



CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO

IL PRESENTE E IL FUTURO DELLE PROFESSIONI

**Analisi delle trasformazioni dei mestieri
tradizionali e delle competenze
professionali**

***Focus su alcune nuove aree professionali nel
design, welfare, moda, green economy***

Dicembre 2013

*Il presente rapporto di ricerca è stato curato da Ceser sotto la direzione del
prof. Francesco Schianchi*

INDICE

Introduzione	pag.4
I capitolo – Il cambiamento d’epoca	pag.16
Introduzione.....	pag.16
Una nuova economia.....	pag.21
Una nuova impresa	pag.27
Il nuovo lavoro	pag.39
II capitolo – Elementi emergenti dalle ricerche	pag.51
Introduzione.....	pag.51
Dalle ricerche nazionali.....	pag.53
<i>46° rapporto Censis 2012</i>	<i>pag.53</i>
<i>ISFOL. Indagine PLUS</i>	<i>pag.56</i>
<i>Excelsior informa – (2013)</i>	<i>pag.62</i>
<i>MIP. Osservatorio smart working (2013)</i>	<i>pag.65</i>
Dalle ricerche delle realtà milanese e lombarda.....	pag.72
<i>23° rapporto Milano Produttiva (2013)</i>	<i>pag.73</i>
<i>I segnali deboli del mercato del lavoro nel Comune di Milano (2012).....</i>	<i>pag.76</i>
<i>Progetto Specula Lombardia (2012)</i>	<i>pag.79</i>
III capitolo – Nuove attività professionali nel design, nel welfare, nella moda, nella ricerca	pag.84
Introduzione.....	pag.84
Operare nel design	pag.89
<i>Progettista di arcipelaghi tecnologici e relazionali</i>	<i>pag.92</i>
<i>Operatore di cohousing</i>	<i>pag.95</i>
Operare nel welfare	pag.97
<i>Welfare nella senescenza</i>	<i>pag.100</i>
<i>Welfare manager</i>	<i>pag.104</i>

Operare nella moda.....	pag.108
<i>Fashion designer</i>	pag.112
<i>Green manager della moda</i>	pag.113
Operare nella ricerca.....	pag.117
<i>Green economy: agricoltura</i>	pag.123
<i>Agricoltore civico</i>	pag.124
<i>Agricoltore verticale</i>	pag.127
Conclusioni	pag.131
Bibliografia	pag 133
Ricerche di riferimento	pag 138
Sitografia	pag.140

Introduzione

Muoversi non è più spostarsi da un punto all'altro della superficie terrestre, ma attraversare universi di problemi, mondi vissuti, paesaggi di senso. Il nomadismo odierno dipende principalmente dalla trasformazione continua e rapida dei paesaggi scientifico, tecnico, economico, professionale, mentale. Anche se non ci spostassimo il mondo cambierebbe intorno a noi. Ma siamo in movimento. (Pierre Levy).

Questa citazione di P. Levy, tratta dal suo libro del 1994, *L'intelligenza collettiva*, che in maniera anticipatoria ri-definiva gli elementi della trasformazione del contesto sociale, comunicazionale e relazionale, che caratterizza il territorio nel quali siamo chiamati ad operare, rappresenta un utile filo conduttore di questa introduzione che ha l'ambizione di indicare alcuni degli aspetti-temi che verranno sottolineati, utilizzati nella ricerca-individuazione di nuove professioni. Affrontiamola analiticamente: *Muoversi non è più spostarsi da un punto all'altro della superficie terrestre*. Questa affermazione che apparentemente contraddice un comportamento comune, una definizione banale di viaggio, rimette in discussione uno degli archetipi fondamentali dell'uomo, su cui ha costruito imperi, conquiste, scoperte, avventure e la gran parte della letteratura antica e contemporanea. Il viaggio, di cui parla Levy, esprime, in modo sintetico, il senso, l'importanza di una trasformazione profonda, di un passaggio da una dimensione fisica, materiale, ad un immateriale, senza per questo "rintanarsi" nelle riflessioni della filosofia orientale che ha da sempre privilegiato un "viaggio interiore", alla scoperta di sé. "Coloro che si affaticano molto per i viaggi all'esterno, non hanno assolutamente idea del modo con cui si organizzano le visite che ciascuno può fare all'interno di se stesso. Colui che viaggia al di fuori dipende dalle cose esteriori; colui che si dedica alle visite interiori può trovare in stesso tutto ciò di cui ha bisogno". Lieh-tzu, scrittore taoista del IV secolo a.C. La dimensione immateriale del viaggio riguarda la predisposizione, l'approccio al muoversi, allineandosi in questo modo a Marcel Proust che aveva scritto: *Un vero viaggio di scoperta non è cercare nuove terre, ma avere nuovi occhi*, a sottolineare la centralità dell'interpretazione, dell'adozione di uno "sguardo diverso" sulla realtà che ci circonda: questa è anche una sollecitazione-sfida che attraversa, che vuole caratterizzare questa ricerca. "Il viaggio comincia dove finiscono le nostre certezze. Viaggiare significa imparare di nuovo a dubitare, a pensare, a contestare. Poiché si aboliscono le frontiere dell'ignoto, viaggiare significa osare... sfidare le banalità del quotidiano, le comodità rassicuranti, le abitudini secolari. Il viaggio è il passaggio da sé all'altro, il ponte tra due mondi". Frank

Michel, giovane sociologo francese, scriveva alcuni anni fa nel suo libro *Altrove, il settimo senso*, per analizzare, nel profondo, il viaggiare. Anche questa definizione può essere definita un'altra sfida che sottostà a questa ricerca: avere la consapevolezza di vivere in un mondo fluido, nel quale sono evaporati i paradigmi di riferimento, i confini delle discipline, i linguaggi codificati e i comportamenti "tradizionali" ed emerge una nuova, diversa, originale "intelligenza collettiva" ubiqua, coinvolgente, totalizzante. La costruzione di "ponti" può rappresentare una significativa alternativa a chi continua a costruire "mura" dietro le quali proteggere vecchie concezioni, privilegi, piccoli o grandi poteri, soprattutto il miope desiderio di escludersi dal confronto con la realtà, con la sua trasformazione, con le sue metamorfosi.

Attraversare: il viaggio oggi è un attraversamento, una "immersione" totalizzante, un'esperienza in grado non soltanto di mettere in moto i nostri cinque sensi, ma anche e soprattutto "il sesto senso". Il "sesto senso" è quello della produzione artistica, della creatività, dell'intuizione, della "illuminazione" in grado di allargare, dare spessore, dare senso al tempo, alla conoscenza, alla novità che il viaggio produce. Il viaggio ci spinge ad esprimere "il settimo senso": un'esperienza culturale di un "altrove" e di un Altro: la capacità di leggere attraverso gli occhi, gli sguardi di altri per ri-verificare il senso del proprio sguardo, del proprio senso, del proprio sé, del proprio futuro. Mettere in circolo, esprimere i 7 sensi rappresenta oggi una condizione "obbligatoria" per chi vuole svolgere un ruolo positivo, prometeico, desiderativo nella realtà contemporanea: si tratta di un minimo comune denominatore dei comportamenti e delle scelte individuali e collettive.

Universi di problemi: questo rappresenta un territorio-luogo di confronto del viaggio-attraversamento: non solo un spazio, ma soprattutto un contenuto, un tratto distintivo della realtà contemporanea, nella quale la complessità rappresenta sia la connotazione strutturale, sia la possibile "scelta di approccio" per la loro soluzione. Di fronte a sistemi aperti, in costante interrelazione sia con gli elementi che li compongono, sia con il contesto di riferimento si ritiene fuorviante e scarsamente utile adottare un approccio analitico che si concentra sulle loro parti/componenti per poi dedurne le correlazioni. È necessario adottare un "pensiero sistemico" che P. Senge così definisce: "il pensiero sistemico è la disciplina per vedere gli interi. È uno schema di riferimento per vedere le interrelazioni anziché le cose, per vedere i modelli di cambiamento, piuttosto che le "istantanee" statiche: è un insieme di principi generali, distillati in tutto il 20° secolo che spaziano su campi diversi quali le scienze fisiche, sociali, l'ingegneria e il management". Non a caso lo definisce la "quinta disciplina" che rappresenta la pietra angolare delle pensiero

organizzativo (le altre quattro discipline sono la padronanza personale, i modelli mentali, la visione condivisa, il lavoro di gruppo) che ha al suo centro una modificazione radicale di mentalità, la necessità di vedere il mondo in modo nuovo, con “nuovi occhi e nuove sensibilità”, per poter realizzare un percorso che, sinteticamente, si riconduce ai seguenti passaggi “dal vedere parti a vedere interi, dal vedere i singoli come persone indifese che reagiscono al vederli come partecipanti attivi del modellare la loro realtà, dalla reagire al presente al creare il futuro”. In questo quadro di riflessioni sintetiche, per definire il territorio invisibile che sottostà a questa ricerca, è necessario mettere al centro la definizione di apprendimento che P. Senge, già nel 1999 aveva dato, in quanto rappresenta lo spaccato più profondo di alcuni elementi della nostra contemporaneità, o meglio di come alcuni processi aggregativi/adattativi/imprenditoriali abbiano alla base questi concetti. “Al cuore delle organizzazioni che apprendono vi è un cambiamento di opinione, dal vedersi come separati dal mondo al vedersi connessi al mondo, dal guardare i problemi come se fossero causati da qualcuno o qualcosa “là fuori” a rendersi conto del fatto che sono le nostre azioni a creare i problemi che sperimentiamo. Un’organizzazione che apprende è un posto nel quale le persone stanno continuamente scoprendo come si creano la loro realtà e come la cambiano... Il vero apprendimento va al cuore di ciò che significa esseri umani. Mediante l’apprendimento noi ricreiamo noi stessi. Mediante l’apprendimento ci mettiamo in condizione di fare qualcosa che non siamo mai stati in grado di fare. Mediante l’apprendimento ripercipiamo il mondo e il nostro rapporto con il mondo. Mediante l’apprendimento estendiamo la nostra capacità di creare, di essere parte del processo generativo della vita” (P. Senge).

Dentro questo “necessario” attraversare la realtà contemporanea, con le sue dimensioni planetarie, tecnologiche, psicologiche, ecc. le sue sistematiche trasformazioni cangianti, la cifra espressiva di questa ricerca non è la documentazione, la statica ri-presentazione del reale, ma una sfida, un mettersi in cammino, avendo come riferimento una importante frasi di San Giovanni della Croce, che rappresenta un inno all’intraprendenza: “*Se vuoi andare in un posto che non conosci devi prendere una strada che non conosci*”: accettare il rischio di proporre nuovi sguardi, nuovi significati, nuove angolature di lettura ed interpretazione: questo è un altro aspetto “strutturale” di questa ricerca. In un testo sulla complessità, legata alla formazione: “Il fine della complessità è quello di permetterci di allargare il nostro orizzonte di senso e di insegnarci a muoverci in un mare aperto, pieno di insidie, imprevisti, pericoli, attrezzandoci strategicamente durante la navigazione”. È’ utile avere quindi l’apertura mentale per incontrare in questo viaggio “universi” e non

semplicemente “molteplicità”, varietà, sinonimi funzionali ad indicare la numerosità, la consistenza. È necessario propendere per la scelta di abbinare ai problemi la specificità di questo termine, “universo”, che più di altri indica “il tutto, il reale, quanto esiste”, che ne esplicita la dimensione globale, totalizzante. Da Wikipedia, la più grande enciclopedia del sapere umano, scritta e rielaborata costantemente da centinaia di migliaia di collaboratori: *L'universo* viene comunemente definito come tutto ciò che esiste, il che comprende tutta la materia e l'energia, i pianeti, le stelle, le galassie e il contenuto dello spazio intergalattico... Il termine universo deriva dal latino *universus* (tutto, intero) parola composta da *unus* (uno) e *versus* (volto, avvolto. Part. pass. di vertere)... Secondo una particolare interpretazione, essa significherebbe "tutto ciò che ruota come uno" o "tutto ciò che viene ruotato da uno". In questo senso, essa può essere considerata come una traduzione da un'antica parola greca per l'universo, περιφορά, (periforá, “circum-ambulazione”), originariamente usata per descrivere il percorso del cibo, che veniva servito lungo la “cerchia” dei commensali.

In questa definizione è interessante sottolineare vari aspetti:

- il termine indica da un lato una totalità, un intero e come tale onnicomprensivo e dall'altro una unicità di direzione: nella realtà contemporanea a questo termine è stato sostituito il termine “*pluriverso*”, che meglio definisce la complessità, l'interconnessione delle culture, dei linguaggi, delle sensibilità del mondo, rifiutando ogni dimensione universalistica, che nei secoli ha teso ad utilizzare il “pensiero bianco e occidentale” come metro valutativo di ogni verità e di ogni scelta economica, religiosa, estetica, ecc.;
- la interpretazione latina esprime il senso del ruotare, del movimento, del mettere in circolo, di essere dentro ad una “materia viva, che si muove, si espande, si trasforma”;
- la definizione greca del concetto di “universo” sottolinea la sua declinazione umana, relazionale, della distribuzione, della condivisione, dello scambio: significati, gesti, comportamenti antichi che si ri-trovano nella realtà contemporanea, con la loro pregnanza e complessità di significati ed implicazioni (e di conseguenza rappresentano una “materia fondamentale” di questa ricerca).

Anche il termine *problēma* (dal lat. problema -ātis “questione proposta”, dal gr. πρόβλημα -ατος, (*próblēma*) sporgenza, promontorio, impedimento, ostacolo, der. di προβάλλω “mettere avanti, cominciare, fare avanzare, proporre”) sollecita una riflessione, anche se sintetica, proprio per seguire l'indicazione metodologica di “utilizzare nuovi sguardi”.

