



Una Community promossa dalla Fondazione Irso

Position Paper

Sintesi

Il **futuro del lavoro nella Quarta Rivoluzione Industriale** non sarà l'effetto negativo o positivo delle tecnologie. I problemi e le opportunità del lavoro non saranno risolti dalla classica opzione fra mercato o Stato, bensì dalla **progettazione** del nuovo mondo produttivo e sociale, vale a dire dalla **progettazione dei sistemi sociotecnici**, ossia degli ecosistemi, delle piattaforme, dei territori, delle città, delle Pubbliche Amministrazioni, delle organizzazioni di volontariato e soprattutto dalla progettazione dei nuovi lavori.

Come fare? Progettando **insieme** tecnologia, organizzazione e lavoro nelle imprese, nelle Pubbliche Amministrazioni, nelle organizzazioni non profit, nelle reti, nelle piattaforme, nelle ecosistemi organizzativi. Facendo sì anche che a progettare siano **insieme** i soggetti sociali come le istituzioni centrali e territoriali, le imprese, le organizzazioni pubbliche, la ricerca, l'Università, la Scuola, i sindacati, i media e soprattutto i lavoratori e i consumatori. Una serie di patti europei, nazionali, regionali, settoriali per progettare insieme mercati, organizzazioni, società nuove, che ancora non conosciamo.

Le leve da attivare in modo integrato sono le politiche industriali, le politiche sociali, la progettazione dei singoli sistemi sociotecnici, la partecipazione dei corpi intermedi, dei lavoratori, dei cittadini.

L'obiettivo della Community è favorire **la creazione di valore aggiunto nel nostro Paese** – che ha un forte deficit di produttività e di coesione sociale – attraverso la **valorizzazione del lavoro e la formazione** di lavoratori e cittadini competenti e capaci di operare in un mondo nuovo e di diventare **persone integrali**.

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 che impatta sulle criticità della qualità della vita delle persone, della competitività del sistema economico, della coesione sociale, della qualità della vita democratica.

Questa emergenza era stata esacerbata dalla crisi economica iniziata nel 2007 e alla fine del 2019 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; i NEET sono 1,3 milioni di giovani under 24, ossia non studiano e non lavorano, con una proporzione quasi doppia nel Sud.

Altri fenomeni qualitativi aggravano il quadro. Si riscontra la crescita di *working poor*, persone che hanno un lavoro ma vivono sotto la soglia della povertà; un terzo dei senzatetto di Milano ha un lavoro sia pur sottopagato o lo ha recentemente lasciato; crescono i lavori precari e sottopagati anche per chi ha un elevato 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 assistiamo anche alla crescita di *gig job* come quello dei fattorini in bici o dei 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 285.000 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 Assolombarda nei prossimi 3 anni mancheranno 500.000 persone qualificate nelle aree STEM. 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 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 a 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, soprattutto quella delle fasce più deboli come i giovani e le donne.

Tutto ciò avviene in una fase storica che si qualifica con sostanziali cambiamenti dei modi di produzione, che potremmo delineare come il passaggio dall’economia “di scala”, cioè dai vantaggi di costo legati alla grande capacità di produrre beni omogenei, all’economia della personalizzazione, cioè la capacità di realizzare in grandi numeri prodotti differenziati per rispondere alla domanda individualizzata di beni e servizi.

Un tale transito avviene inoltre nella fase di emergenza climatica che impone un passaggio dall’economia dello spreco all’economia circolare. L’emergenza climatica, unita al pericolo costituito dalla perdita di biodiversità, con i suoi impatti catastrofici sull’ambiente naturale e sociale, impone di sviluppare nuovi prodotti e reinventare i servizi alla persona e alla comunità, ampliando l’offerta del sistema produttivo italiano ai comparti dell’agricoltura, delle foreste, del territorio fisico, dei mari, delle città e dell’ambiente costruito, quindi a quell’insieme che definiamo come *human habitat*.

Prepararci al dopo l’emergenza della pandemia di coronavirus: ancora il lavoro al centro

L’epidemia di coronavirus che si è abbattuta sul nostro Paese e sul mondo intero lascerà un amarissimo strascico di vittime, di malati e di sofferenze delle famiglie, oltre che uno stress senza precedenti per il nostro sistema sanitario, per l’economia italiana, per l’intera società italiana che non aveva mai affrontato una simile emergenza. Molte imprese che sono state in quarantena non riapriranno. Molti con un lavoro regolare entrati in cassa integrazione forse lo perderanno. Chi nel lavoro autonomo ha sospeso le attività stenterà a riprenderlo. Le larghe porzioni di lavoratori in nero che oggi rischiano di andare alla fame non sanno se potranno riavere una attività remunerata.

