa più che di readiness tecnologica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fare formazione sartoriale per imprenditori e manager delle PMI sulle tecnologie digitali legandole alla modellazione di nuovi modelli di business perché è in questo che la tecnologia deve essere incorporata e contestualizzata.</li> <li>• La formazione dei lavoratori (per es le ore) dovrebbe essere centrata sul ruolo che il lavoratore andrà a svolgere nella azienda, mettendole in relazione alla finalità dell'attività svolta dal lavoratore e contestualmente all'impiego che il lavoratore deve fare della tecnologia nell'ambito del suo ruolo. Non basta dire che si fa e-learning per dire che si è fatto formazione sul digitale, serve realizzare un salto di qualità anche sui contenuti.</li> <li>• Iniziative per potenziare la partecipazione alla formazione, più bassa di tutta Europa, delle popolazione di mezzo sia dei 35-45 sia 45-55 anni: lontani dalla pensione, sono loro che vanno riorientati alla rivoluzione digitale.</li> </ul>

<h2>Antonio Albrizio</h2> <p>Segreteria Regionale UIL</p>	<p><b>PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NDR)</b></p>
<p><b>DIAGNOSI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Molto fortunato di partecipare ad un laboratorio come questo con contributi diversi di grande competenza.</li> <li>• Valorizzare il lavoro nella 4a rivoluzione industriale è essenziale per aiutare i lavoratori.</li> <li>• Guardare alle disposizioni legislative è un conto, ma la realtà nelle diverse industrie è molto differenziata: occorre essere presenti nelle singole situazioni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I tre pilastri: bisogna affrontarli insieme come attori, con un rapporto franco e concreto fra imprese, istituzioni, scuole, sindacato. Non penso che sia una utopia.</li> <li>• Quando si entra nel merito delle situazioni con franchezza e buona disposizione si trovano le soluzioni.</li> </ul>

<h2>Angelo Bongio</h2> <p>CNA</p>	<p><b>PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NDR)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Occorre un approccio sartoriale delle politiche pubbliche, iniziative ad hoc per le piccole imprese. Altrimenti si crea una policy fordista su un tessuto che fordista non è più.</li> </ul>
<p><b>DIAGNOSI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sul primo pacchetto 4.0 ero critico perché era centrato sulle imprese più grandi e sulle tecnologie da scaffale. Ora mi dispiace che il programma Industria 4.0 forse si possa interrompere o ridurre.</li> <li>• Le piccole e piccolissime imprese hanno risorse limitate per fare quello che le grandi possono fare in termini di ricerca e sviluppo sui prodotti, di sviluppo dei processi, della organizzazione: non possono fare le stesse cose come una grande impresa.</li> <li>• O accompagniamo la transizione digitale delle microimprese oppure è finita per l'economia territoriale.</li> </ul>	
<h2>Davide Agazzi</h2> <p>Gabinetto del Sindaco del Comune di Milano</p>	<p><b>PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NDR)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Per il Comune di Milano è importante capire quali sono le imprese che cresceranno e che svolgeranno un ruolo nel territorio milanese: oggi non lo sappiamo.</li> </ul>
<p><b>DIAGNOSI</b></p> <p><b>DIAGNOSI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abbiamo parlato di lavori che sono in realtà una parte della realtà lavorativa milanese: commercio, artigianato, microimprese, fab lab, coworking, lavoro autonomo, pubblica amministrazione, sono nuovi luoghi di lavoro e nuove forme di lavoro che contengono carne viva del cambiamento ma sono sottorappresentati.</li> </ul>	