Infatti se ci limitiamo ad un'interpretazione comune che riconduce a definire "problema": "Ogni quesito di cui si richieda ad altri o a sé stessi la soluzione, partendo di solito da elementi noti... Nell'uso comune, qualsiasi situazione, caso, fatto che, nell'ambito della vita pubblica o privata, presenti difficoltà, ostacoli, dubbi, inconvenienti più o meno gravi da affrontare e da risolvere" (Vocabolario Treccani), non facciamo altro che circoscrivere/descrivere un accadimento che potrebbe altrimenti essere definito con altre parole più specifiche. In questi casi il termine "problema" diventa un contenitore utilizzabile per diverse "materie, elementi, situazioni" e sinonimo di difficoltà, impedimenti, scogli, dubbi, quesiti, ecc., ossia aspetti/situazioni della vita quotidiana delle persone e degli altri esseri animati e inanimati. Allargando il nostro approccio al senso greco e superando "la sporgenza" che limita una interpretazione diversa, possiamo sottolineare il fatto che una delle materie fondamentali della "vita problematica" degli uomini è rappresentata dalla differenza, o meglio dalla distanza che abitualmente si crea tra la dimensione reale e quella desiderativa: in sintesi lo spazio fisico-mentale e progettuale, tra ciò che ciascuno di noi è, sente, fa, possiede, conosce, desidera e ciò che vorrebbe essere, sentire, conoscere, fare, possedere, desiderare, e ancora, la distanza tra i luoghi, le situazioni e le relazioni che agisce, che sperimenta e quelle che vorrebbe vivere, sperimentare. Si tratta di un mix di aspetti materiali e immateriali, di aspetti concreti e aspetti di aspirazione, di tensione, di sogno: anche in questo caso possiamo affermare che si tratta della materia di cui sono fatti gli uomini, che da sempre li ha spinti ad inventare la cultura, la creatività, gli utensili, le comunità, il linguaggio, la scrittura, le istituzioni, la società, la scienza. Questa tensione, questo desiderio, questa aspirazione a modificare costantemente il proprio contesto, le proprie relazioni e i propri sogni è stata l'energia che ha fatto muovere il mondo, intrisa di problematicità, di difficoltà con processi e percorsi ad alta complessità. Quindi quando si parla di attraversamento di "*universi di problemi*", nella loro accezione più globale e la si rapporta alla contemporaneità, come territorio e tempo nel quale avviene questa attività, la definizione dei problemi non può essere ricondotta alle dimensioni solo economiche, sociali, tecnologiche e scientifiche, ma deve investire anche la sfera "profonda" delle persone, come terreno specifico, come "macchina dell'immaginario, del desiderio, delle aspirazioni".

Mondi vissuti: altro territorio di attraversamento che richiede, per le sue implicazioni interpretative, alcune sintetiche osservazioni. Il primo aspetto è la definizione di "mondo" per indicare che si tratta di un "territorio", di uno spazio ad alta complessità e a "vastità crescente", in quanto non si tratta di un unico contenitore, ma di una molteplicità di

“luoghi” fisici e mentali. La connotazione non-geografica o storica, ma sociale, sociologica, “materiale”, organizzativa, ecc. del termine “mondo” viene utilizzata abitualmente per indicare/definire, tra i molti altri, quello del “lavoro”, delle “professioni”, della “ricerca”: questa è anche l’ approccio di questa ricerca, ossia confrontarsi con la complessità di un mondo, di una serie elevata di “costellazioni” concettuali, organizzative, esistenziali, sociali, ecc. che oggi caratterizzano questo “pluriverso”. Proprio per non limitarsi ad una analisi “soltanto” sociologica di questo “mondo” è necessario aggregare un altro significato concettualmente pregnante di “mondo”, quello di vita, di esistenza, di esperienza umana: venire al mondo, stare la mondo, ecc. ci indicano quanto rilevante sia la connessione con la nascita, la vita, la crescita, la morte e aldilà.

Per questo i “mondi vissuti” che siamo chiamati ad attraversare non sono soltanto spazi, luoghi, descrizioni sociologico-statistiche, ma sono esperienze esistenziali, percorsi di vita, aspirazioni, sfide, necessità, sogni, desideri, domande che si confrontano ogni giorno, per una vita, con le condizioni materiali, le domande-richieste, con le loro convergenze, divergenze e distanze, con le trasformazioni dei paesaggi, degli ambienti in cui tutta questa “esperienza vitale” va in scena, viene rappresentata, viene vissuta, viene dimenticata. Il sottolineare che questo mondo vissuto non è uno spazio-tempo neutro, da riempire, ma che è già “pieno” di esperienze, di vite, di percorsi, ecc. ci conduce ad un’ altra riflessione: nell’attraversamento siamo costretti a confrontarci con una trasformazione dei contesti, dei comportamenti, delle tecnologie, ecc. che non ha un andamento di sostituzione, di cancellazione del precedente, ma quello della contemporanea permanenza di “mondi”, di conoscenze, di esperienze, di dati, ecc. che si integrano, che si sovrappongono, si contrappongono, che resistono alla loro rapida obsolescenza. È dentro a questa dialettica della trasformazione che è necessario addentrarsi, proprio per superare schematismi, descrizioni superficiali che si limitano ad evidenziare alcuni fenomeni e non affrontano la “profondità”, data dal vissuto, dalla esperienze reali delle persone. Questa sottolineatura è anche funzionale a comprendere il “senso” di questa ricerca che vuole mettere al centro le persone, cercando di “supportarle” nella individuazione di nuove opportunità/scelte esistenziali, in quanto definirle, in modo riduttivo, come nuove professioni significherebbe non confrontarsi con una trasformazione profonda degli atteggiamenti, dei comportamenti, dei valori che connotano, nella contemporaneità, la “costellazione del lavoro”, nella sua interpretazione antropologica.

Paesaggi di senso: rappresenta il terzo “territorio” di questo percorso di attraversamento, di confronto suggerito da P. Levy. È utile ricordare, attraverso Wikipedia, le caratteristiche

concettuali che aggregiamo al termine “paesaggio”, in quanto ci permettono un approfondimento funzionale anche ad “indicare” altri elementi della ricerca.

“*Il paesaggio* è la particolare fisionomia di un territorio determinata dalle sue caratteristiche fisiche, antropiche, biologiche ed etniche; ed è imprescindibile dall'osservatore e dal modo in cui viene percepito e vissuto. Il termine *paesaggio* deriva dalla commistione del francese *paysage* con l'italiano paese... Attualmente si riconosce il paesaggio come bene culturale a carattere identitario, frutto della percezione della popolazione. Da questo punto di vista il paesaggio è un prodotto sociale e non rappresenta un bene statico, ma dinamico...In questo senso il paesaggio non coincide con la realtà materiale (quindi con il territorio), in quanto l'azione dei mediatori socio-culturali e della soggettività umana determinano un effetto di produzione di senso. In altre parole: il paesaggio comprende sia la realtà, che l'apparenza della realtà. Da questo punto di vista il paesaggio è anche un potente linguaggio: non esiste un paesaggio senza rappresentazione di esso, ed è attraverso questo passaggio che la società manifesta le proprie aspirazioni e partecipa al processo di scambio (statico o dinamico) dei mediatori socio-culturali”. Se si supera l'accezione di “territorio”, luogo-contenitore di aspetti fisici, umani, biologici, ecc. e ci si focalizza sulla sua struttura socio-culturale emerge la sottolineatura che ciò che siamo chiamati ad attraversare non è un territorio fisico, non è un territorio antropico, bensì un paesaggio molto particolare, connotati da una caratteristica precisa, il “senso”.

Il termine “senso” è una delle tante parole polisemiche della nostra lingua, ossia contiene, esprime una molteplicità di significati, di rimandi diversi:

- *Senso* come direzione di marcia, come strada da imboccare, spesso “unica” senza possibilità di attuare una marcia in senso contrario.
- *Senso* come significato, come essere dotato di una sua plausibile evidenza concettuale, una sua pregnanza, spessore, valore, in contrapposizione spesso con ciò che è insensato, non ha senso, più o meno compiuto.
- *Senso* come espressione dei sensi, come sintesi della nostra esperienza fisica, sensibile, dell'esercizio della sensorialità.
- *Senso*, come “affinità” come sensibilità che partendo dai sensi li trascende per divenire esperienza, conoscenza, vissuto, al di là della fisicità.

La ricerca di “senso” che attraversa i comportamenti contemporanei non può essere ricondotta ai suoi elementi immediati, superficiali, riduttivi, ma si connota come una ricerca profonda, che investe la nostra “anima”, ciò che sta alla base delle nostre scelte, delle nostre pulsioni, dei nostri desideri e progetti. Si tratta di un'aspirazione, di una scelta,

di un desiderio che si concretizza in una esperienza, che assume valore in quanto autentica e personale, intimamente legata alla persona che la determina.

La “domanda di senso” che sempre più rappresenta l’asse portante di qualsiasi riflessione, relazione, confronto con le molteplici e cangianti manifestazione del reale, viene attualmente rivolta alle istituzioni, alle imprese, alle organizzazioni, alle proposte culturali, estetiche, tecnologiche, ecc.: tutti i soggetti sociali sono chiamati a rendicontare, esprimere, dichiarare “il senso” (nelle diverse accezioni che abbiamo indicato) sia del loro esistere, sia del loro operare. Sta avvenendo una modificazione profonda rappresentata dal fatto che non è più sufficiente, per i diversi attori, indicare, fornire risposte al “cosa, come, quando, dove, quanto, con chi, con che cosa,” ma al “perché”, al senso che si è in grado di produrre. Questo rappresenta un passaggio obbligatorio di espressione, comunicazione, confronto, in grado di produrre giudizi, atteggiamenti, comportamenti conseguenti: si tratta di una “condizione” ineludibile per ogni soggetto sociale, economico, ambientale, tecnologico, ecc. chiamato ad esprimere il “suo senso”, i suoi obiettivi, i suoi significati, le sue sensibilità, i suoi valori. Non accettare questo confronto, non essere disponibili alla trasparenza, alla correttezza significa dichiarare la propria separatezza, opacità, chiusura che, in un mondo inevitabilmente interconnesso, significa da un lato sancire la propria marginalità, la propria scomparsa e dall’altro accelerare un processo di svelamento/smascheramento.

La “domanda di senso” rappresenta anche il nucleo di riflessione e di giudizio che le persone esprimono verso se stessi, verso le proprie relazioni, verso le proprie scelte e verso le proprie attività professionali e non professionali. Questo “nuovo paesaggio” viene quindi sempre più vissuto come sistematico ambito di valutazione, di “soppesamento”, di selezione dei “pesi” che ciascuno attribuisce a quanto desidera, realizza, subisce, ecc.: questo aspetto rappresenta uno degli snodi centrali della ricerca che tende ad evidenziare come il passaggio dal “saper fare al saper essere” non è soltanto una delle trasformazioni basilari delle domande/richieste del “mondo del lavoro” contemporaneo, ma si inserisce in una trasformazione profonda del sentire, del vivere, dell’interpretazione dell’esistenza attuale.

Forse per questa ragione nella definizione-mappa che stiamo utilizzando emerge l’affermazione: *Il nomadismo odierno dipende principalmente dalla trasformazione continua e rapida dei paesaggi scientifico, tecnico, economico, professionale, mentale.* Ritornano i concetti di viaggio, di attraversamento, di nomadismo non come situazione, come attività, come passaggio da un luogo ad un altro, ma come condizione obbligata,

come comportamento indotto, suggerito, imposto da un fenomeno unico nella storia dell'uomo: la totalità dei "paesaggi" nei quali l'uomo ha sperimentato la sua esistenza sono tutti e contemporaneamente investiti da un flusso di trasformazione, di collasso generalizzato. Nella elencazione infatti sono evidenziati i vari elementi che compongono il nuovo contesto nel quale sia chiamati a vivere: per sintetizzare non siamo, come per altri periodi del passato, in un'epoca di cambiamento, ma in *un cambiamento d'epoca*, in una frattura profonda tra presente e futuro, con una radicalità che non tralascia nessuno dei "territori" dei quali abbiamo fatto esperienza in passato, non solo nell'esterno, ma anche nel nostro interno: una trasformazione paradigmatica che coinvolge i modelli interpretativi, i modelli progettuali ed operativi, dentro i quali entrano direttamente gli aspetti professionali. Per utilizzare una metafora ampiamente utilizzata: si stanno cambiando tutte le serrature del "mondo reale", quindi con le vecchie chiavi si rimane fuori dalla realtà. Per questa ragione abbiamo preso a prestito l'affermazione di Proust sulla necessità di *avere nuovi sguardi*, nuove interpretazioni, in quanto condizione ineludibile per accostarsi, interpretare la realtà contemporanea. Ultima annotazione: *Anche se non ci spostassimo il mondo cambierebbe intorno a noi. Ma siamo in movimento*. Questa affermazione non ha soltanto una dimensione "fotografica" sulla nostra condizione come organizzazioni, come persone, come "mondi", condannati dal "divenire incessante" che ha una dimensione globale, indifferente a scelte specifiche, particolari di una sua parte/componente, evidenzia che siamo "condannati a vivere nel movimento": una condizione esistenziale chiamata a confrontarsi con la velocità. La velocità nella sua molteplice dimensione fisica, mentale, scientifica, materiale, meccanica rappresenta un insieme di significati complessi, importanti anche per il nostro presente: una esperienza importante, che non solo non ci lascia indifferenti, ma che condiziona pesantemente la nostra vita e le nostre scelte. Ormai tutto è velocità, abilità, flessibilità: nel mondo delle istituzioni, del lavoro, delle imprese, e anche negli altri "mondi", non ci sono limiti di velocità: chi non segue il ritmo delle diverse trasformazioni rimane indietro, aumenta la sua distanza dagli altri, fino a non vederli più. Come diceva un dirigente di Northerm Telecom: *"Nel futuro ci saranno solo due tipi di aziende: quelle veloci e quelle morte"*. Se non siamo veloci nessuno si ricorderà di noi: la velocità seleziona rapidamente le imprese, le persone, i prodotti, i servizi, la memoria. La velocità è un setaccio spietato con le maglie sempre più strette: è il ritmo reale di ciò che possiamo definire la selezione darwiniana della specie, anche dell'*homo faber*, costruttore/trasformatore della sua realtà: solo i più resistenti, capaci e generatori del proprio futuro, riescono a ri-definire la loro

sopravvivenza. La velocità rappresenta il ritmo della innovazione che oggi assume una caratteristica diversa dal passato: riguarda tutti, qualsiasi cosa, dovunque, non ci lascia scampo.