Le risorse finanziarie e organizzative messe in campo dal Governo Centrale e dalle Regioni, per affrontare l’emergenza sono state opportunamente destinate, in primo luogo, a fronteggiare l’emergenza sanitaria, rafforzando strutture e fornendo risorse umane e strumentali. Di fronte a una crisi sanitaria di dimensione il nostro Governo ha richiesto con forza che la Commissione Europea prenda il centro del campo non solo con il necessario intervento della BCE sul finanziamento del debito dei singoli Paesi, ma svolgendo direttamente un ruolo di coordinamento delle azioni nazionali. All’Europa abbiamo chiesto l’allargamento di vincoli di bilancio con iniezioni di liquidità e la risposta è venuta anche attraverso la sospensione del Patto di stabilità. Ma occorre anche rendere operativo con priorità quel piano sull’ambiente e sulla salute annunciato al suo insediamento da Ursula von der Leyen a cui l’Italia può offrire competenze eccellenti.

In secondo luogo, fondamentali sono le risorse stanziare per mantenere l’occupazione dipendente e autonoma e supportare le imprese con un imponente intervento di aiuti fiscali, sostegno al credito, cassa integrazione in deroga, bonus di ogni tipo, erogazione di redditi di emergenza e altro, su cui maggioranza, opposizione e i sindacati stanno largamente convergendo. Con una possibile riduzione del PIL dal 6 all’11%, tutto il sistema produttivo rischia di non resistere all’inevitabile riduzione del fatturato interno e internazionale, alla disintegrazione delle catene di subfornitura, alla caduta drammatica della domanda da

parte delle famiglie, innescando una crisi ben peggiore di quella del 2008 perché tocca sia l'offerta che la domanda e investe direttamente parte rilevante di quel 96% di imprese piccole e medie e di lavoro autonomo che sono non solo la struttura produttiva portante del Paese, ma anche la sua organizzazione sociale di base.

Questi necessari interventi previsti a sostegno dell'occupazione e delle imprese nella fase dell'emergenza potranno garantire la ripresa del sistema solo se essi saranno parte di politiche e azioni che orientino e sostengano fin d'ora la ristrutturazione e innovazione del sistema produttivo italiano. È necessario – in un momento così drammatico – condurre una “politica a doppia elica”: mentre si sostengono le imprese e il lavoro nell'emergenza, bisogna predisporre le condizioni per una loro trasformazione di lungo periodo.

La debolezza strutturale italiana

Questa emergenza cade su un sistema produttivo italiano già debole, con livelli di produttività fra i più bassi d'Europa, con un posizionamento internazionale delle imprese inadeguato tranne che per un numero limitato di aziende leader dei rispettivi comparti.

Il Piano Nazionale Industria 4.0, lanciato nel 2016, tendeva a favorire l'innovazione tecnologica soprattutto nelle piccole e medie imprese, sostenendo l'investimento in tecnologie digitali. Nel 2019 il governo ha rilanciato ed in parte ridimensionato questo piano, ridenominato Impresa 4.0.

Il limitato utilizzo delle tecnologie digitali e l'affanno da parte delle imprese minori ha mostrato tuttavia che la adozione estesa di tecnologie digitali non decolla se non vengono insieme progettati e attivati anche gli altri pilastri della Rivoluzione Industriale, cioè gli interventi sul riposizionamento strategico delle imprese, la ridefinizione della loro organizzazione interna, la riconfigurazione dei ruoli e delle professioni, gli interventi sulla formazione e riqualificazione dei lavoratori con la ridefinizione e l'adeguamento delle loro competenze.

Le migliori imprese, di grandi e medie dimensioni, leader dei rispettivi mercati, stanno già ricollocandosi nelle fasi alte delle catene del valore e sviluppando reti di imprese e team di lavoro congiunti con i loro subfornitori, spingendo le loro attività non strettamente di produzione fisica verso uno smart work già da tempo avviato, trovando anche soluzioni, prima impensabili, di sostenibilità ambientale e sociale e acquisendo il ruolo di “imprese socialmente responsabili”.

Malgrado le richiamate criticità del mondo del lavoro, nelle imprese, nelle Pubbliche Amministrazioni, nel lavoro autonomo, nelle startup sorgono mestieri e professioni nuovi 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 risposta all'emergenza sanitaria, mentre ha rivelato gravi debolezze strutturali e inadeguatezze di risorse, ha mostrato anche una grande “prontezza intrinseca organizzativa” delle organizzazioni sanitarie, ossia una sorprendente capacità di far fronte all'inaspettato e una grande forza deontologica e tecnica del sistema professionale.