## Intervento conclusivo di Federico Butera

- Tutti gli interventi hanno concordato sulla insufficiente attenzione al cambiamento dell'organizzazione e dei lavori anche e soprattutto nelle piccole medie imprese, nel lavoro autonomo, nella pubblica amministrazione: facciamo uscire dall'area grigia l'organization e job design (in particolare Bartezzaghi) progettando e sviluppando insieme tecnologia, organizzazione, lavoro e formazione. Ma progettare velocemente e in fase (Poggio).
- Tutti hanno concordato che senza nuove intense forme di collaborazione non andiamo da nessuna parte: fra impresa grande, media e start up (Castellano, Costa, Secchi), tra impresa e scuola (Fuggetta, Poggio, Micelli, Batini, De Michelis, Cesaria); tra impresa e ricerca psico-sociale (Negrelli, Bagnara), tra impresa e istituzioni (Castellano, Tajani, Fuggetta, Bongio, Agazzi), fra impresa e sindacato (Segantini, Bartezzaghi, Bottelli, Alberta, Albrizio).
- Riprendere a studiare, progettare e sviluppare i lavori, sia quelli nuovi (Poggio, Batini) che quelli sottorappresentati (Bongiorno, Bongio Agazzi).
- La cosa più importante dell'incontro fra persone così competenti è che siete parlati fra voi, al di là dell'agenda che vi abbiamo proposto: sono nati subito spunti di collaborazioni .
- Oggi sembra ridursi l'attenzione sul lavoro nelle politiche pubbliche, su agende in cui prevalgono altre tematiche; sembra che si diffonda l'idea che non ci sarà lavoro per tutti, che ci avviamo a una jobless society: questa community può essere vista come una "congiura dei competenti" che credono invece che il lavoro conta e che sanno come si fa a valorizzarlo in tutti contesti: grande , media e piccola impresa; piattaforme digitali; pubblica amministrazione; privato sociale; partite iva e soprattutto a partire dalla scuola .
- Che può fare la Community? Può promuovere e sostenere:
  - a. iniziative di ricerca interdisciplinare e di action research: Rompiamo barriere disciplinari (Negrelli, De Michelis, Secchi). Facciamo progetti per la open innovation che colleghi start up e grandi imprese (Costa, Castellano, Sebastiano). Progetti per comprendere e promuovere lavori nuovi nelle città (Tajani, Agazzi, Bongio, Prevede). Facciamo ricerche per una proposta di una ricerca per un modello europeo di sviluppo integrato, collaborativo, sostenibile (De Michelis).
  - b. Sviluppo di metodologie di progettazione congiunta: a livello di business design (Fuggetta, De Michelis, Sebastiano), di interfacce (Bagnara, Viviani), di singole imprese (Poggio, Costa, Bartezzaghi), di ecosistemi e di parchi scientifici (Castellano).
  - c. Politiche anche di medio raggio: per esempio programmi di sviluppo organizzativo per le PMI (Bartezzaghi); sull'ITS e sulla formazione tecnica (Poggio, Micelli, Bottelli ); sulla definizioni di nuovi ruoli e mestieri (Batini, Di Guardo); sulla digital employability (Fuggetta, Cesaria).
  - d. "Adottiamo" innovazioni di imprese, di distretti, di sviluppo regionali per diffondere queste esperienze di successo in tutto il paese (Castellano): per esempio come fare che Manifatture Milano possa ispirare per esempio il comune di Agrigento o di Lecce; come fare che le esperienze 4.0 di Bayer possano essere utili per la Bottazzi Viti e Bulloni di Avellino; etc.
  - e. Programmi di formazione. Occorre uscire dal recinto della formazione d'aula o dell'e-learning. Le esperienze di digital employability, di digital agility, di problem based training, di gaming (Fuggetta, Cesaria, Secchi, Viviani, Bottelli) sono innovazioni importanti che meritano una diffusione estesa.
  - f. Diffusione di forme di partecipazione organizzativa o progettuale di cui ci sono esempi promettenti (Bartezzaghi, Bottelli, Alberta, Albrizio).

g. Alcuni canali della Community

- Nuovi workshop: a novembre a Bologna, poi a Roma, Bari, Torino, Napoli, Genova
- Diffusione dei paper oggi residenti sul sito Irso
- Costruire una piattaforma della Community
- Pubblicazioni (Studi organizzativi; Sviluppo e Organizzazione)
- Testimonianze nei corsi di formazione e nei convegni
- Nuovi cantieri collaborativi
- Narrazione sui media
- Social media

## Alcune proposte di iniziative che la Community potrebbe proporre o supportare

Di seguito alcune proposte di iniziative fra quelle emerse durante il workshop, che potrebbero essere sviluppate in modo collaborativo da componenti della community e da altri

*Gli aderenti alla Community, se lo desiderano, si candideranno ad attivare o a supportare alcune di tali iniziative*

1. **Favorire un movimento culturale esteso** basato su questi statement
  - Il lavoro conta
  - Non temere gli effetti sociali delle tecnologie ma invece progettare e riprogettare lavori di qualità che creino valore economico e sociale e buone condizioni di vita
  - Progettare insieme tecnologie abilitanti, organizzazioni flessibili, lavoro di qualità
  - Progettare insieme fra gli attori e con le persone imprese, amministrazioni, piattaforme, ecosistemi, città
  - Partire da casi esemplari per svelare paradigmi innovativi che possono essere diffusi
  - Le esperienze di successo sono importanti ma devono diventare un dono per il paese, aprirsi per sviluppare tutto il paese
  
2. **Informare la comunità internazionale della nascita della Community**
  - Predisposizione di una presentazione in inglese (allegata)
  