La velocità esprime il tempo, una delle connotazioni del mercato: ogni persona, ogni impresa, ogni rete deve confrontare i suoi “tempi e ritmi” con quelli di un mercato di riferimento che, nella sua articolazione e “specializzazione”, è diventato un paesaggio pervasivo e totalizzante: ogni realtà materiale e immateriale ha un “suo” mercato. Correre più che si può non rappresenta una grande scelta vincente: serve solo a tenerci in gara, è la condizione basilare per poter competere, ad avere possibilità di essere riconosciuti come componenti del mercato. Per vincere dobbiamo correre almeno il doppio dei nostri competitori. La velocità è diventata iper-velocità: una frenesia collettiva senza soluzioni, un obbligo generale per le imprese, per le persone come se il tempo reale fosse l’unico tempo che conosciamo per affrontare e risolvere i problemi. Si riducono progressivamente tutti i tempi: quello della progettazione e quello della realizzazione, e attraverso la rete, ciò che conosciamo è un eterno presente, nel quale molti desiderano vivere, negando il tempo ed ignorando la memoria. La fisica ci insegna che la velocità è una funzione della massa e dell’energia: maggiore l’energia e minore la massa, più aumenta la velocità: questo vale anche nel mondo del business. Più le imprese aumentano la loro energia e determinazione a coinvolgere nuovi clienti, nuove realtà, nuovi settori di mercato e più riducono la massa delle abitudini, dei modelli tradizionali, più alta è la loro velocità ad acquisire nuovi successi. La velocità riguarda anche la capacità di utilizzare gli strumenti al massimo delle loro potenzialità: la velocità è la condizione delle macchine, ma non è una dimensione meccanica, tecnologica e degli apparati tecnici: questi sono chiamati a funzionare, ad essere efficienti, ad accrescere esponenzialmente le loro rapidità e flessibilità. La velocità è una misura quando è l’uomo che guida, che controlla, che sceglie: la sfida è non lasciarsi guidare, controllare dalla velocità delle macchine, dalla loro inebriante performatività. Velocità è competizione: è la differenza nel confronto, nella gara che ci vede quotidianamente coinvolti, tra chi ha l’ossessione, il desiderio profondo della vittoria e chi vuole stare in gioco, esserne parte. Velocità è emozione: accelerazione, sensazione, energia, uno staccarsi dalla routine, dal solito cammino per un correre che si trasforma in accelerazione del battito cardiaco, in una accentuazione dei sensi: un fare esperienza di un ritmo diverso, coinvolgente, entusiasmante. Velocità è legata alla novità e alla scoperta: non basta analizzare, è necessario osservare. Velocità è una condizione necessaria della realtà nella quale operiamo e riguarda una molteplicità di aspetti: è una parola plurale. In

questa breve riflessione diventa importante una ri-definizione qualitativa della “velocità buona, necessaria”, ossia umana, che si rapporta direttamente ad alcuni “tratti distintivi” per le persone che vogliono entrare anche nella costellazione del lavoro, oggi:

- La prima velocità è quella mentale: velocità del pensiero, intuizione, la capacità di prevedere, “sentire” le cose prima che avvengano. Peter Druker diceva: *“Non si può gestire il cambiamento. Si può solo precederlo”*. La velocità mentale ci permette di prefigurare a quale futuro vogliamo arrivare e quale futuro ci accingiamo a costruire.
- La seconda velocità è quella progettuale: velocità di trasformare le intuizioni, i segnali deboli del mercato in progetto, in piano di intervento, di risposta, con la consapevolezza che se non lo facciamo noi, molto velocemente, altri si stanno attrezzando per farlo al nostro posto. La velocità di connettere, di collegare aspetti e situazioni che apparentemente sembrano distanti possono diventare parte di un quadro di risposte sensate, piene di senso, di obiettivi e di sensazioni.
- La terza velocità è organizzativa: la velocità di trasformare il progetto in percorso, in struttura, in organizzazione funzionale. Significa velocità nelle risposte, velocità nella orchestrazione del reti, nelle transazioni, velocità nell’entrare in sintonia, in empatia, in una parola nel costruire relazioni significative. È la velocità di connettere, mettere in relazione. La velocità è una metafora anche della gara, della sfida, del confronto con l’altro, ma in fondo con se stessi, con la capacità di essere contemporanei, attori e protagonisti del proprio tempo, senza subire i ritmi, le mode, le “rigide scadenze” del tempo.

La sfida della complessa contemporaneità “spinge”, sollecita, impone di confrontarsi con queste velocità, con il progetto esistenziale, non solo professionale, di ciascuno: in questa ricerca molti dei temi/argomenti indicati in questa introduzione vengono espressi, stanno alla base, sono richiamati proprio perché connotano, sono la “materia prima” di molte attività del presente-futuro.

Per questa ragione, in questa ricerca si sono privilegiati (senza per questo sottovalutare gli aspetti “materiali”, concreti dei diversi contesti di riferimento) gli aspetti culturali, antropologici, valoriali che attraversano, trasformano le “costellazioni” delle imprese, delle organizzazioni, delle attività professionali, delle persone.

Questa ricerca, di conseguenza “privilegia” una dimensione progettuale, positiva, propositiva di contributo ad una riflessione sulle “trasformazioni profonde”, non confrontabili con il passato remoto, ma anche prossimo, del mondo del lavoro.

In sintesi

Emerge l'urgenza e la necessità di “avere nuovi occhi”, utilizzare nuove, diverse prospettive per poter “vedere, riconoscere, analizzare” una realtà a crescente complessità. Non si tratta soltanto di “angolature” e focalizzazioni, ma di “viaggi, attraversamenti” in “terre spesso sconosciute”, nelle quali non ci sono ancora “carte geografiche di orientamento” o meglio le vecchie carte” descrivono” terre che evaporano progressivamente. Un nuovo orientamento può nascere soltanto se si mette al centro “la persona” i suoi diritti inalienabili (vita, libertà e perseguimento della felicità) i suoi valori di realizzazione, di “vita buona e degna di essere vissuta”, di espressione di aspirazioni, sogni e desideri. La modificazione radicale di tutti i paesaggi con i quali abbiamo convissuto e una nuova richiesta/domanda di senso che coinvolge ogni aspetto dell'esistenza, compresa la propri attività e la propria responsabilità di costruire il futuro personale, di gruppo, collettivo e planetario rappresentano gli assi di riferimento di una ricerca sulle nuove attività/aree professionali. Esprimere velocità mentale, velocità progettuale e velocità organizzativa rappresenta un “imperativo obbligatorio” per essere in sintonia con la contemporaneità, il vero termine di confronto di ogni progetto ed attività, con la consapevolezza che non siamo, come molti credono e si ostinano a sottolineare, in un'epoca di cambiamento, ma in *un cambiamento d'epoca*: nulla è come prima, nulla è riconducibile ad un prima che, come gli stadi vuoti di un missile, si allontana velocemente dietro alle nostre spalle.

I capitolo – Il cambiamento d'epoca

Introduzione

Obiettivo di questo capitolo della ricerca è quello di confrontarsi con alcune delle più rilevanti trasformazioni del nostro contesto, seguendo una specifica interrelazione che connette una nuova tipologia di economia, una nuova concezione dell'impresa e dei suoi modelli organizzativi e la costellazione del lavoro, derivato "logicamente" da essi, ma anche capace, con le sue radicali trasformazioni, di "influenzare" le nuove connotazioni dei due contesti economia-impresa a cui si rapporta. Come abbiamo ricordato in precedenza non siamo in una "epoca di cambiamento", ma in un "*cambiamento d'epoca*", ossia siamo "costretti" a confrontarci con nuovi paesaggi culturali, organizzativi, tecnologici, sociali, mentali, in grado di ri-definire il nostro contesto: in sintesi siamo di fronte ad un serie di modificazioni profonde dei paradigmi di riferimento.

Nel libro-spartiacque, pubblicato nel 1999, Cluentrain Manifesto, Levine, Locke, Searls, Weinberger, attraverso la sintesi di 95 Tesi (chiaro riferimento a Lutero) da un lato ri-definiscono lo scenario, i contenuti, i comportamenti, gli aspetti culturali e comportamentali della rivoluzione informatica e dall'altro propongono alla cultura contemporanea una miniera inesauribile di sollecitazioni e di spunti di approfondimento che hanno "nutrito" almeno il primo decennio di questo secolo.

Dalle 95 Tesi:

1. I mercati sono conversazioni.
2. I mercati sono fatti di essere umani, non di segmenti demografici.
3. Le conversazioni tra esseri umani hanno un suono umano. Si svolgono con una voce umana.
4. Sia che comunichi informazioni, opinioni, prospettive, dissenso o un'osservazione salace, la voce umana è aperta, naturale, non artificiosa.
5. Le persone si riconoscono come tali dal suono di questa voce.
6. Internet dà agli esseri umani la possibilità di conversare in modo che era semplicemente impossibile nell'era dei mass media.
7. I link ipertestuali sovvertono le gerarchie.
8. Sia nei mercati connessi via internet sia tra i dipendenti collegati sulle intranet, le persone si parlano in modo nuovo, molto più efficace.
9. Queste conversazioni in rete stanno facendo nascere nuove forme di organizzazione sociale, nuovi scambi di conoscenze.

10. Il risultato è che consumatori stanno diventando più intelligenti, per informati, più organizzati. Diventare partecipanti attivi di un mercato in rete cambia profondamente le persone.
11. Le persone che formano questi nuovi mercati in rete hanno capito che possono ottenere più informazioni e sostegno parlando tra di loro, piuttosto che con chi vende. Tanti saluti alla retorica aziendale per promuovere e “aggiungere valore” ai prodotti.
12. Non ci sono segreti. il mercato on line conosce i prodotti meglio delle aziende stesse..... Le grandi aziende non parlano con la stessa voce che caratterizza questa nuova conversazione in rete. Vogliano rivolgersi a un pubblico on line ma la loro voce suona vuota, piatta, letteralmente inumana.
13. Le aziende che non capiscono che i loro mercati sono ormai una rete tra singoli individui, sempre più intelligenti e coinvolti, stanno perdendo la loro migliore occasione.

Una rivoluzione copernicana, una vera trasformazione epocale, in quanto si ridefinisce “il paradigma di riferimento”, le chiavi concettuali attraverso le quali “aprirsi” ad una nuova realtà. In esso possiamo sottolineare, sinteticamente, alcuni aspetti che ci hanno accompagnato e ci accompagnano nella incessante trasformazione del nostro scenario esistenziale, non solo professionale, contemporaneo.

1. La “materia di scambio” del mercato è rappresentata dall’incontro, dallo scambio, dal dialogo, tra persone: le diverse “tipologie di ruoli” espressi dalla persone (clienti, collaboratori, fornitori, media, ecc.) sono parte di una rete (internet) che supporta e favorisce le loro relazioni.
2. I mercati sono “fatti” di persone e dalle loro relazioni, non da segmenti, da target, da aree di business.
3. la voce umana (e l’immagine corrispondente) diventa il comune denominatore del conversare, dello scambiarsi (quasi tutto, dai progetti ai pensieri, ai sogni, ai desideri): attraverso la voce le persone si conoscono e si ri-conoscono.
4. la voce umana è aperta, flessibile, naturale al di là degli argomenti che esprime: è la sua autenticità, contro l’artificiale-artificioso che fa la differenza.
5. la comunicazione tra persone diventa più vera, autentica, significativa in quanto esprime compiutamente in senso semantico del termine: comunicare come “mettere in comune, come condividere, come condurre assieme”.

6. la “grande conversazione” che sta diventando un modo decisivo del vivere ed esprimersi del pianeta, non è solo una “modalità tecnologica”, ma è soprattutto una produzione di nuove forme di organizzazione sociale, nuovi scambi di conoscenze: Wikipedia, social network, Google, InnoCentive, Facebook, Twitter, ecc. sono i nuovi paesaggi del vivere contemporaneo di milioni di persone.
7. Il contesto culturale è profondamente mutato e di conseguenza il contesto di mercato: siamo dentro il Web 2.0, che ha inesorabilmente trasformato in nostro scenario di riferimento esistenziale e relazionale: produrre, distribuire, consumare (prodotti, servizi, conoscenze) sono “verbi operativi”, cambiati profondamente nei loro obiettivi, nelle loro modalità, nelle loro logiche, nei loro linguaggi e non possono essere confrontati con le “rassicuranti” logiche del passato (ossia del dominio, della imposizione, della verticalità).
8. I “consumatori” hanno cessato di essere semplici destinatari, ma sono diventati protagonisti, rivendicano sia il ruolo attivo e coinvolgente di *prosumer* (sintesi di “professional” e “consumer”), sia e sempre più quello “*produser*”, ossia attori diretti, espressione di ricerca, innovazione creatività, “produzione di contenuti”, da condividere.
9. Emerge con evidenza “la distanza”, la separazione, il ritardo da parte delle organizzazioni non soltanto di capire, ascoltare, “mettersi al servizio” della realtà in trasformazione, ma anche di confrontarsi con i modelli culturali, organizzativi, sociali, con i progetti, le aspirazioni dei loro diversi stakeholders, soggetti singolari e plurali, portatori di interessi, bisogni, aspettative e valori.

Da queste sintetiche osservazioni emergono altri aspetti, alcuni dei quali già indicati nell'introduzione, che è utile sottolineare:

- Lo scenario con il quale dobbiamo confrontarci è inconfondibile con altri scenari, situazioni del nostro passato prossimo: è necessario “*vivere la discontinuità*”, ossia la frattura radicale tra passato e futuro che si è creata, superando le “resistenze” alla trasformazione degli schemi interpretativi, “dei punti fermi”, che svaniscono nella fluidità del reale e mettono in discussione, fanno evaporare “rassicuranti certezze”.
- Tutti i sistemi economico, ambientale, politico, sociale, culturale, tecnologico dimostrano fino in fondo la loro limitatezza, la loro inadeguatezza rispetto alle nuove complessità, alle nuove mutazioni dei diversi paesaggi che essi hanno costruito nel passato e che non sono più in grado di governare: le conseguenze di questa “miopia e incomprensione” sono solo approssimativamente descrivibili.

- Le persone sono ritornate ad essere al centro, i nuovi protagonisti, gli attori, che non accettano più di essere destinatari, terminali di comunicazioni, di scelte alle quali non hanno partecipato: reinterpreta la locuzione latina dell’*“Homo faber ipsius fortunae”* costruttore del proprio futuro, del proprio progetto di vita, oltre che di lavoro, non solo in una dimensione “individuale”, personale, ma soprattutto relazionale, di partecipazione ad una conversazione collettiva, tra persone.
- Tutte le istituzioni, le organizzazioni, le strutture sociali, culturali, formative, professionali debbono confrontarsi con una realtà mutata ed operare una “metamorfosi”, processo agli antipodi di ogni rincorsa-illusione delle modificazioni, del miglioramento, dell’aggiornamento, della ricerca ad un adeguamento alla contemporaneità. Il passaggio dal “bruco alla farfalla” significa abbandonare definitivamente tutti i bozzoli mentali, organizzativi, comportamentali che hanno caratterizzato il loro passato. Sta emergendo la consapevolezza che ciò che ha permesso il successo nel passato, garantisce sicuramente l’insuccesso nel presente-futuro.
- Tutte le discipline che hanno rappresentato il contenuto dell’istruzione e della formazione debbono mutare profondamente, comprendere che non esistono steccati, separazioni, ambiti riservati, ma che il processo formativo, e di conseguenza il processo/attività professionale, è ormai espressione di “impollinazioni”, di interrelazioni, di ibridazioni e di influenzamenti che rimodificano il senso delle discipline stesse. Riemerge una indicazione di Montaigne, espressa per la formazione dei bambini, ma che è estendibile: “È meglio avere una testa ben fatta, che una testa ben piena”.
- Tutti ruoli sociali, professionali codificati nel passato in termini sociologici e organizzativi, vengono radicalmente ri-definiti, modificati da nuove conoscenze, da nuove consapevolezze, da nuovi comportamenti: per questo emerge la difficoltà anche della ricerca di affrontare questi aspetti/tematiche, che qualora si vogliano interpretare e non “limitarsi” a fotografarli, evidenziando solo la “punta dell’iceberg”, sarebbe necessario adottare uno “sguardo diverso” sulla realtà che non può essere “contenuta in assi cartesiani”. È diventato obbligatorio “entrare nella filigrana” della realtà per cercare di coglierne le strutture, i segnali più sottili, gli elementi in evoluzione.
- I linguaggi, i concetti, le terminologie, le metafore che si rapportano a questa realtà in trasformazione subiscono costantemente la radicalità, la complessità, la

straordinarietà di questo processo e ri-definiscono un nuovo territorio “semantico” che possiamo definire un “pluriverso” che è necessario comprendere e attraversare.