Una Community controcorrente: le convinzioni che condividiamo

La nostra Community è sorta in primo luogo in contrasto sia alle profezie catastrofiste sia agli ottimismo attendisti sugli effetti sociali delle tecnologie. È nata in contrasto sia alle visioni totalizzanti per cui il lavoro si può salvare solo dopo un rivoluzionamento del sistema economico-sociale sia alle visioni rassegnate che organizzazione e lavoro sono l'“intendenza” che seguirà i grandi fenomeni economici e politici. Essa sposa invece una visione costruttiva che parte dai problemi e dalle opportunità, vedendo e proponendo di agire sugli emergenti nuovi bisogni materiali e culturali della popolazione mondiale, e dai 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 “per decreto”, ma si genera creando valore aggiunto attraverso l’innovazione e potenziando la qualità della vita nel lavoro. E fa ciò progettando e sviluppando insieme tecnologia, organizzazione e lavoro nelle organizzazioni nei territori, negli ecosistemi, innalzando conoscenze, competenze e libertà delle persone, per fare del “fattore umano” il vero motore della crescita di una società. Non bastano le manovre economiche e giuridiche anche giuste: esse arrivano tardi, sono implementate con fatica, danno polemiche politiche che prevalgono sulle soluzioni. Occorre quindi creare concretamente valore attraverso lavoro di qualità nei sistemi di produzione di beni e servizi.

Questa Community in terzo luogo non si basa su assunti, soluzioni e metodologie prefabbricati, ma assegna grande valore alla analisi, alle interpretazioni, alla diffusione dei casi concreti, degli esempi di successo, delle best practice, 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 ed esibiscono risultati. Risultati, per fare qualche esempio, per quanto riguarda il lavoro: livello di occupazione, qualità dell’occupazione, livello di formazione, tasso di diseguaglianze; 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.

Questa Community condivide l’idea che il modello produttivo e sociale deve e può essere cambiato per assicurare quella sostenibilità ambientale e sociale che stiamo infrangendo, per proteggere la salute degli abitanti del pianeta oggi in pericolo, per superare le stridenti ineguaglianze fra territori e persone fonte di sofferenze e di danni, per assicurare alla vita delle famiglie e alla vita di lavoro delle persone quella integrità spesso violata sul piano fisico, psicologico, economico, professionale, giuridico, identitario. Questo cambiamento è ottenibile attraverso la convergenza e il coordinamento di programmi e progetti in cui vengano sviluppate organizzazioni, comunità e culture basate su nuovi paradigmi.

La valorizzazione del lavoro e la professionalizzazione di tutti come vettore per costruire un nuovo modello produttivo e sociale

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, in una situazione di una pandemia che sta tenendo a casa metà della popolazione mondiale che non sa se potrà riavere il lavoro buono o cattivo che aveva o che cercava, è davvero realistico pensare di valorizzare i lavori e le persone?

La strada che vediamo per superare la situazione contingente e strutturale italiana e per fronteggiare le minacce alla salute e all’economia dalla pandemia mondiale è quella di tentare valorizzare il lavoro, tutti i lavori, malgrado e contro tutti i fattori avversi; è quella di 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, avendo come stella polare lo sviluppo di un nuovo sistema produttivo e sociale sostenibile per le persone, per l’economia, per il pianeta. Una strada lunga e complessa, ma praticabile con percorsi sia bottom-up di partecipazione sia bottom-down con politiche pubbliche robuste. La nostra proposta è di potenziare la progettazione congiunta e di formulare **patti concordati** a livello nazionale, regionale, metropolitano, di piattaforma favorendo attività di progettazione e sviluppo nelle singole organizzazioni private e pubbliche.

Creare e valorizzare il lavoro vuol dire innanzitutto progettare o riprogettare il **lavoro in se stesso, the work itself**, sia i lavori altamente qualificati che i lavori umili. Cosa vuol dire lavoro in se stesso? Vuol dire l’insieme di attività, responsabilità, risultati, relazioni, competenze; i percorsi di formazione e di crescita; i diritti; le condizioni di lavoro fisiche, psicologiche, economiche, professionali; e soprattutto le identità sociali: in una parola ciò che crea valore per la società e per la persona.

Lavoro non come condanna e fatica, come merce, ma come *opera*. Come scrive Varanini, il tedesco *werk* e l’inglese *work* risalgono, attraverso l’antico alto tedesco *werc*, all’indoeuropeo *werg*: la stessa radice da

cui proviene il greco *ergon*. Una radice che non ci parla di fatica e di dolore, ma invece di forza fisica, di energia, di frutti del lavoro, di attività produttiva.

Di fronte alla rivoluzione tecnologica in atto e alla crescita di polarizzazioni e disuguaglianza, è necessaria e possibile una *augmentation strategy* del lavoro, come la chiama il World Economic Forum, in cui le tecnologie digitali potenzino l'efficacia e il valore del lavoro, versus la semplice automazione cost saving: in una parola un nuovo *work design*¹.

Il lavoro organizzato quindi come ricchezza delle nazioni, secondo l'insegnamento di Adam Smith. **Tecnologie, 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 quattro livelli di azione: politiche pubbliche e progettazione congiunta

Tutto ciò richiede **quattro livelli di azione** non segmentati in responsabilità burocratiche ristrette, ma in reciproco rafforzamento:

- politiche industriali** a livello europeo, nazionale e territoriale orientate a favorire cambiamenti strutturali, adatte a un'economia aperta;
- politiche sociali** relative al nuovo welfare, riconversione professionale, protezione fasce deboli, inclusione, formazione;
- progettare e sviluppare insieme sistemi e piattaforme integrate** di tecnologie abilitanti (costruite attorno ai loro stakeholder per ampliare le loro possibilità di azione e interazione) 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 bisogna sviluppare ruoli, mestieri e professioni "ibridi" e "aumentati", capacità e competenze digitali e sociali.
- 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, rivalutando i corpi intermedi. E soprattutto dai lavoratori e dagli utenti, discutendo e condividendo obiettivi di produttività, sostenibilità, qualità della vita.