3. **“Adottare”, narrare, diffondere le “innovazioni insieme” e renderle virali:** analizzare e raccontare innovazioni che presentano nuovi paradigmi di progettazione congiunta di tecnologia, organizzazione e persone condotte con valide forme di partecipazione. Le esperienze di successo sono importanti ma devono uscire dall'autoreferenzialità e aprirsi per sviluppare tutto il paese.
  - a. **Azioni**
    - Definizione di quali sono le **caratteristiche dei casi del “Progettare Insieme”**: un protocollo (Butera, De Michelis, Fuggetta, Tajani, Patrizio Bianchi e altri)
    - Lanciare un **programma di ricerca interuniversitario** supportato da Associazioni scientifiche (Assioa, AliG, Sisec, IEA etc) e da riviste Studi Organizzativi, Sviluppo e Organizzazione, Adapt etc (Politecnico di Milano; Uni Brescia; Liuc; Unipd; UniTN etc)
    - Definire **formati di case studies** su imprese e pubbliche Amministrazioni rientati alla formazione e alla diffusione ( Butera, Assolombarda; LLIUC Idea Diffusa; Centro Studi Cisl; etc)
    - Costruire studi di caso sulle professioni che la disciplina della scienza dei dati andrà a creare (Batini, Di Guardo, Butera)
    - Definire formati di **open science** (De Michelis, Viviani e Cabitza)
    - Creare un **flusso continuativo di informazioni** con i media di qualità (Segantini; Di Vico; De Biase; Panara; Magone etc)
    - Promuovere **prodotti multimediali** (Un programma chiamato Connettere per il Lavoro, C4W)
  
  - b. **Sui vari livelli di innovazione: alcuni esempi**
    - Aziende ( se saranno disponibili) : FCA; SKF; Bayer; Siemens; Luxottica; Illy; Bonfiglioli; IMA; Cucinelli; Manfrotto; Loccioni, Exprivia etc (partire dei libri di Segantini, Secchi, Magone 1 e 2; Cipriani; Ponzellini etc)
    - Distretti: Calzature (Sinatra); Distretto Bicocca (Calabrò, Messa); Great Campus Erzelli (Castellano); etc
    - Piattaforme industriali: il turismo; i big data: le infrastrutture di ricerca
    - Sviluppo territoriale: Patto per il lavoro; Manifattura Milano etc
  
4. **Progetti di ricerca nuovi**

Horizon; POR Regionali; Ministero del lavoro

  - Esempi, percorsi e ostacoli alla valorizzazione del lavoro (Humanization of Working Life Research)

- Nuova sociotecnica (per es Cefriel e Bicocca)
- Nuove forme di organizzazione (per es Assioa; AliG. Un progetto in corso è di Della Torre e Guerci)
- Sviluppo territoriale ( Ervet, Fondazione NordEst etc)

**5. Supportare programmi nazionali di supporto allo sviluppo integrato di Industria 4.0 per le PMI:**

patrocinato tentativamente da Ministero del Lavoro, CNEL, Confindustria ( e in particolare Assolombarda, Unindustria Sindacati, Università, Consulenza, Società tecnologiche

**6. Supportare eventualmente nuovi cantieri promossi e gestiti dai partner**

- a. Start up e grandi imprese in programmi di open innovation (per es. Costa, Zambon, Bayer etc)
- b. Sviluppo nuovi Parchi Scientifici (per es Great Campus, Castellano/Butera; Distretto Bicocca, Messa/ Calabrò/Fuggetta/ Butera/Negrelli)
- c. Saldatura fra high technology and popular technology, big data e intelligenza artificiale e makers (Fuggetta/De Michelis e Tajani/ Micelli)
- d. Ricerche intervento: Taranto (Bentivogli, Tosato, Sinatra, Butera etc); area Varese (Secchi, Butera); aziende dei dottorandi Adapt.

**7. Promuovere forme di partecipazione progettuale dei lavoratori con il supporto dei sindacati e del sistema educativo**

- a. Case studies (con CGIL; CISL)
- b. Presidio di nuovi progetti (Apotema; Adapt; Ismel)

**8. Formazione**

- a. Formazione imprenditori 4.0 PMI (Assolombarda e Ecole con LIUC, Politecnico di Milano, Bicocca e altri)
- b. Formazione ai ruoli e alle professioni digitali (Batini; Fuggetta; Gubitta, Donadon)
- c. Learning Agility e digital employability (Cesaria, Viviani, Morici)
- d. ITS (Butera, Poggio; Manfreda)

**9. Politiche**

- a. Europa competitiva (De Michelis)
- b. Italy by design
- c. Reshoring urbano (Tajani)
- d. Big data e nuove imprese (Bianchi, Batini)
- e. Augmented HR (Martinez, Pontremoli)

**10. Creare una piattaforma della Community**