Per accrescere l’indicazione degli elementi che compongono il quadro di riferimento è utile riportare l’analisi presente in Making della Weconomy, un quaderno per l’impresa collaborativa (n°4) nel quale viene evidenziata la necessità e l’esigenza di un salto di paradigma, come è avvenuto in ogni rivoluzione scientifica, per chi voglia confrontarsi con la contemporaneità.

“Il paesaggio attuale ci dimostra come le trasformazioni che in questi anni sembravano disegnare una realtà fluida e indeterminata, in questi ultimi mesi hanno preso invece una forma ben precisa: ci hanno cioè portato a comprendere che l’era che stiamo vivendo rappresenta per tutti noi un vero e proprio “grande salto”. Un salto che investe sia il nostro modo di essere persone e concepire la società in cui viviamo, sia nello specifico di “fare impresa”. Oggi faticiamo perché affrontiamo la realtà nuova con schemi vecchi, che fanno riferimento alla cultura del consumismo, alla suddivisione del lavoro secondo un modello gerarchico, a strumenti statici e lineari di causa-effetto. Paradigmi troppo lenti e insostenibili per poterci traghettare nel futuro. Oggi ci è richiesto di affrontare la diversità in velocità. E, per farlo, occorre (ri) partire dall’ABC: A: per essere imprese agili dobbiamo confrontarci con modelli organizzativi diversi, che utilizzino il “senso” per guidare le persone all’Auto-attivazione, ad essere più intraprendenti (se non addirittura “imprenditoriali”), capaci di prendersi carico delle sfide e di portarle avanti. È questa un’urgenza per risvegliare e valorizzare l’intelligenza che è distribuita sul territorio, per innescare progetti in velocità tenendo alta l’asticella dell’innovazione, per accogliere progressivamente il cambiamento. Dobbiamo, tutti insieme, mettere in campo una nuova primavera manageriale. B: la rivoluzione digitale ci sta insegnando, tra le altre cose, che non possiamo più ragionare per compartimenti stagni di cui il Cliente ultimo è mero “consumatore” (prima progettare, poi sviluppare, poi misurare etc.). Tutti i giorni, invece, dobbiamo sperimentare il cambiamento in tempo reale, aprendoci all’esterno e coinvolgendoci a vicenda. Ha senso allora parlare di imprese Beta, di progetti Beta, di negozi Beta... C: se è vero che “chi divide perde”, per trovare nuovi equilibri bisogna forzare i confini. Tutti: i confini interni all’impresa, quelli tra impresa e Cliente, quelli tra grandi imprese e piccole startup, quelli tra l’impresa e ogni altro attore dell’ecosistema. La Collaborazione è una necessità, ma funziona solo se c’è uno scopo, un senso condiviso. Senza un senso “da provare sulla propria pelle” non c’è motivazione alla partecipazione,

non c'è direzione da prendere insieme. ABC, dunque: Auto, Beta e Co da condire con un approccio interpretativo e una maggiore dose di visione progettuale. Porsi sempre dal punto di vista e di esperienza delle Persone, usare il progetto come perimetro di azione, dare forma alle idee per poterle condividere, costruire significato in modalità collaborativa, disegnare nuove costellazioni del valore mettendo assieme gli attori locali in un sistema di senso globale”.

Una nuova economia

“È ormai un dato consolidato il fatto che siamo chiamati a vivere nell'economia della conoscenza, ossia nel passaggio radicale “dalla produzione di merci a mezzo di merci” alla prevalente produzione di conoscenza, attraverso conoscenza. Questo passaggio viene compiuto attraverso l'economia della conoscenza, in cui il valore viene prodotto costruendo il mondo delle possibilità e creando forme e valori che non sono necessitati, ma frutto dell'immaginazione, della comunicazione e della condivisione. In questo tipo di mondo, si realizza un cambiamento sostanziale rispetto al modello di produzione (materiale), centrato sul consumo dei fattori”. (E. Rullani).

Questa definizione ci introduce in modo preciso in un nuovo contesto, in un cambiamento radicale di uno dei sistemi come quello economico, che ha svolto un ruolo centrale nella vita delle società, delle collettività, degli stati, delle persone. Ripercorrendo alcuni dei suoi tratti connotativi è possibile comprendere sia la “profondità” di questa trasformazione, sia le inevitabili modificazioni del sistema produttivo, distributivo, organizzativo, sia la “metamorfosi” delle professioni ad esso direttamente ed indirettamente sono correlate.

- L'economia della conoscenza segna il passaggio concettuale, culturale ed organizzativo da un capitalismo delle “materie”, al capitalismo dell'immateriale: dagli atomi a bit, alle informazioni, ai significati. Il baricentro è rappresentato dalle conoscenze implicite ed esplicite che stanno alla base di ogni produzione di prodotti/servizi e le conoscenze/i significati che sono in grado di suscitare nell'interlocutore.
- Nell'economia della conoscenza la “produzione” rappresenta un processo a spirale nel quale confluiscono le conoscenze precedenti, in una esperienza cumulativa che si arricchisce, si trasforma costantemente, alimentata dall'innovazione, dalla creatività, dalla ricerca, dando ogni volta risultati profondamente diversi dall'origine, in quanto nel processo sono intervenuti gli aspetti “immateriali” di immaginazione, condivisione, passione.

- L'economia della conoscenza come disciplina, nasce per rendere visibili e analizzabili i processi attraverso cui le conoscenze generano valore, passando o meno attraverso la trasformazione materiale. “Nell'economia della conoscenza le merci vengono prodotte usando la conoscenza come fattore primario, fondamentale. Essa viene impiegata nei processi per l'attività sia come fattore autonomo, sia sotto forma di conoscenza incorporata nelle persone, degli oggetti e dei servizi che contribuiscono al risultato produttivo. Ecco il significato profondo dell'economia della conoscenza: spostare la visione dell'economia dal processo di produzione a quello di propagazione, ossia dal consumo razionale dei fattori disponibili alla creazione di reti che facilitino la propagazione intelligente, nello spazio e nel tempo, di quanto la società sa e sa fare”. (E. Rullani)
- “L'economia della conoscenza ri-definisce il processo di creazione del valore spostando il centro dalla dimensione materiale, prestazionale, economica alla dimensione simbolica, di significati, di senso di esperienze: in questo senso trasforma il consumo in esperienza cognitiva, significativa, ossia piena di senso. il valore aggiunto, dato dalla differenza tra i costi materiali e processi immateriali che conducono all'acquisto dell'oggetto sono stati prodotti non dalla fabbrica materiale, ma dalla fabbrica " immateriale " dei desideri, dei sogni, dei servizi, e dei messaggi e delle possibili esperienze che vengono " inserite " nell'oggetto”. (E. Rullani)
- Nell'economia della conoscenza non si scambiano prodotti/servizi, ma narrazioni, contenitori di racconti, supporti di esperienze, simboli ed emozioni: si consuma per comunicare, per esprimere e definire una propria identità, per soddisfare le “pulsioni” del desiderio, più che rispondere a bisogni.
- Nell'economia della conoscenza il consumatore-producer utilizza i prodotti-servizi come “tessere” di un suo alfabeto espressivo personale, di gruppo, di tribù, di delimitate collettività, in quanto si sente depositario di una specifica capacità progettuale e di conseguenza selezionatore-assemblatore dell'offerta presente sul mercato.
- Nell'economia della conoscenza la profonda trasformazione del comportamento di consumo è stata definita da Pine e Gilmore, una “economia delle esperienze memorabili”, come condizione fondamentale per poter creare valore al binomio impresa-producer: per raggiungere questo risultato l'impresa deve costruire, proporre, favorire il coinvolgimento diretto del producer, realizzare l'unicità

dell'esperienza nella sua interattività tra soggetto e contesto, al fine di renderla irripetibile, quindi memorabile.

- Nell'economia della conoscenza il valore dell'esperienza deriva dalla sua autenticità, dalla sua originalità, dalla sua significatività, della sua duttilità/possibilità di essere plasmata dall'attore, ossia dai processi di riappropriazione e di memorizzazione: il consumo diventa un atto creativo, una esperienza progettuale di simboli, significati, emozioni.
- L'economia della conoscenza ha al centro la produzione di senso, nella sua molteplice accezione di direzione, significati, sensibilità, sensazioni che coinvolge il progettare, il produrre, lo scambiare, il consumare, l'essere soggetto sociale, il vivere: si tratta di una "risposta ad una domanda di senso" che sta attraversando ogni attore, ogni ambito del contesto contemporaneo.
- "Nell'economia della conoscenza la sua condivisione sociale, al contrario di quanto accade con oggetti materiali, è in grado di generare un valore utile addizionale, perché la cessione della propria conoscenza all'altro genera un legame senza privare il possessore della conoscenza ceduta: donando la propria conoscenza si rendono possibili impieghi addizionali che non costano nulla al donatore, pur producendo valore utile per i beneficiari". (E. Rullani)
- Nell'economia della conoscenza la rivitalizzazione dell'intelligenza individuale, di ogni persona, diventa esperienza di interattività, di collegamento, di scambio, di essere sinapsi di una rete interconnessa, diventando non soltanto specchio, espressione di ciò che si è e di ciò che si desidera, ma sintesi espressiva della propria esistenza. Lo stare al mondo e trasformarlo diventano esperienze cognitive totalizzanti in grado di innescare processi rigenerativi, creativi, comunitari.
- "Nell'economia della conoscenza, il capitalismo si sta ri-personalizzando. Dopo la bulimia consumistica dell'individualismo – tipica della produzione di massa, che ha votato la vita dei singoli alla ricerca di merci anonime o di denaro, stiamo tornando – con una certa velocità – ai significati, alle relazioni e ai sentimenti condivisi". (E. Rullani)
- Nell'economia della conoscenza le persone sanno utilizzare la loro mente in modo creativo, sanno utilizzare nuovi circuiti di incontro e di scambio, si sentono parte di una cultura della contemporaneità, della sfida, dell'immaginazione, del gioco, delle storie e della storia, della condivisione e delle responsabilità, dell'assunzione del rischio, della creazione.

- Nell'economia della conoscenza le persone vivono nuove esperienze di socialità, di relazione, di comunicazione, di creazione di simboli, di immaginari, di linguaggi, di saperi, di emozioni che vengono condivisi, scambiati, arricchiti, trasformati diventando spesso una vera e propria mente collettiva, che si interfaccia con il mondo: siamo dentro al sorgere, al diffondersi di comunità, social network, reti (filieri, distretti industriali, imprese-rete e altre forme di collaborazione) che ridisegnano il mondo.
- “La weconomy che ne risulta non è un’onda che sommerge le differenze tra persone, luoghi, storie e racconti, ma che le intreccia in un circuito pulsante capace di combinare le tre forze produttive che daranno forma al nostro futuro: il senso, il legame e il valore. Si produce valore generando senso, ossia legando il proprio destino a una particolare visione del mondo possibile, e al tempo stesso costruendo quei legami che rendano condiviso questo destino per una rete sociale ampia, capace di accoglierlo, apprezzandolo, e moltiplicarne le possibilità di ri-uso. Senso e legami si trasformano in questo modo in valore economico, che, a sua volta, alimenta il circuito, rendendo convenienti investimenti e lavori finalizzati a rafforzare senso e legami di partenza. Il cammino verso la neo-modernità è cominciato e durerà a lungo”. (E. Rullani).
- La Weconomy, l'economia del Noi, nella definizione data nel libro collettivo uscito nel 2010: *Questa, per noi, è la Weconomy*. WE è la prima persona plurale: è quando il ME – la prima persona singolare, il singolo individuo – dialoga, condivide, collabora, in una parola si apre ad altri ME. WE, è lo sciame di movimenti con e senza palla del Barcellona di Guardiola. WE è condividere il proprio spazio di lavoro con altri professionisti (co-working), come fanno quelli di The Hub. WE è l’assunzione di buona fede (“good faith collaboration”) che fa sì che ogni utente che aggiunga una riga a una voce di Wikipedia lo faccia con la certezza che altri utenti, a loro volta, contribuiranno a migliorarla. Bene, ho capito cos’è il WE. Ma cosa c’entra con l’economia? In realtà, la domanda contiene la risposta: l’economia è, etimologicamente, la regola dell’oikos (“eco”, come in “ecologia”) ovvero della casa, della famiglia, dell’ambiente. Il valore di cui tratta l’economia non è, quindi, il solo valore economico nell’accezione “monetaria” del termine: è anche valore (profitto, progresso) individuale, sociale, ambientale. Cioè: di ciò che è plurale, di ciò che è condiviso, di ciò che è WE. L’economia egocentrica non produce benessere, ma malessere economico. Bisogna abbandonare il tavolo da gioco e giocare ad altro.

Passare oltre. Oltre i vecchi schemi obsoleti, “sacrificando” miti sbiaditi da tempo. Come l’acronimo PIL (che di fatto produce solo cinismo finanziario) o il verbo rivelato “consumare” (guardate che consumare, vocabolario alla mano, significa distruggere, e una civiltà che si fonda sulla distruzione non ha un gran futuro). La weconomy non è, parafrasando Clausewitz, la continuazione del comunismo con altri mezzi, ma la dissoluzione della dicotomia capitalismo vs comunismo. Nella weconomy c’è più individualismo e più collettivismo. Suona come un ossimoro, ma solo per orecchie vecchie e sorde alla metamorfosi (digitale) in corso. Weconomy è uno scenario collettivo di impulsi. È una quinta disegnata a più mani e, come a teatro, rende visibile il contesto che fa da sfondo alle future vicende (economiche e non) umane.

Molti sono gli attori e le comparse in scena: sharing, meshing, fabbing, gifting, cooperating e poi collaborative consumption, social entrepreneurship, anarconomy, free economy, fair economy, P2P economy, context economy... Ognuno recita la sua parte secondo copione e vocazione. Diversi, ma in fondo uguali perché tutti hanno in comune una cosa: il mettere in comune. Share, in una parola. Weconomy dunque come capitalismo del Noi. Dove il vero capitale è la collettiva capacità condivisa di coniugare valore economico con valore sociale e ambientale.

Il confronto, la condivisione, una reciproca “impollinazione” l’arricchimento delle conoscenze, ma anche l’apertura a nuove possibilità, opportunità, un “pensare ed un agire insieme” che modifica la qualità, la profondità/superficialità delle relazioni, delle attività professionali e si “rappresenta” e si esprime utilizzando nuovi linguaggi, nuove metafore, nuovi riferimenti.