Questi quattro livelli di azione erano 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 rimarchevoli risultati del **Patto per il Lavoro** è un modello che stiamo studiando per identificarne gli elementi di eventuale riproducibilità – là dove possibile – in altre regioni o a livello nazionale.

Sia le politiche che i progetti possono e vanno guidati da obiettivi e parametri di sviluppo sostenibile.



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

¹ Butera F. and Thurman J. (Eds) (1984), *Automation and Work Design*, ILO and North Holland.

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 gradi come componente costitutiva e motore di una Italia prospera, giusta e felice che produce prodotti e servizi utili e sostenibili: una Italia che passadall'economia di scala alla economia della focalizzazione, dall'economia dello spreco all'economia circolare; che riposiziona verso l'alto la propria produzione di beni e servizi aumentando la propria quota di fatturato sul mercato mondiale; che attiva concretamente un Green New Deal che valorizzi il territorio e innovi il sistema produttivo; 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, se la costruiamo così.

La mission della Community è in grande sintesi 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, progettazione 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 connettono il mondo fisico e quello digitale, che si integrano nell'ottenere funzionalità sempre più avanzate: robotica avanzata, tecnologie additive, automazione integrata dei processi produttivi, Internet delle cose, augmented reality, messa in rete di attività produttive e progettuali, impiego dei big data, cloud computing, intelligenza artificiale e molto altro. Esse hanno alcuni caratteri comuni: disintermediano le connessioni tra processi diversi; gestiscono informazioni e generano conoscenza con una potenza senza precedenti; connettono informazioni e operazioni nel tempo e nello spazio; aiutano le decisioni; abilitano le organizzazioni e le persone a gestire i processi. In una parola, il paradigma della iperconnettività.

La natura di queste 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 a 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 per potenziarla. Essa può e deve essere disegnata a partire da coloro che la usano e dalle situazioni in cui questi si trovano.

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, passando dall'economia di scala che ha dominato il secolo scorso all'economia della focalizzazione.
- *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 portino 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. **Cambia il lavoro.** È 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 e soprattutto 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 come 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 e responsabilità sui 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 di base del lavoro nuovo sarà il “**ruolo aperto**” basato su:

- a. responsabilità di risultati misurabili;
- b. controllo dei processi di produzione di beni e di servizi e loro continuo miglioramento e innovazione;
- c. capacità e autorità nella gestione delle relazioni con le persone e con la tecnologia;
- d. il possesso e il continuo sviluppo 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.

Emergeranno nuovi **mestieri e professioni a banda larga**, una forma evoluta di quelle **professioni riflessive** individuate da Donald Schön, in cui il professionista riflette nel corso dell’azione in quanto generatrice di nuove conoscenze. Questi mestieri e professioni permetteranno alle persone di passare da un ruolo all’altro senza perdere l’identità e aiuteranno le istituzioni e l’organizzazione a pianificare l’istruzione e la mobilità: a banda larga, perché questi mestieri e professioni comprendono un gran numero di attività e ruoli diversi per contenuto, livello, background formativo.

Ruoli, mestieri, professioni nuovi manderanno in soffitta definitivamente le mansioni e le posizioni ereditate dal taylor-fordismo (e il loro apparato giuridico e di relazioni industriali).

I nuovi mestieri e le nuove professioni conterranno in prospettiva la combinazione di diversi modelli di lavoro: conterranno le caratteristiche di razionalità delle occupazioni industriali che hanno potenziato nel XX secolo la produttività del lavoro (aggiungendo oggi a esse autonomia e responsabilità), le caratteristiche di qualità e bellezza del lavoro artigiano vecchio e nuovo (aggiungendo a esso il lavoro in team e la capacità di fornire servizi di alto valore insieme a tutta l’organizzazione), le caratteristiche di elevata formazione, giurisdizione e responsabilità delle libere professioni (aggiungendo a esse la cooperazione all’interno delle organizzazioni).

4. **La formazione e l’apprendimento** sono una dimensione cruciale di questi sviluppi. Le nuove competenze digitali sono essenziali. Ma non ci si può quindi limitare ad aggiungere competenze digitali ai lavori tradizionali. Occorre progettare insieme new skill e new job.

La elevata maestria e abilità tecnica richiesta dai nuovi modelli attiva la conoscenza razionale, la pratica corporea, l’immaginazione e crea, secondo la definizione di Sennet², persone che siano non solo *animal laborans* ma **homo faber**, ossia non solo impegnate sul cosa produrre ma anche sul come e perché; persone che non siano esaurite nell’oggetto o servizio prodotto, ma capaci di “costruire una vita in comune” con gli altri lavoratori e con i clienti persona.