Alcuni elementi che definiscono il “*NOI pensiero*”: “Mai il cervello è stato così leggero, così evanescente, così cliccabile. La civiltà digitale: una civiltà che ed entra ed esce, sbircia e poi scappa via per volare come Peter Pan alla ricerca di traiettorie e sequenze di esperienze che si rinnovano all’infinito. Una generazione (quella digitale) diversamente presente (e intelligente). Forse un po’ più superficiale ma con una aggregazione esponenziale. Il digitale è una sorta di gene delle idee, un meme che tutto contamina e coinvolge. Piaccia o no la rete è il nuovo sistema nervoso dell’umanità. Milioni (presto miliardi) di cervelli e device (pc, smartphone, ecc.) connessi attraverso la rete stanno assemblando un immenso democratico cervello collettivo planetario. Noi persone siamo i neuroni e gli hyperlink sono le sinapsi della grande macchina unica che tutto unisce e condivide. Open culture, aperta a tutti. Stiamo passando da un’era di produzione di massa a un’era di innovazione di massa.

L'innovazione corrisponde all'epos creativo e democratico del nostro tempo la gente non è più d'accordo di stare a guardare, di ricevere passivamente prodotti e notizie. Vuole farsi sentire e partecipare all'azione e ora ne ha gli strumenti”.

Questa economia ha al centro la novità, l'individuale plurale, la visione e l'intelligenza collettiva, la sperimentazione di nuove direzioni e nuovi scenari, si snoda utilizzando come perno, come volano le cinque C che la caratterizzano: connettività, collaborazione, cooperazione, condivisione e co-creazione. Rappresenta un “nuovo paesaggio” nel quale siamo “costretti” ad operare: per questo è necessario modificare le chiavi interpretative, le ipotesi progettuali, imprenditoriali, organizzative sociali. Conseguentemente si trasformano sia le imprese, le loro strategie, i loro modelli di business, di organizzazione, di management, di leadership, e in questo contesto sia la qualità, le caratteristiche delle attività professionali, della formazione, dei valori di riferimento, delle conoscenze e competenze necessarie per essere in sintonia, attori di questa contemporaneità. Adottando alcuni comportamenti specifici che animano questo nuovo contesto di riferimento, quali la dimensione di ascolto, di scambio, di collaborazione, vale la pena citare alcune testimonianze di imprenditori, esperti che contribuiscono a fornire “nuove chiavi interpretative”.

“Nel prossimo futuro, per cercare nuove opportunità di sviluppo diverrà essenziale l'incontro tra la cultura, la conoscenza e l'innovazione, la valorizzazione e la comunicazione sul terreno della ricerca scientifica. Si manifesterà quindi una crescente propensione al confronto, alla partecipazione e alla creazione di reti. Si svilupperà sempre più nei prossimi anni un mondo della relazione e del “pensare insieme”: non solo per effetto delle nuove tecnologie, ma anche per il bisogno di recuperare le capacità di immaginazione e di passione collettiva che una volta venivano offerte dalla vicinanza fisica e dalla massificazione delle abitudini e dei simboli sociali. Questa tendenza darà adito allo sviluppo di nuove imprese, nate dal basso, alla riorganizzazione di imprese preesistenti, e alla nascita di nuove figure professionali, anche nel settore della dirigenza e dell'imprenditorialità terziaria”. (E. Rullani).

“Dal basso, il Web 2.0, i social network, la generazione digitale stanno imponendo nuove pratiche, più aperte, più trasparenti, più partecipative. Emerge una cultura fatta di condivisione, reputazione e collaborazione. La noitè è già all'opera: da Internet muove al mondo reale, sparge le sue voci, i suoi valori, le sue opportunità. Fa dell'opzione di una nuova economia un'urgenza vera, concreta: quella di un modello noicentrico. L'impresa del futuro è un'impresa che democratizza i processi gestionali. Si basa sulla co-

progettazione, coinvolge tutti i suoi stakeholders. il futuro ci chiede di governare la circolazione di questo talento collettivo. Nel prossimo futuro per cercare nuove opportunità di sviluppo diverrà essenziale l'incontro tra cultura, conoscenza e l'innovazione, la valorizzazione e la comunicazione sul terreno della ricerca scientifica". (G. Favini, Amm. Delegato Logotel).

"Queste grandi piattaforme (Google, Facebook, Wikipedia, ecc.) influiscono sul modo in cui il sapere è distribuito e sui comportamenti di ogni individuo che partecipa alla produzione del sapere. la velocità e la complessità del WEB sono una grande sfida per chi voglia comprenderne le conseguenze: ancora più difficile è intendere pienamente il modo in cui le opportunità creative e culturali dell'intera rete Internet influiscono sul modo di pensare e agire. Non manca chi giudica l'influenza tanto profonda da ipotizzare un salto evolutivo nella specie umana, che porterà allo sviluppo di nuove facoltà cerebrali. Di certo già assistiamo a salti antropologici molto significativi: si direbbe che Internet nel suo insieme favorisca l'orientamento alla continua ricerca di innovazione, sottolineando con la sua stessa morfologia l'enorme insieme di opportunità che offre. Questi problemi che appaiono tanto nuovi non sono che l'evoluzione del più duraturo problema della condivisione del sapere nella civiltà".(L. De Biase, giornalista e scrittore)

Una nuova impresa

"Il cambiamento non può più essere considerato una fase dell'evoluzione aziendale, essendo divenuto il normale stato delle organizzazioni contemporanee, chiamate ad essere continuamente "mutanti". Il capitale intellettuale diventa così un imprescindibile generatore di valore aggiunto. E siccome, a differenza della catena di montaggio la "fabbrica delle idee" si fonda sulla creatività, sulla imprevedibilità, sulla sorpresa e sull'emozione, vengono meno i presupposti di un mondo dove i ruoli sono precisi, le professionalità definite, le competenze omogenee. La realtà non è più tracciabile attraverso linee rette che congiungono i singoli punti: essa viene, al contrario, rappresentata da infiniti possibili percorsi, ciascuno dei quali meriterebbe di essere esplorato". Premessa al Manifesto dello Humanistic Management (2004)

Questa citazione ci permette di sottolineare alcuni aspetti indicativi, in grado di connotare la trasformazione profonda del "soggetto impresa" alla quale possiamo rapportarci come ad una reale evoluzione della specie. In precedenza abbiamo sottolineato la necessità di partire da paradigmi diversi, da un nuovo alfabeto (ma anche da una nuova grammatica e sintassi) per ri-definire il "soggetto impresa", anch'esso chiamato a confrontarsi con gli attraversamenti dei diversi "paesaggi" che abbiamo indicato nell'introduzione.

”Le imprese dell'epoca fordista erano come le piramidi d'Egitto, strutture ben piantate su un territorio con il quale sviluppavano relazioni di natura non solo economica, ma anche sociale e culturale. Le imprese di oggi, invece, sono come le tende del deserto che un giorno possono essere piantate in un luogo e il giorno dopo in un altro”. (P. Druker).

Per la funzionalità e gli obiettivi della ricerca, la nostra focalizzazione tematica inevitabilmente si concentra sugli aspetti culturali, organizzativi, gestionali, professionali, ossia sulla relazione struttura-collaboratori che rappresenta un reale snodo innovativo, originale del territorio delle weconomy e dei suoi attori. Per comprendere questa radicale trasformazione sono necessari alcuni approfondimenti tematici che sottostanno allo scenario operativo, comportamentale, relazionale di molte imprese contemporanee. L'aspetto più rilevante è rappresentato da una nuova “definizione di impresa” come “soggetto collaborativo”, costituito da relazioni: alcuni contributi sollecitano ad utilizzare questa nuova chiave interpretativa, questo nuovo approccio. “La sfida della sostenibilità richiede un profondo cambiamento nei nostri paradigmi socio-economici, delle nostre coordinate culturali. È il modello competitivo, basato sulla prevalenza dello ‘short-termism’ e sulla logica della massimizzazione dello ‘shareholder value’ a discapito delle altre constituencies, che non tiene. Si affermano, dunque, modalità di “collaborative governance” che superano interventi isolati e non coordinati, ad evidenza insufficienti e inadeguati. In particolare, le più evolute politiche di promozione della responsabilità e della sostenibilità sono frutto della collaborazione tra soggetti pubblici, imprese e società civile. Esempi in questa direzione sono il processo di definizione della Iso 26000, lo standard internazionale volto a fornire una guida sulla responsabilità sociale, che ha visto partecipare esperti da tutto il mondo, appartenenti a differenti stakeholder group, in un percorso assolutamente innovativo per l'International organization for standardization; o i global action network, iniziative multi-stakeholder, che puntano a reali cambiamenti di sistema, come Global compact, Forest stewardship council, Global reporting initiative, Microcredit summit campaign, Slow food. S'inseriscono in questo ambito nuove partnership tra industria, accademia e società civile come l'International seafood sustainability foundation”. (Antonio Tencati, CReSV Bocconi).

“Possono le grandi aziende essere sia innovative che efficienti? Sì, sostengono Adler, dell'Università della Southern California, Heckscher, Rutgers e Prusak, consulente indipendente. Devono, però, sviluppare nuove capacità organizzative che creino quell'atmosfera di fiducia che il lavoro intellettuale richiede e i meccanismi di

coordinamento necessari a renderlo scalabile. Nello specifico, organizzazioni di questo tipo devono imparare a:

1. Definire uno scopo condiviso che sia da guida a quello cui le persone a tutti i livelli dell'organizzazione stanno cercando di arrivare insieme.
2. Coltivare un'etica del contributo, in cui il valore più alto viene attribuito a chi guarda oltre il proprio ruolo specifico e porta avanti lo scopo comune.
3. Sviluppare procedure scalabili per coordinare gli sforzi di tutti, in modo che le attività di gestione del processo siano veramente interdipendenti.
4. Creare un'infrastruttura in cui le sfere di influenza individuali si sovrappongano e la collaborazione sia apprezzata e premiata.

Questi quattro obiettivi potrebbero sembrare idealistici, ma l'imperativo a raggiungerli è pratico, dicono gli autori. Solo le imprese davvero collaborative che sappiano attingere alle idee di tutti (e in modo organizzato) saranno in grado di competere in modo sufficientemente fantasioso, veloce ed efficace in termini di costo e diventare i marchi di questo secolo noti a tutti". (da Building a Collaborative Enterprise, Harvard Business Review, Luglio – Agosto 2011)

Affrontiamo alcuni aspetti specifici che riguardano l'organizzazione, i valori, i comportamenti specifici dell'"impresa collaborativa" che rappresenta una importante evoluzione di questa "cellula sociale, ambientale, culturale, comunicazionale non solo economica". Alcune "lettere-concetti" di questo alfabeto.

A come Autorganizzazione – Secondo l'enciclopedia libera Wikipedia, si definisce *Autoorganizzazione*: "una forma di sviluppo del sistema attraverso influenze ordinanti e limitative provenienti dagli stessi elementi che costituiscono il sistema oggetto di studio e che permettono di raggiungere un maggior livello di complessità".

Il concetto deriva in particolare dall'ambito biologico: fenomeni auto-organizzanti sono, per esempio, le strutture sociali di alcuni insetti (api, formiche, termiti) e i comportamenti aggreganti di "swarming" (sciame) tipici di alcuni branchi di pesci e stormi di uccelli. Nel libro *Weconomy*, a questo proposito: "l'impresa collaborativa è auto-organizzata come uno stormo di uccelli": perché a questi bastano tre semplici regole (mantenere una distanza di sicurezza dai vicini, allinearsi alla loro direzione-media e spostarsi verso la loro posizione-media) per volare in gruppi compatti e funzionali (nonché bellissimi da vedere), senza un "centro" che decida per "tutti". È evidente una distanza abissale dal concetto stesso di gerarchia, di struttura verticale, di organigramma, di rigidità organizzativa e decisionale:

anche da questo elemento si ricava la proposta-necessità di definire un territorio-esperienza di lavoro profondamente diversa dal passato.

“Per autoorganizzazione si intende il risultato di un processo di emergenza dal basso, attraverso dinamiche di collaborazione e competizione (contemporaneamente) e cicli auto-rinforzanti (meccanismi che, una volta innescati, tendono ad alimentarsi da sé); un po’ come accade a uno stormo di uccelli in volo che sa essere straordinariamente armonioso pur senza avere un “centro di controllo”. Un tale approccio, per quanto “disruptive” possa suonare, non è del tutto nuovo nel campo dell’organizzazione aziendale: già negli anni ‘40, l’ingegnere Taiichi Ohno ne fece il cardine della propria opera di riforma del sistema di produzione Toyota... Ohno concepì un sistema di “lean production” (anche detto “Toyotismo” in opposizione al “Fordismo” della tradizionale catena di montaggio) in base al quale gli operai si auto-attivavano in prima persona, sostituendo a procedure e gerarchie un modello di adattamento reciproco e di presa di responsabilità ai limiti della cosiddetta “intraimprenditorialità”... (Alberto F. De Toni, Università degli Studi di Udine)

B come Beta – Secondo l’enciclopedia libera Wikipedia, si definisce versione *Beta* “una versione di un software non definitiva, ma già testata dagli esperti, che viene messa a disposizione di un numero maggiore di utenti, confidando proprio nelle loro azioni imprevedibili che potrebbero portare alla luce nuovi bug o incompatibilità del software stesso”.

Il concetto si è quindi radicalizzato con l’avvento negli anni ‘90 della filosofia open source, secondo cui la qualità di un prodotto informatico (per esempio, il sistema operativo Linux) trae beneficio dalla possibilità da parte degli utenti (e non più solo dei suoi autori) di studiare e modificare liberamente – grazie ad apposite licenze d’uso no-copyright – il software stesso. La condizione per l’impresa di essere in Beta version permanente, da un lato indica un approccio di “apertura costante”, di disponibilità totale ad accogliere quanto di innovativo emerge dal contesto e dall’altro considerare tutti coloro che operano, vivono l’impresa di essere co-sviluppatori di un progetto che migliora costantemente e di conseguenza viene aggiornato: saltano i tempi e le logiche della relazione prototipazione-produzione perché “la produzione è un processo aperto” non un risultato finito. Il cambiamento è la sintesi di qualsiasi rivoluzione e le rivoluzioni sono le accelerazioni del cambiamento e portano nuove prospettive e nuove visioni. Oggi la rivoluzione è quella dell’innovazione che si declina a tutti i livelli: tecnologica, economica, sociale, ambientale. Nuovi valori emergeranno perché la ricchezza non sarà più solo materiale, servirà una

redistribuzione delle risorse e di conseguenza una crescita del valore assegnato ai ritorni in termini sociali e ambientali, il modello cosiddetto delle '3P': people, planet, profit. Nel mondo del software si usano le prime lettere dell'alfabeto greco per definire gli stadi di evoluzione di un programma o anche di sito o servizio erogato tramite il web. La prima fase di collaudo è definita 'versione alfa' che solitamente serve per correggere gli errori e i problemi più grossolani, ma è la 'versione beta' quella che di solito fa il suo debutto pubblico, che si propone agli utenti benché ancora da perfezionare. Il concetto di 'versione beta' è il significato di cambiamento, di flessibilità, di capacità di migliorare e sempre più questo concetto nel software, sul web ma anche in altri contesti diventa permanente, una 'versione beta permanente' dove il cambiamento non è elemento di perfezionamento per il raggiungimento di una versione definitiva, ma è la costante che diventa parte delle funzionalità stesse del progetto. Il cambiamento è la costante. (Emil Abirascid, Direttore di Innov'azione)

C come Collaborazione – Secondo Wikipedia, si definisce *Collaborazione* “letteralmente, l’operare insieme per raggiungere uno scopo, un fine comune in una iniziativa, impresa, attività”.