Si creano le condizioni strutturali per favorire lo sviluppo di **persone integrali**, come le chiamava Maritain³, ossia persone che siano fisicamente, psicologicamente, professionalmente, socialmente, eticamente integre e, soprattutto, che godano di una solida integrità del sé.

È allora 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, l’abilità, l’impegno di ognuno.

² Sennet R. (2008), *L’uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano.

³ Maritain, J. (1980), *Umanesimo integrale*, Borla, Roma.

Sintesi delle proposte della Community

Proponiamo in sintesi un approccio diverso dall'orientamento giuridico-normativo: intervenire sul lavoro solo per legge e per decreti non è sufficiente. Proponiamo anche un approccio diverso da quello di imprese orientate esclusivamente allo shareholder value e da quello di sindacati che pensano che sia sufficiente battersi solo su temi principalmente redistributivi.

Proponiamo invece un **patto sociale centrato sulla crescita del valore aggiunto** attraverso investimenti in innovazione, collocazione nelle fasi alte delle catene del valore globali, sostenibilità, inclusione, ottenute attraverso politiche e progetti di creazione e valorizzazione del lavoro congiuntamente a tecnologie abilitanti, strategie industriali, organizzazioni innovative, formazione delle persone.

Proponiamo politiche di **governance partecipata**, ossia politiche e forme organizzative che attivino collaborazioni realizzative fra i soggetti istituzionali ed economici. Come lo furono per esempio i citati programmi di Humanisierung der Arbeit in Germania, di democrazia industriale scandinava, di diffusione della lean assicurata da Juse in Giappone, e come è in Italia il Patto per il Lavoro in Emilia Romagna.

Proponiamo di **studiare, promuovere e diffondere esperienze sociotecniche eccellenti nei sistemi produttivi** (tecnologia, organizzazione, lavoro) come, per fare qualche esempio, quelle di Bosch, Bayer, Ferrari, Ducati, SKF, Illy, Bonfiglioli, Ima, Dallara, Cucinelli, Loccioni e molte altre.

Proponiamo di sviluppare **modelli di impresa integrale**, di impresa responsabile come fu la Olivetti di Adriano Olivetti, e come lo sono oggi, per fare qualche esempio, Zambon, Luxottica e molte altre.

Proponiamo di **attivare programmi di cambiamento delle Pubbliche Amministrazioni** centrate sull'eccellenza dei servizi, che integrino tecnologie digitali, organizzazioni non burocratiche, lavoro responsabile, come lo furono i programmi di Reinventing Government di Clinton e Gore, il programma inglese Next Steps, la riorganizzazione dell'Amministrazione dell'unificazione tedesca, la digitalizzazione dell'Estonia.

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

Proponiamo di formare **persone integrali**, capaci di sviluppare libertà e cittadinanza nel lavoro.

Proponiamo di appoggiare le **forme di partecipazione progettuale** delle persone e degli stakeholder, che iniziano a emergere a macchia di leopardo, formando su questo i dirigenti pubblici e privati, i dirigenti delle associazioni imprenditoriali, i sindacalisti.

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

Abbiamo costituito la **Community “Progettare Insieme. Tecnologia, Organizzazione, Lavoro”** per sostenere queste proposte. La Community è un think tank attivatore e sostenitore di progetti, una Community indipendente, apartitica, senza fine di lucro costituita 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 **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 dell'impresa, associazione, università, del 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. Si sono costituiti recentemente centri di eccellenza negli studi, esperienze pilota innovative, programmi istituzionali innovativi. Vorremmo che la Community diventasse sempre di più un nodo che fa sinergia con altri network in corso. Quindi un think tank, nodo eccellente di promozione e connessione di diversi network;

- b. **promuove e 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 partner (da soli o insieme) che offrano alle imprese, alle Pubbliche Amministrazioni, ai territori, alle istituzioni italiane esempi, metodi e paradigmi riproducibili per una partecipazione attiva e originale alla Quarta Rivoluzione Industriale.

Che cosa fa la Community: workshop e convegni

La Community si incontra in workshop e convegni, promossi da Enti e community aderenti. I workshop e i convegni 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 e convegni** a cui la Community ha partecipato a:

1. **Milano**, Primo workshop della Community, Università Bicocca, 17 ottobre 2018
<https://irso.it/primo-workshop-della-community-progettare-insieme-milano-17-ottobre/>
2. **Bologna**, Secondo workshop della Community, Assessorato Regione Emilia-Romagna, 5 novembre 2018
https://irso.it/wp-content/uploads/2018/10/workshop_community_bo_7-11-2018.pdf
3. **Milano**, *Progettazione congiunta nei processi di adozione di nuove tecnologie*, Politecnico di Milano, 4 marzo e 25 novembre 2018
4. **Trento**, *Valorizzazione del lavoro e welfare aziendale nell'impresa integrale: teoria e progettazione*, VII Festival della Famiglia, Trento Management School, 3 dicembre 2018
5. **Bologna**, *Prima il lavoro*, Regione Emilia-Romagna, 13 marzo 2019
6. **Milano**, *La città come reti di organizzazioni*, Digital week. Material connexion, 16 marzo 2019
7. **Padova**, *Persone e Lavori Ibridi. Nuove Competenze per Nuove Professioni*, Assindustria e Università di Padova, 22 marzo 2019
https://irso.it/wp-content/uploads/2019/08/workshop_padova_2019-08-04.pdf
8. **Roma**, Key Note: *Progettare e integrare tecnologia, organizzazione, lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, Network Direttori del Personale, Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, 23 maggio 2019
<https://irso.it/progettare-insieme-tecnologia-organizzazione-lavoro-nelle-pubbliche-amministrazioni/>
9. **Milano**, *Intelligenza Artificiale e il lavoro dell'uomo*, Convegno "Lo stato del lavoro", Fondazione Feltrinelli, 12 giugno 2019
<https://irso.it/intelligenza-artificiale-al-convegno-del-12-giugno-2019-della-fondazione-feltrinelli/>
10. **Ancona**, *Impresa olivettiana e rilancio del sistema produttivo marchigiano*, Istao, 2 luglio 2019
https://irso.it/wp-content/uploads/2019/07/flyer_workshop_istao.pdf
11. **Milano**, *Progettare insieme. Tecnologia, organizzazione, lavoro*, Forum di Sviluppo & Organizzazione, Este, 24 e 25 settembre 2019
12. **Milano**, Summit sull'Intelligenza Artificiale, promosso da Innovation Group, 3 ottobre 2019
13. **Milano**, *Le frontiere dell'apprendimento*, ciclo "Le mille facce dell'Innovazione", Casa della Cultura, 7 ottobre 2019
14. **Firenze**, *La formazione tecnico-superiore*, entro l'evento "Didacta" promosso da Indire, 11 ottobre 2019
15. **Narni**, *Il lavoro fra tecnologia e organizzazione*, Festival della Sociologia, 12 ottobre 2019
16. **Milano**, Convegno "Opportunità e rischi della società digitale", Dipartimento di Scienze sociali dell'Università di Milano, 18 ottobre 2019

17. **Cologno sul Serio**, Key Note: *La partecipazione progettuale*, Stati Generali della CGIL Lombardia, 29 ottobre 2019
18. **Roma**, coordinamento dei workshop *Intelligenza Artificiale e Progettazione congiunta*, nel summit di Digital Italy, 26/27 ottobre 2019
<https://wetransfer.com/downloads/8ed912204a272129253bcd0e2856a49120191209094407/de0cf89d4b7ea34e381b866a3f205f0720191209094407/f738d2>
19. **Roma**, partecipazione al Workshop *The next big thing*, nel summit di Digital Italy, 26 e 27 ottobre 2019
20. **Torino**, *Il futuro del lavoro nella Quarta Rivoluzione Industriale. Politiche e progettazione integrate di tecnologia, organizzazione, lavoro*, Festival della Tecnologia, Accademia delle Scienze, 8 novembre 2019
21. **Bergamo**, Key Note: *Work creation, not just mere regulation: Joint Design of Technology, Organization, People growth*, International Conference "Labour is not a commodity", ADAPT-ILO, 28-30 novembre 2019
22. **Milano**, ogni primo lunedì del mese, alla Casa della Cultura, gli incontri "Le mille facce dell'innovazione"
23. **Milano**, *Strategie e organizzazioni per valorizzare il territorio e il lavoro: una ricerca sul "Patto per il Lavoro dell'Emilia-Romagna"*, Comune di Milano, Sala degli Specchi, Palazzo Reale, 20 gennaio 2020
24. **Ancona**, *Macrotrends. Le Marche verso il 2030*, Istaò, *Harvard Business Review*, 29 gennaio 2020

I workshop in preparazione sono:

1. **Roma**, *Creare valore aggiunto e lavoro di qualità con innovazione e coesione. Il Patto per il Lavoro dell'Emilia-Romagna*, CNEL, 18 marzo 2020 (sospeso per l'emergenza coronavirus)
2. **Torino**, *Strategie per il lavoro. Un'ipotesi per lo sviluppo del Piemonte*, Ismel/Irso/Polito/Unito, 21 maggio 2020

È in preparazione:

Venezia, Il International Conference *Joint design of technology, organization, people growth*, Scuola Grande di San Rocco (2020)

Gli obiettivi dei workshop sono:

1. **Connettere e comunicare**. Scambio di esperienze, confronto di idee, creare premesse di cooperazione.
2. **Studiare, diffondere, generare progetti e proposte su:**
 - a) **programmi di politica industriale centrati su tutti e tre i pilastri della Quarta 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 ed 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 study*;
 - 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 sviluppo di percorsi formativi degli imprenditori e manager come "business designer" o "architetti ambidestri di sistemi tecnico-organizzativi", dei tecnici come "professionisti dei servizi e integratori di processi", degli operai come "operai aumentati", dei quadri sindacali sottoposti alla

duplice pressione dell'innovazione e dell'aggiornamento continuo richiesto ai propri iscritti che esige un analogo aggiornamento per i quadri stessi, degli operatori come "ruoli agiti responsabili", adottando metodologie innovative di *learning agility* e potenziando in modo congiunto competenze digitali, organizzative;

- 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 abbiamo cominciato a lavorare.

Progetto 1. *Analisi e diffusione delle buone pratiche emiliane del "Patto per il Lavoro" della Emilia-Romagna.*
Regione Emilia-Romagna, Patrizio Bianchi, Federico Butera, Giorgio De Michelis, Paolo Perulli

Progetto 2. *Sviluppo degli ITS come laboratori di progettazione congiunta di lavoro e competenze.*
Assolombarda, Indire, Massimo Bottelli, Chiara Manfreda, Chiara Poggio, Antonella Zuccaro, Federico Butera.

Progetto 3. *I "Fraunhofer italiani": la diffusione dei centri di trasferimento tecnologico e consulenza organizzativa in Italia.*
Cefriel, Alfonso Fuggetta e Giorgio De Michelis

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, Giovanni Ferrero, Angelo Pichierri, Federico Butera

Progetto 5. *Organizzazione nelle imprese 4.0 e progettazione integrata e partecipata nelle PMI.*
Politecnico di Milano e Gruppo MI-TO, Emilio Bartezzaghi

Progetto 6. *Progettazione del lavoro e regolazione normativa: le nuove frontiere della normativa e delle relazioni industriali.* **Adapt**, Michele Tiraboschi e Francesco Seghezzi

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

Progetto 9. *Partecipazione progettuale.*
CGIL, CISL, Elena Lattuada, Massimo Bonini, MarcoBentivogli, Alberto Cipriani

Progetto 10. *Apprendimento nella fabbrica 4.0.*
Ruggero Cesaria e Danilo Viviani

Progetto 11. *Digitalizzazione e lavoro.*
The Innovation Group, Roberto Masiero e Giorgio De Michelis

Progetto 12. *Rifondare il sistema educativo dalle elementari all'Università: rivedere e valorizzare le esperienze di Milano* **Grande Milano**, Adriano De Maio

Progetto 13. *Piattaforma della Community.*
Danilo Viviani, Federico Butera e Giorgio De Michelis

Le persone della Community

I **promotori** sono **Federico Butera**, Fondazione Irso e professore emerito dell'Università di Milano Bicocca; **Emilio Bartezzaghi**, professore ordinario del Politecnico di Milano; **Patrizio Bianchi**, professore Unesco in Education, Growth and Equality, già assessore alla Ricerca, Formazione e Lavoro Regione Emilia-Romagna; **Federico Maria (Fredì) Butera**, Fondazione Irso e professore emerito del Politecnico di Milano; **Sebastiano Bagnara**, Fondazione Irso, vicesegretario dell'International Ergonomic Association, Università di

San Marino; **Ruggero Cesaria**, manager; **Adriano De Maio**, presidente CEN-Centro Europeo di Nanomedicina, già rettore del Politecnico di Milano; **Giorgio De Michelis**, Fondazione Irso e professore senior dell'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 professore ordinario dell'Università del Piemonte Orientale; **Edoardo Segantini**, *Corriere della Sera*; **Alessandro Sinatra**, Fondazione Irso, già rettore LIUC; **Daniilo Viviani**, presidente Core Consulting.