Nel libro *Weconomy* si sottolinea: “È interessante notare come la ricerca della voce italiana “Collaborazione” reindirizzi automaticamente alla voce “Cooperazione”. Il concetto espresso dal comune prefisso “co” (dal latino “cum”, “insieme”) è il vero e proprio “codice esegetico” della *Weconomy* – l’elemento, cioè, che è possibile combinare alle tradizionali terminologie economiche per declinarne di nuove: co-progettazione, co-produzione, co-working, perfino co-opetizione (ovvero, competizione collaborativa). Il concetto di “collaborazione” non può essere ridotto-ricondotto ad una precisa modalità operativa, ad un modo di operare, ad un fare, ma prioritariamente può essere definita come pre-condizione per creare, per immaginare, per innovare. Spesso il percorso mentale, immaginativo, progettuale nasce da una sensibilità – sesto senso individuale, ma per concretizzarsi, per poter “camminare”, per diventare “creazione”, ha la necessità di aggregare mestieri diversi, di combinare le proprie competenze con le capacità degli altri, di fare mash-up, che in termini informatici, indica un'applicazione che usa contenuto da più sorgenti per creare un servizio completamente nuovo, mentre in termini “umani” indica una ibridazione generativa, un’impollinazione di sguardi, sensazioni, skills diverse. Siamo nel II decennio del 2000, e l’innovazione stessa è cambiata. Per creare un vantaggio competitivo, per sparigliare sul mercato, per assicurarsi l’attenzione dei Clienti bisogna

ibridare. Ibridare fa rima con collaborare. Siamo lontani dal consueto algoritmo delle sinergie per cui $1+1=3$. Ibridare significa che $1+1=U$. L'innovazione emerge dalla capacità non di inventare qualcosa che non c'è (siamo nel 2012!!!) ma nel ricombinare elementi esistenti e farli collaborare per creare UNICITÀ. Unico è un prodotto che diventa servizio grazie al digitale, unica è un'alleanza tra una rete di vendita e un nuovo sistema di pagamento mobile, unica è un'impresa che si ripensa ibridando nella stessa funzione organizzativa il web con il call center (e vi chiedete perché?), unica è una squadra dove ogni persona diventa formatore degli altri, unico è un punto vendita che occupa lo spazio dei muri di una fermata della metropolitana e trasforma gli smartphone dei passanti in carrelli della spesa. Ibridare". (N. Favini).

In *The Collaborative Organization*, scritto da Jacob Morgan nel 2012, viene analizzata la trasformazione delle organizzazioni nell'ottica dei nuovi modelli di Management 2.0: si tratta di "una guida strategica per affrontare le sfide del cambiamento derivanti dall'utilizzo di Tecnologie Sociali e processi di collaborazione emergente dal basso". In sintesi emerge l'indicazione che la "collaborazione emergente" debba diventare la direzione di sviluppo delle organizzazioni imprenditoriali contemporanee: quella che guarda ai nuovi modi con cui le persone lavorano insieme, per creare prodotti o servizi e risolvere problemi. Siamo direttamente in sintonia con il concetto di co-creazione di valore e collaborazione di massa, cuore pulsante delle imprese sempre più da considerare come, soggetti sociali, non solo di socializzazione. Oltre a queste prime lettere-concetti, l'alfabeto della "nuova impresa" si arricchisce costantemente di nuove sollecitazioni, ripensamenti, sguardi che sono in grado di modificarne la vita, le relazioni, il lavoro, oltre i modelli organizzativi.

Marco Minghetti scriveva, già nel 2004: "Ad ogni modo, i ripetuti fallimenti delle interpretazioni dell'azienda come macchina o come sistema perfetto hanno progressivamente lasciato spazio all'accettazione dell'imperfetto, dell'inconsueto, del non predeterminabile. Le vecchie metafore dell'organizzazione vengono sostituite da immagini provenienti da mondi ludici e legati alla dimensione del tempo libero. Ciò accade perché si afferma finalmente la consapevolezza che nel lavoro sono necessarie quelle attitudini creative che fino ad oggi sono sempre state confinate alla dimensione privata e considerate in antitesi con il concetto di professionalità".

Decadono i metodi e le suddivisioni tradizionali dell'azienda e si avverte sempre di più la necessità di sperimentare approcci non verticali, orizzontali, bensì multidirezionali e flessibili.

Nelle 59 tesi del Social Business Manifesto, pubblicato a metà del 2012, è possibile scorgere alcuni aspetti di quel cammino di trasformazione che ha coinvolto l'impresa, non soltanto nelle sue relazioni verso l'eterno, quanto in quelle interne: si tratta di uno spaccato, un desiderio, una proposta di riallineamento del vivere dell'impresa alla contemporaneità:

tesi 5. Davanti a problemi sempre più complessi e interconnessi, l'architettura decisionale rappresentata dai modelli di impresa e di governance contemporanei – ancorati ad un principio di tipo gerarchico e di comando-controllo – mostra tutta la sua inadeguatezza.

tesi 6. La strada deve essere la cultura del rischio: senza rischi non si aprono nuove prospettive.

tesi 10. Le organizzazioni sono organismi viventi. Prima ancora di generare prodotti generano e trasformano conoscenza.

tesi 11. Questa capacità di generare e trasformare conoscenza le fa emergere o declinare nell'economia della conoscenza.

tesi 12. La conoscenza viene generata e trasformata nelle conversazioni tra dipendenti, tra clienti e tra clienti e dipendenti.

tesi 16. Collaborazione non significa (solo) coordinamento, pianificazione, gestione dei ruoli. Collaborazione significa mettere a frutto l'intelligenza collettiva.

tesi 17. Oggi abbiamo bisogno di unire, di creare storie e significati comuni, di coinvolgere le sensibilità personali, di trovare l'ingaggio delle persone.

tesi 20. Nelle nostre organizzazioni c'è molta più intelligenza di quella che il management è disposto a riconoscere.

tesi 21. L'intelligenza presente nelle organizzazioni rimane oggi intrappolata nelle procedure, nei riti, nei ruoli.

tesi 32. L'innovazione disruptive non avviene nei dipartimenti di Ricerca e Sviluppo: avviene mescolando punti di vista e saperi in connessioni nuove e aperte.

tesi 42. Ascoltare le conversazioni non basta. Bisogna estrarne senso e guidare il cambiamento. Vari elementi rappresentano una "sincera confessione" delle incomprensioni, delle sottovalutazioni che hanno contraddistinto, in questi anni, molte "vite aziendali".

"Il modo in cui abbiamo concepito sinora l'organizzazione delle nostre aziende non funziona più. Abbiamo fatto del management una scienza; abbiamo cercato di trasformare le persone in macchine; abbiamo segmentato i compiti togliendo significato alle cose che facciamo mentre lavoriamo; abbiamo spersonalizzato per cercare di controllare

l'organizzazione; abbiamo cercato di standardizzare il lavoro per garantirci la possibilità di replicare le prestazioni senza imprevisti.

Questa organizzazione ha funzionato molto bene fino a quando il tema era replicare. Diventa un modello che funziona molto meno bene quando il valore che le persone sono chiamate a generare ha a che fare con la conoscenza, con l'innovazione continua, con il mondo dell'intangibile". Si tratta della sottolineatura non solo di un "ritardo" per un riallineamento dell'impresa alle evoluzioni interne ed esterne dei contesti, ma della "constatazione" di una radicale inadeguatezza, derivata dal fatto che non si sono "fatti i conti" con un fatto decisivo, il passaggio dagli atomi ai bit, dalla cose alle informazioni, dalla materialità dei processi, dei prodotti, dei servizi alla loro immaterialità, all'emergere, come determinante per la vita ed il futuro dell'impresa, del capitale intellettuale che è tutto quello che un'organizzazione le persone che lo compongono fanno: "un insieme di conoscenze, informazioni, proprietà intellettuale, esperienze che può venire usata per la creazione di ricchezza" (T.A. Stewart). Gary Hamel, uno dei più importanti teorici del management, nel novembre 2011, aveva scritto: "Il modello gestionale che predomina nella maggior parte delle organizzazioni risale ai primi anni del secolo ventesimo. A quel tempo, gli innovatori del management erano focalizzati sulla sfida di ottenere larghe efficienze di scala. La soluzione che adottarono fu l'organizzazione burocratica, con una forte enfasi su standardizzazione, specializzazione, gerarchia, conformismo e controllo. Questi principi costituiscono i fondamenti filosofici del management 1.0 (ovvero dello Scientific Management formalizzato da Taylor nel 1911, ndr) e sono profondamente radicati nei processi cognitivi e operativi del management attuale. Praticamente in qualsiasi tipo di organizzazione troviamo che il potere scende dall'alto in basso, che le strategie sono definite da un vertice ristretto, che gli obiettivi sono assegnati e non scelti, che è imposto un controllo ferreo e che sono i senior executives ad allocare le risorse. Prima del Web, era difficile immaginare alternative a questa ortodossia manageriale. Ma Internet ha determinato l'esplosione di nuove forme di vita organizzativa – in cui il coordinamento si ottiene senza centralizzazione, il potere è il prodotto dalla capacità di contribuzione, invece che dal ruolo occupato, dove la conoscenza condivisa da molti trionfa sull'autoritarismo di pochi, nuovi punti di vista sono valorizzati invece che soffocati, le comunità si formano spontaneamente intorno a specifici interessi, le opportunità di innovazione travalicano la ferrea distinzione fra vocazioni professionali e hobby personali, i titoli formali contano meno della capacità di fornire valore aggiunto, le performance sono valutate dai tuoi pari

grado, e l'influenza viene dalla abilità a diffondere informazioni invece che dal tenerle nascoste”.

“Enterprise 2.0”, termine coniato nel 2006 da Andrew McAfee, docente di Harvard Business School rappresenta un nuovo paradigma di riferimento. Da Wikipedia: il termine Enterprise 2.0 descrive un insieme di approcci organizzativi e tecnologici orientati all'abilitazione di nuovi modelli organizzativi basati sul coinvolgimento diffuso, la collaborazione emergente, la condivisione della conoscenza e lo sviluppo e valorizzazione di reti sociali interne ed esterne all'organizzazione. Dal punto di vista organizzativo l'Enterprise 2.0 è volto a rispondere alle nuove caratteristiche ed esigenze delle persone ed a stimolare flessibilità, adattabilità ed innovazione. Si tratta di confrontarsi con la contemporaneità, con una nuova consapevolezza della centralità del persone, delle loro conoscenze, capacità e relazioni, della loro autonomia, intraprenditività, creatività, pluralità.

L'introduzione delle piattaforme sociali (i social network e i nuovi media sociali) all'interno delle imprese rappresenta una possibilità di “convergenza” tra la crescente domanda di Responsabilità Sociale per le imprese, da vivere e interpretare sempre più come organismi sociali che vivono in un contesto sociale di riferimento, e l'esperienza sociale dei collaboratori d'impresa che sperimentano nella loro “vita sociale” la possibilità di comunicare con libertà, informarsi liberamente e collaborare in modo semplice, immediato ed efficace. È necessario ricordare che i valori, le aspirazioni, le esperienze delle persone creano un processo di aspettative crescenti: coloro che già operano nei contesti lavorativi e coloro che vi entrano sono alla ricerca di questa convergenza, di questa comune esperienza sociale e relazionale: purtroppo in molte imprese, spesso di medie-grandi dimensioni, resistono modelli organizzativi ancora fondati sul comando e controllo, sulla gestione del conflitto, sulla compartimentazione e separatezza.

Il sociologo R. Sennett denuncia, ad esempio il fatto che “in linea di principio, le aziende della neo economy sottoscrivono la dottrina del lavoro di squadra e della collaborazione ma, a differenza delle pratiche attuate alla Nokia e alla Motorola, il più delle volte questi principi sono una farsa. Scoprimmo che, invece di contestare, discutere con i superiori come nelle aziende citate, la gente si dava l'apparenza di essere amichevole di collaborare sotto gli occhi vigili degli emissari della direzione. Scoprimmo com'era stato rilevato in altre ricerche, che raramente la gente elencava tra i propri amici le persone con le quali lavoravano nel gruppo”. È evidente che viviamo in un contesto di “compresenze”, di resistenze al cambiamento, di “produzione” del cambiamento: un territorio complesso nel

quale permangono molteplici attori, modelli, riferimenti culturali, tecnologici, organizzativi, estetici in un processo che sempre più si avvicina alle teorizzazioni darwiniane di evoluzione della specie-impresa. Scrive M. Minghetti: “Le organizzazioni tradizionali, in quanto Istituzioni Totali, sono fondate su un rapporto conflittuale fra impresa e singoli individui, fra funzione e funzione, fra un team di lavoro e un altro, fra individuo e individuo. Non la Cura o l’Apertura, ma la Paura e l’Odio sono i carburanti che attivano il motore dell’azione collettiva e individuale nelle imprese attuali. È la naturale conseguenza della divisione tayloristica del lavoro. Costruire una organizzazione (veramente e non solo in termini retorici) “occamista”, ovvero basata sull’integrazione e non sulla separazione, sul dialogo e non sulla competizione, sulla metadisciplinarietà e non sul trionfalismo funzionale (in una parola: sulla Fiducia reciproca, appunto), significa in moltissimi casi rivedere completamente strutture e processi organizzativi, stili di leadership, modelli mentali, portafoglio di competenze, politiche gestionali, forme di training e comunicazione interna. In tutti i casi cioè di aziende che subiscono ancora l’imprinting dello Scientific Management e che frequentemente coincidono con quelle operanti nei settori di business più maturi. Ad esempio secondo McKinsey non casualmente le aziende energetiche, a partire da quelle petrolifere, sono in assoluto le più arretrate rispetto ai parametri della Social Economy”.

Come abbiamo ricordato nell’Introduzione, siamo chiamati ad attraversare “mondi”, “universi di problemi” e “paesaggi di senso”: questa è l’attuale realtà delle imprese, delle organizzazioni che sempre più sono soggetti fatti di persone, di vissuti, di esperienze, di desideri e di sogni, ecc. in grado di esserne la materia prima che le connota, le distingue, le giudica.

Per questa ragione sottolineiamo l’evoluzione del soggetto-impresa passata dall’essere “un mondo a parte”, rispetto al “mondo dei suoi clienti” per diventare “parte del mondo dei suoi clienti”: questo percorso difficile e complesso necessita una ulteriore evoluzione per poter essere realmente “parte del mondo”, soggetto che condivide i problemi, la vita del mondo globalmente inteso e quello dei suoi diversi interlocutori (che non le concedono più di essere spesso “produttore” delle criticità del mondo). Sono mutati profondamente i parametri di riferimento della Responsabilità Sociale, non più soltanto “abilità di risposta” alle problematiche di relazione e di comportamento di correttezza, trasparenza, onestà dell’impresa – “buon cittadino” del mondo, ma soprattutto come “assunzione di impegno, di esplicita determinazione” per fornire un senso, una direzione al proprio agire, in sintesi alla propria esistenza. È forse in questa “estensione di ruolo” dell’impresa, nel passare da

“cellula economica” a soggetto sociale, ad alta responsabilità, che risiede la nuova connotazione dell’essere impresa oggi. Per questo è importante fornire sinteticamente alcune definizioni che caratterizzano e “descrivono” l’impresa come organizzazione sociale. In *The social organization* Bradley e Mc Donald la definiscono come l’organizzazione nella quale la creazione di valore passa attraverso la capacità di generare “mass collaboration”, utilizzando le enormi potenzialità dei social media. Il social software infatti rende possibile attivare la capacità di un vastissimo numero di persone, sparse per il mondo, di lavorare collettivamente, valorizzando al più alto livello le singole conoscenze, competenze, creatività ed energia, producendo importanti processi di miglioramento sull’efficienza e sull’efficacia della propria attività lavorativa. La “collaborazione di massa” nasce, secondo Bradley e Mc Donald, dall’interazione di tre fattori: i social media, le community e la “purpose”, la “creazione” di valore.

Social media. Un social media è un ambiente online (“online environment”) creato con l’obiettivo di sviluppare collaborazione di massa. Ciò che è distintivo di un social media non è la tecnologia. Ad esempio, Facebook è un social media fondato su una tecnologia di networking, Wikipedia su una tecnologia Wiki. In generale esiste un grandissimo numero di tecnologie abilitanti la mass collaboration (blog, social bookmarking, tagging, forum, eccetera), che non vanno confuse con quelle che semplicemente supportano la collaborazione fra singoli e team, che esistono da decenni. La differenza portata dalle tecnologie dei social media è la scala su cui operano e che consente a centinaia, migliaia persino milioni di persone di creare contenuti, condividere esperienze, costruire relazioni simultaneamente.

Community. Le community sono degli insiemi di persone che si riuniscono per ottenere un obiettivo comune. Radicata nell’obiettivo comune, una community può raccogliere diversi gruppi di persone provenienti dall’interno e dall’esterno dell’azienda che sono spinti da una stessa visione a lavorare collettivamente in maniera efficiente. Senza community non ci può essere collaborazione di massa.

Proposta di valore. “L’obiettivo, la “value proposition” intorno a cui si raccoglie la community, da cui essa viene “convocata”, è l’ingrediente essenziale della collaborazione di massa e quindi della social organization. È ciò che determina la spinta interiore, la motivazione, la volontà di lavorare insieme ad altri mettendo a disposizione la propria conoscenza, le proprie esperienze e le proprie idee. È la proposta di valore, il fine comune, la pietra di paragone in base al quale si misura l’efficacia di una community, l’adeguatezza della tecnologia sociale da utilizzare, la coerenza con gli obiettivi di business, l’efficienza

della leadership. In sintesi: la community definisce chi collabora. Il social media dove collabora. La proposta di valore perché collabora”. (M. Minghetti).

Superando una logica riduttiva di equiparare il successo d'impresa all'innovazione tecnologica, ad un allineamento sempre parziale con “i nuovi mondi” creati dai device tecnologici, Bradley e Mc Donald sostengono che per ottenere una organizzazione di successo, fondata sull'utilizzo partecipativo dei social media è fondamentale un profondo cambiamento nei modelli gestionali e negli stili di leadership, in sintesi degli aspetti culturali, compreso un ripensamento profondo del ruolo, dei comportamenti del management delle imprese. Per questo diventa importante questa riflessione di Hamel: “Pur riconoscendo apertamente il valore dell'iniziativa, della creatività e della passione, molti manager si trovano di fronte a un dilemma imbarazzante: sono gestori per formazione e per temperamento. Vengono pagati per supervisionare, controllare e amministrare. Ma oggi le capacità umane più preziose sono proprio le meno gestibili. Gli strumenti del management possono obbligare le persone a essere obbedienti e diligenti, ma non possono renderle creative e coinvolte”... “È l'ora di un management relazionale, un “freedom management” che non guardi a “libertà e responsabilità” come ad un trade-off di cui limitare i danni, ma come ad un equilibrio in cui le libertà di pensare, comunicare, partecipare, inventare, sbagliare, innovare, trovino dialogo nella responsabilità di un progetto ambizioso e sentito”. Non è questo l'ambito nel quale approfondire le trasformazioni culturali ed operative del management, del suo nuovo ruolo e delle sue nuove skills, anche se queste tematiche sono centrali nella vita organizzativa delle imprese. Nell'articolo di D. Autieri *Il manager guida ma non comanda*, (Repubblica, 7 maggio 2012) vi sono alcune annotazioni che ci indicano una delle strade possibili del management del presente-futuro: si legge, tra altre cose: “Forse in pochi conoscono la Semco, gruppo industriale brasiliano premiato dal World economic forum come “Global leader of tomorrow” e trasformato dal suo proprietario, Ricardo Semler, nel più famoso caso al mondo di “management partecipativo”. In sostanza: niente organigrammi, niente piani strategici quinquennali, orario autogestito dai dipendenti, partecipazione di tutti alle pianificazioni aziendali, abolito il dress code e le regole scritte. Risultato: un fatturato che da 4 milioni di dollari è arrivato a 240; oltre 3mila collaboratori rispetto ai 90 dipendenti del 1982 e un turnover del personale inferiore all' 1%. Quello della Semco è un caso eccellente di management partecipativo, che ormai è più che diffuso sia tra i grandi colossi internazionali come Amazon e Google, che nelle aziende più piccole. E proprio il presidente di Google, Eric Schmidt, ha confermato in una recente intervista che “le

gerarchie in azienda uccidono la creatività”. La conseguenza è un nuovo stile di comando per i manager, non più basato sulle gerarchie, ma fondato sulla cooperazione e sulla condivisione delle scelte”. Dalle diverse angolature, osservazioni, sollecitazioni emerge comunque un dato incontrovertibile: il cambiamento d’epoca è reale, pervasivo, globale investendo tutti gli apparati, tutti i linguaggi, tutti i comportamenti, tutti i paradigmi che abbiamo utilizzato per interpretare il mondo. Questa metamorfosi ha anche un’altra caratteristica: è incessante, nel senso che “scorre” come il tempo e ci “costringe” ad una nostra evoluzione, ad una trasformazione che non tralascia nessuno attore del contesto. Per questo anche le imprese sono chiamate a coniugare il verbo “evolvere”, trasformarsi, senza “voltarsi indietro”, con il probabile rischio di trasformarsi in “statue di sale”. “Evolvere investendo sulle persone (tutte) che costituiscono l’organismo vivente delle nostre imprese: perché sono loro i neuroni più freschi e ricettivi del nostro cervello collettivo, sono loro i reali motori del cambiamento che possono e devono accendere nuove modalità di lavoro collaborative, auto-attivandosi ad osservare, a fare in prima persona, ad essere umane”. (da Weconomy)

Il nuovo lavoro

“Le vecchie metafore dell’organizzazione vengono sostituite da immagini provenienti da mondi ludici e legati alla dimensione del tempo libero. Ciò accade perché si afferma finalmente la consapevolezza che nel lavoro sono necessarie quelle attitudini creative che fino ad oggi sono sempre state confinate alla dimensione privata e considerate in antitesi con il concetto di professionalità. Decadono i metodi e le suddivisioni tradizionali dell’azienda e si avverte sempre di più la necessità di sperimentare approcci non verticali, non orizzontali, bensì multidirezionali e flessibili”. (M. Minghetti).

Come abbiamo in precedenza sottolineato, esiste una stretta, diretta relazione, interdipendenza tra la trasformazione del contesto economico, le nuove dimensioni-ruoli-responsabilità delle imprese, non solo direttamente correlate alla nuova economia, ma anche quelle espressione della economia più tradizionale, e i nuovi valori-competenze-comportamenti che ri-definiscono le attività professionali: sia la strutture, le caratteristiche, le modalità del lavoro, sia competenze, le capacità, le abilità richieste, nel presente e nel futuro mutano profondamente.

Dentro questo quadro di “metamorfosi professionale”, le coordinate essenziali del nuovo lavoro e delle nuove richieste di profili/competenze specifiche da parte delle organizzazioni rappresentano un unico “quadro di riferimento”. Il passaggio radicale dai “beni pesanti ai

beni pensanti”, ossia dalla componente materiale alla componente immateriale (che in molti casi poggia su uno “zoccolo concreto” che funge tuttavia da supporto) rappresenta uno spartiacque decisivo anche per le implicazioni specifiche sulla “costellazione del lavoro”. Da alcuni anni Rullani sottolinea che “la smaterializzazione del valore comincia proprio dalla forza produttiva per eccellenza, ossia dal lavoro. Il lavoro oggi non è più, salvo rare eccezioni, lavoro materiale (uso della forza muscolare per trasformare fisicamente la materia prima in prodotto finito), ma è al 99% dei casi lavoro mentale (cognitivo), nel senso che usa le conoscenze di cui si dispone per produrre altre conoscenze, portatrici di utilità. E questo, al solito, non riguarda ormai pochi ruoli “intellettuali” (i professori, gli attori, gli scienziati ecc.) ma tutti i lavori: anche il lavoro operaio si sviluppa guidando macchine (con la conoscenza) e usando il cervello prima che i muscoli. Se il lavoro è divenuto ormai totalmente lavoro cognitivo e se il consumo attribuisce la maggior parte del valore al significato o al servizio associato ad un bene immateriale, invece che al bene materiale di per sé, dobbiamo prendere atto del fatto che un grande cambiamento si è ormai compiuto”. *“Nuovi, diversi mondi del lavoro stanno emergendo”*. Da questo Incipit del libro di Serafino Negrelli su “Le trasformazioni del lavoro” comincia una analisi delle metamorfosi che attraversano questo “mondo”, questo “universo”, richiamati nella loro accezione/interpretazione nella Introduzione. Considerare il lavoro una “costellazione” intesa come raggruppamento, ma anche mappatura di “stelle”, rappresenta una descrizione corrispondente alla complessità dell’oggetto di indagine. Già in una ricerca del 2009 venivano indicate le principali “stelle” di orientamento della costellazione del lavoro:

- (1) un massiccio spostamento dell’occupazione dalla produzione ai servizi;
- (2) la possibilità attraverso le tecnologie dell’informazione e della comunicazione di accedere ai benefici di agglomerazione, tipici di economie locali, su scala prima impensabile;
- (3) la nascita di nuove forme di collaborazione-integrazione di attività tra le imprese;
- (4) la tendenza alla riduzione dei livelli gerarchici interni alle imprese con la conseguente riorganizzazione delle funzioni e dei ruoli a tutti i livelli dell’impresa;
- (5) la flessibilità come elemento chiave delle nuove pratiche operative;
- (6) l’adozione di Nuove Forme di Organizzazione del Lavoro (NFWO), cioè di un insieme di pratiche basate sul coordinamento interfunzionale delle attività e su una gestione delle risorse umane coerente con la domanda di maggiore flessibilità,

- competenze professionali maggiori ed un coinvolgimento, secondo la lezione giapponese, dei dipendenti nella realizzazione delle prestazioni dell'impresa;
- (7) contestualmente, il diffondersi di un nuovo concetto per il settore pubblico, il cosiddetto New Public Management (NPM);
 - (8) la fine o la marginalizzazione del vecchio modello taylorista-fordista di produzione, ed il suo corrispettivo nel lavoro burocratico;
 - (9) l'affermarsi di un alto contenuto e domanda di conoscenza nei nuovi lavori e nelle nuove modalità di svolgimento dei vecchi con la conseguente marginalizzazione chi non è adeguatamente istruito;
 - (10) il ridursi di importanza delle competenze manuali tradizionali che verranno man mano assorbite da sistemi di macchine guidate da sofisticati software – degli “schiavi tecnologici” capaci di rispondere a comandi vocali o di seguire comportamenti non programmati orientati ad uno scopo funzionale;
 - (11) la nascita dei nuovi lavoratori specializzati, i lavoratori della conoscenza, coloro che, organizzeranno e gestiranno i processi lavorativi e costituiranno la nuova elite, basata sul merito e non sul censo o sul controllo del capitale;
 - (12) il formarsi di un'era di riequilibrio oggettivo del rapporto di potere tra Lavoro e Capitale perché il Capitale non avrebbe più avuto bisogno di forza lavoro sostanzialmente infinitamente intercambiabile – con la eccezione di pochi “capi” o superspecialisti – ma di un'intelligenza diffusa che avrebbe reso il rapporto di lavoro a tal punto individualizzato da rendere obsoleti vecchi sistemi di inquadramento e retribuzione;
 - (13) il diffondersi di sistemi di Relazioni Industriali ad alta “individualizzazione” e di forme di contrattazione individuale e di superamento della rappresentanza e della contrattazione collettiva;
 - (14) il superamento dell'epoca della fatica fisica e dei rischi legati all'ambiente lavorativo e il rischio di una nuova classe di rischi legati al sovraccarico cognitivo.
- (da *Il lavoro che cambia*, F. Garibaldi).

In una ricerca Aaster (2011) sulle nuove professioni si legge: “Nel passaggio al “nuovo capitalismo” il contenuto del lavoro tende ad essere in generale più conoscitivo e meno esecutivo, più autodiretto e meno organizzato, più complesso e meno routinario; il rovescio della medaglia è costituito dalla maggiore esposizione ai rischi del mercato e dall'individualizzazione. Questa ritrovata centralità del fattore umano si basa sull'inalienabilità delle conoscenze incorporate nel lavoro vivo. È soprattutto a questo che

facciamo riferimento quando parliamo di lavoratori della conoscenza, ovvero al tendenziale capovolgimento del rapporto fordista uomo-macchina. Al centro della produzione, in vasti ambiti dell'economia, sono:

- a. lo scambio di sapere (cooperazione produttiva, logica dei saperi aperti, difficoltà nello stabilire e far valere diritti di proprietà a fronte della matrice comune della produzione di conoscenza);
- b. la messa al lavoro delle facoltà umane - mentali, conoscitive, relazionali, sensoriali, affettive - che destabilizza i confini tra lavoro e non lavoro, tra produzione e riproduzione, tra lavoro e consumo, tra cicli di vita;
- c. il coinvolgimento attivo e le motivazioni personali dei produttori;
- d. il ruolo cruciale (modello antropogenetico) della “produzione dell'uomo attraverso l'uomo”, in altre parole degli investimenti collettivi in educazione, salute, cultura”.