Sono partner della Community Luca Attias, commissario straordinario per l'attuazione dell'Agenda Digitale; **Carlo Batini**, professore ordinario dell'Università di Milano Bicocca; **Stefano Battini**, presidente SNA-Scuola Superiore dell'Amministrazione; **Luca Beltrametti**, direttore del Dipartimento di Economia dell'Università di Genova; **Marco Bentivogli**, segretario generale FIM CISL; **Massimo Bonini**, segretario Camera del lavoro di Milano; **Tiziana Bocchi**, segretario nazionale UIL; **Paolo Borzatta**, The European House-Ambrosetti; **Armando Branchini**, vicepresidente 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 dell'Università Cà Foscari; **Mimmo Carrieri**, professore ordinario dell'Università Sapienza di Roma; **Carlo Castellano**, membro del Consiglio Superiore della Banca d'Italia, già presidente di Esaote; **Mauro Ceruti**, professore ordinario IULM, già senatore; **Mauro Chiassarini**, vicepresidente di Assolombarda; **Alberto Cipriani**, responsabile Organizzazione del Lavoro FIM CISL; **Vincenzo Colla**, assessore della Regione Emilia-Romagna allo Sviluppo economico e green economy, lavoro, formazione, già segretario generale CGIL; **Angelo Colombini**, segretario generale CISL; **Claudio Cominardi**, deputato e già sottosegretario di Stato al Lavoro; **Mariano Corso**, professore ordinario di Ingegneria Gestionale e responsabile Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano; **Giovanni Costa**, professore emerito di Economia dell'Università di Padova e membro del Board of Directors di Intesa San Paolo; **Nicola Costantino**, professore ordinario di Ingegneria Gestionale, già rettore del Politecnico di Bari e già amministratore unico Acquedotto Pugliese; **Mariano Corso**, professore ordinario di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano; **Luca De Biase**, *Il Sole 24 Ore*; **Domenico De Masi**, professore emerito dell'Università Sapienza di Roma; **François De Brabant**, vicepresidente di Jakala Group, già fondatore di Between e Reseau; **Alberto De Toni**, rettore dell'Università di Udine e segretario generale CRUI; **Dario Di Vico**, *Corriere della Sera*; **Riccardo Donadon**, presidente di H Farm; **Francesco Raphael Frieri**, direttore generale di CFO, Real Estate, HR, Organization, EU policies, ICT, Local Government della Regione Emilia-Romagna; **Alfonso Fuggetta**, professore ordinario del Politecnico di Milano e amministratore delegato e direttore scientifico di Cefriel; **Luciano Gamberini**, professore ordinario di Psicologia dell'Università di Padova; **Paolo Gubitta**, professore ordinario di Organizzazione Aziendale dell'Università di Padova; **Domenico Favuzzi**, presidente Exprivia-Italtel; **Alessio Gramolati**, responsabile coordinamento delle politiche industriali CGIL nazionale; **Andrea Illy**, presidente di Illycaffè SpA, presidente di Altagamma; **Nicola Intini**, manager di Bosch Ravensburg, task force Federmeccanica 4.0; **Corrado La Forgia**, managing director di WHIT, Bosch; **Bruno Lamborghini**, presidente del Comitato scientifico Prometeia, già vicepresidente di Olivetti; **Marco Leonardi**, professore ordinario di Economia dell'Università Statale di Milano, già consigliere economico della Presidenza del Consiglio dei Ministri; **Gianluigi Mangia**, professore ordinario dell'Università di Napoli Federico II e docente stabile della SNA, membro del Direttivo dell'EGOS; **Franca Olivetti Manoukian**, psicosociologa; **Mauro Magatti**, professore ordinario dell'Università Cattolica di Milano; **Annalisa Magone**, presidente di Torino Nord Ovest; **Giovanni Mari**, professore ordinario di Filosofia dell'Università di Firenze; **Marcello Martinez**, professore ordinario di Organizzazione Aziendale dell'Università della Campania e presidente di Assioa; **Giorgio Merli**, vicepresidente di Efeso International; **Stefano Micelli**, professore ordinario dell'Università Cà Foscari; **Enzo Mingione**, professore emerito dell'Università di Milano Bicocca; **Serafino Negrelli**, professore ordinario dell'Università Bicocca; **Marco Panara**, *La Repubblica*; **Adalberto Perulli**, professore ordinario di Diritto del Lavoro dell'Università Cà Foscari; **Monica Poggio**, amministratore delegato di Bayer Italia; **Annamaria Ponzellini**, Apotema, Etica ed Economia; **Gianfranco Reborà**, professore ordinario di LIUC, già presidente ARAN; **Enzo Rullani**, Professor of Knowledge Economy della Venice International University; **Sergio Scamuzzi**, professore ordinario di Sociologia e prorettore dell'Università di Torino; **Raffaele Secchi**, dean della Business School LIUC;

Francesco Seghezzi, direttore di Fondazione Adapt; **Luigi Serio**, docente dell'Università Cattolica Milano; **Andrea Simoni**, segretario generale della Fondazione Bruno Kessler; **Luca Solari**, professore ordinario dell'Università Statale di Milano; **Cristina Tajani**, assessore del Comune di Milano a Politiche del lavoro, attività produttive, commercio e risorse umane; **Michele Tiraboschi**, professore ordinario di Diritto del Lavoro dell'Università di Modena e Reggio Emilia, coordinatore scientifico di Adapt; **Francesco Tomasone**, Corte Costituzionale; **Teresina Torre**, professore ordinario di Organizzazione dell'Università di Genova; **Sergio Tosato**, già AD di Tenaris; **Francesco Venier**, associate dean della MIB Trieste School of Management; **Giorgio Ventre**, professore ordinario di Sistemi Informativi dell'Università di Napoli Federico II, direttore della Developer Academy Apple di Napoli.

Sono in corso nuove adesioni.

Aderiscono alla Community colleghi che avevano lavorato in Irso-Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi.

Luca Lanetta, ICCREA; **Gaetana Ragusa**, BNL; **Marco Di Luzio**, Infocert; **Luigi De Bernardis**, Consob; **Eugenio Nunziata**, Luiss; **Giordano Ferrari**, Tor Vergata - Confapi Contamination Hub; **Patrizia Cinti**, Studio Cinti; **Davide Tassi**, Enav; **Mina Distratis**, consulente; **AnnaLaura Cubello**, consulente