La nostra scelta è stata quella di focalizzarci soltanto su alcuni degli elementi indicati, in quanto il nostro obiettivo è quello di indicare/proporre alcune nuove professioni/aree professionali, conseguenti alle trasformazioni d'epoca, in atto.

Uno degli elementi centrali sui quali è necessario un approfondimento viene sottolineato da Negrelli, quando analizza alcune tendenze prevalenti di trasformazione del lavoro e della sua natura: “varie ricerche tendono a rafforzare e articolare l'idea che accanto alla dimensione del “saper fare”, tipica del lavoro tradizionale, altre capacità siano sempre più richieste, da quelle cognitive di creatività a quelle relazionali e di intraprendenza, che fanno parte di una più innovativa dimensione del “saper essere” nella attività di lavoro... L'evoluzione verso una migliore combinazione di queste due dimensioni fondamentali del lavoro tende infatti a realizzarsi secondo tempi e mix diversi nelle molteplici attività e nei vari ambiti contesti, segnalando il fatto che spesso la dimensione del saper essere non è riconosciuta, valorizzata, ben compresa dovunque in tutte le sue potenzialità e articolazione”.

Le due dimensioni del lavoro indicate rappresentano macroscopicamente una “metamorfosi”, una trasformazione della “forma e della sostanza” del lavoro contemporaneo. Per questa ragione alcune interpretazioni che possono essere considerate “riduttive” deviano dalla comprensione profonda del fenomeno: non si tratta di un “accrescimento”, di un allargamento delle competenze “operative” alle quale è necessario/richiesto anche la acquisizione/utilizzo di capacità creative e relazionali, in un mix materiale-immateriale che viene considerato il “nuovo modo di lavorare”. Negrelli ci ricorda: “L'analisi delle trasformazioni del lavoro si sintetizzano in un cambiamento di

natura del lavoro nel capitalismo contemporaneo, più diversificato e transnazionale, più informatizzato e fondato sull'economia immateriale della conoscenza. Il fatto in parte nuovo è costituito da processi di globalizzazione dei mercati e di innovazione tecnologica organizzativa molto più spinti e rapidi che hanno raggiunto ormai una tale intensità da provocare una nuova profonda ristrutturazione del capitalismo. Il cambiamento in atto è inoltre largamente debitore di una politica del capitale umano e sociale coerente con la crescente domanda di pratiche innovative e modalità di lavoro, accanto a quelle tradizionali. Ma questo cambiamento di rotta avviene in modo contraddittorio. Se il progresso della divisione del lavoro genera più lavoro della conoscenza, essa genera anche nuovi lavori e nuovi gruppi sociali in cerca di riconoscimento, insieme a instabilità, precarietà e nuove forme di disuguaglianza". Sottolineando alcune delle tendenze di trasformazione dei contenuti del lavoro che accompagnano il passaggio dal saper fare al saper essere creativi nell'economia della conoscenza, Negrelli evidenzia "una trasformazione della natura del lavoro che implica un arricchimento fondamentale delle qualità in possesso del lavoratore, ovvero maggiori doti cognitive, creative e relazionali". "La dimensione del saper essere del lavoro, scrive Negrelli, tende ad espandersi soprattutto nella realtà ad alto costo del lavoro, essenzialmente a tre livelli di crescita delle risorse o, meglio, delle capabilities dei lavoratori:

- sviluppo del capitale umano e delle relative doti cognitive e di creatività,
- aumento delle capacità relazionali, soprattutto in termini di contatti interpersonali, cooperazione reciproca e lavoro in gruppo;
- intraprendenza, ovvero più autonomia e responsabilità individuali e la dimensione del saper essere sia sempre più rilevante della sua combinazione con quella del saper fare implica che alcune capacità innovative del lavoro si vadano affermando e segnino un cambiamento profondo del modo di lavorare".

Tuttavia lo snodo su cui focalizzare la riflessione non è la modalità espressiva del lavoro, il suo esprimersi, ma "la sua natura", la sua essenza profondamente trasformata. In questo senso le ricerche sociologiche sulla trasformazione del lavoro rischiano di "fermarsi sulla soglia", di re-interpretare i fenomeni, i contesti, i flussi, le domande e l'offerta, senza addentrarsi in una "trasformazione antropologica", in un vissuto dalle persone, in una esperienza "culturale", prima che operativa. Non si tratta soltanto di confrontarsi con un nuovo modo di lavorare, ma con un nuovo modo di essere del lavoro/al lavoro, di una trasformazione profonda della sua essenza e di conseguenza ricanalizzare il vissuto lavorativo da parte delle persone che si allontanano sempre più dalla dimensione

operativa, da un saper fare, dal “lavoro” vissuto come una commodity, “un oggetto di prima necessità”, da scambiare, da cambiare, che è parte di una quadro esistenziale, ma anche non ne riassume l’essenza. “È la Rete che cambia tutto. Il Web, che ce ne accorgiamo o meno, muta il nostro modo di pensare, il nostro cervello. Viviamo un vero e proprio “salto antropologico”: in questa era *l’era – dell’iperconnessione* – stiamo evolvendo verso nuovi concetti di identità, di senso, di realtà. La tecnologia è l’acceleratore esponenziale di questo cambiamento”.(da Weconomy). “Quello che stiamo osservando è un mondo di individui in evoluzione, con personalità sfaccettate, impegnati a massimizzare le proprie opportunità. Questi individui apprezzano soprattutto le relazioni personali e hanno scarsa fiducia in tutto ciò e in tutti quelli che considerano superficiali. Domandano a gran voce autenticità. Considerano la tecnologia semplicemente come un gadget per tenere assieme la mole dei loro contatti, che è enorme. Per loro, lavoro e consumo sono piattaforme per la realizzazione personale, dove possono incontrare amici e sperimentare con le proprie identità. Le nostre osservazioni indicano che sono le ragazze ad essere leader in questa corsa verso il futuro, mentre i ragazzi sono più facilmente soddisfatti, e inclini ad una vita meno stressante. Questa è la “Generazione MeWe”: individualisti nati che tuttavia mettono amici e relazioni al primo posto”. (da “The MeWe Generation”).

Di fronte a questo scenario, le doti cognitive che caratterizzano il lavoro rappresentano un aspetto basilare di quel processo di responsabilità, di autonomia e di autorganizzazione che più volte è stato sottolineato, come la dimensione/impegno espressivo delle persone. È infatti necessario considerare riduttiva l’interpretazione del “saper essere” come declinabile nelle accezioni “creativi, autonomi, in relazione, capaci di risolvere problemi da soli e con altri”.

Per questo riteniamo utile, sinteticamente, elencare i 7 saperi funzionali ad ogni persona per essere protagonista nella vita professionale e personale, che oggi deve essere considerata un “unicum esperienziale”. Si tratta di “materiale basico” sia nei percorsi formativi, sia nel responsabile processo personale di accumulazione della conoscenza: utensili indispensabili nella propria cassetta degli attrezzi, non soltanto per fare, ma soprattutto per vivere pienamente la propria esistenza.

1. **Sapere di non sapere.** Il punto di partenza, la condizione basilare del cammino verso il sapere: la consapevolezza della parzialità, del “drammatico scarto” tra la grandezza della conoscenza e la limitatezza di ogni persona, di ogni umana capacità di accumulazione, trattamento ed utilizzo del sapere. Un approccio socratico, la

convinzione necessaria per essere protagonista di un percorso infinito, verso la crescita costante della essenzialità, della semplicità, del piacere della conoscenza.

2. **Sapere.** La conoscenza, la accumulazione della capacità critica, progettuale, operativa, la possibilità di acquisire ed utilizzare gli sguardi dell'umanità passata e presente. Dal "*sapere audi*", grido dell'illuminismo al dare valore alla conoscenza, al "*cum ergo sum*", la consapevolezza di essere una persona plurale, di poter trovare se stessi solo se sono insieme, in relazione con l'altro. Oltre l'erudizione, oltre la memorizzazione, verso un cammino che ha al centro la costruzione della saggezza, della autenticità, della testimonianza.
3. **Saper ascoltare.** Un percorso di apprendimento difficilmente insegnato: ci si limita al saper sentire, al verificare l'efficienza dell'apparato di ricezione. Ascoltare è una predisposizione, un atteggiamento mentale, una apertura all'Altro: la disponibilità alla sintonia, all'incontro, al "completamento", alla alchimia di un confronto, all'accoglienza, alla disponibilità.
4. **Saper intuire.** Esprime l'atteggiamento, la predisposizione, la volontà di andare al di là del visibile, dell'epidermide, dell'immediato, alla ricerca dell'oltre, del profondo, del senso: uno "scavare dentro" alle situazioni, agli accadimenti, alle relazioni. *In-tuitus*, andare oltre l'apparire come la scelta, il desiderio di "portare alla luce", di far nascere nuove ricchezze, nuovi punti di vista ed esprimere nuove sensibilità.
5. **Saper fare.** La capacità di utilizzare vari utensili, strumenti, tra i quali la tecnica e la tecnologia, "trattati" nel loro ruolo di mezzi: quando diventando "fini", rischiano di utilizzarci come loro appendici. Per questo vale la pena tradurre questo sapere come maestria, abilità, espressione più autentica delle rinascimentali arti & mestieri. Un insieme risultante dalla cultura, dalla ricerca, dall'esperienza, dall'errore, dalla intraprendenza, dalla pratica, concreta predisposizione alle soluzioni.
6. **Saper essere.** La consapevolezza della centralità dell'impegno polivalente verso se stessi, verso i propri referenti diretti, verso la collettività, verso le generazioni future: una tensione ed una pratica ad esercitare, esprimere la cittadinanza della responsabilità etica, sociale, culturale. La ricerca per esprimere la pienezza, il valore assoluto della propria esistenza che assume la dimensione plurale della condivisione, ripensando al detto junghiano che "*Non posso essere me stesso, senza l'altra persona*".

7. **Saper ben-essere.** La consapevolezza del diritto alla felicità, alla gioia, al senso, alla piena realizzazione del proprio universo desiderante, come condizione-aspirazione centrale nella vita. Un patrimonio emotivo di sensazioni, di immagini, di memorie, situazioni tendenti alla soddisfazione profonda della persona, attraverso la sua libertà espressiva, la sua creatività, la sua serendipità.

Questi “saperi” rappresentano aspetti complementari che rimandano da un lato al trinomio *conoscenze, competenze e capacità* che troppo spesso “si limitano”, sono rapportate esclusivamente ad un terreno operativo, applicativo e dall’altro alla consapevolezza, alla responsabilità di ogni persona di essere “*homo faber ipsius fortunae*”, artefice della propria esistenza. Per limitarci al primo aspetto è importante, anche se sinteticamente, richiamare, puntualizzare alcuni dei tratti “necessari” che dovrebbero caratterizzare gli atteggiamenti e i comportamenti delle persone in relazione alla loro attività lavorativa.

Utilizzando alcuni elementi del lavoro che in Rete un gruppo di esperti, sotto la guida di Gary Hamel, sta cercando di elaborare una nuova visione del Management 2.0. si propongono alcune “voci” di un alfabeto utile, contemporaneo, rapportato alle persone, non necessariamente a chi vuole intraprendere un percorso manageriale.

- **Apertura.** Si tratta di un atteggiamento di disponibilità, di ascolto, di curiosità che dovrebbe caratterizzare ogni persona di fronte, dentro, attraverso la realtà con cui entra in contatto, in relazione. Si tratta di un processo di accoglienza, di inclusione, di acquisizione di un patrimonio conoscitivo che richiede il formidabile lavoro di selezione, di scarto, di acquisizione di immagazzinamento. Le fonti di riferimento, da utilizzare sono il territorio della ricerca, della scoperta, dell’arricchimento di una esperienza: la pratica del mash-up, (letteralmente: “poltiglia”), che in termini informatici, indica un'applicazione che usa contenuto da più sorgenti per creare un servizio completamente nuovo, dovrebbe essere il comportamento abituale, dell’ibridazione per includere dinamicamente informazioni o contenuti provenienti da più fonti.
- **Attivismo.** “Le persone hanno un bisogno/desiderio di contribuire, di esprimersi, di sostenere un ideale, un punto di vista. Il Web 2.0 è lo strumento per consentire alle persone di “lasciare un segno”: oggi attivarsi per essere parte di una organizzazione significa renderla “social” nel duplice senso di “partecipativa” e animata da una vera responsabilità sociale”.

- **Autonomia.** È la libertà di agire da soli, di prendere decisioni senza la necessità di specifica direzione o di approvazione da livelli più elevati di gestione. Il Web ha dato alle persone gli strumenti che consentono loro di agire in modo indipendente. È una domanda/esigenza di libertà espressiva che trova “risposte” costantemente diverse nel processo di autorganizzazione: uno spazio, un tempo, un agire che non può essere circoscritto, codificato, controllato.
- **Collaborazione.** “La capacità di gruppi di persone di lavorare insieme, dividere i compiti, e fare leva su punti di forza individuali messi a disposizione di un disegno comune. Il Web 2.0 sta creando i mezzi e gli strumenti per consentire la collaborazione distribuita su scala globale”. Il valore della collaborazione risiede nel fatto che crea le condizioni, i luoghi, le esperienze attraverso le quali le persone esprimono la loro capacità di generare idee e innovazione e una opportunità concreta di co-creare valore per sé, gli altri, le imprese, la collettività.
- **Competitività.** Il Web è un ambiente in cui emergono idee e persone in base alla qualità dei loro contributi. Sul Web, le idee sono disponibili a tutti e l'unico modo per imporle è ottenere una valutazione positiva spontanea da parte degli utenti della Rete, che ne determinano il ranking attraverso il meccanismo dei tag e dei link nella classifica dei motori ricerca, o attraverso il retweet, o il numero di visualizzazioni su YouTube. Questo è il territorio del confronto, dell'affermazione, della competitività tra le persone e tra i progetti/idee/realizzazioni, dell'orgoglio personale, della qualità del proprio “fare e del proprio essere”.
- **Comunità.** Il web ha reso possibile alle persone in tutto il mondo di collegarsi l'una all'altra per risolvere problemi che una sola persona non potrebbe affrontare. Questa nuova forma di organizzazione è dinamica ed è costruita attorno ad una cultura forte: è un luogo, una occasione di incontri, confronti, scambi, una esperienza sociale, di socialità e di socializzazione. Far parte di una comunità è vivere il presente, la contemporaneità.
- **Convivialità.** In una comunità collaborativa le persone si raccolgono intorno ad una proposta di valore unificante: comunicare, come “mettere in comune”. Un processo che “produce” empatia sistemica, ossia fiducia reciproca, informalità, autenticità, anche fra persone che non si conoscono “concretamente”. La vicinanza virtuale fra persone fisicamente molto distanti è un approccio, un comportamento diffuso per migliorare le relazioni fra le persone e la produttività del lavoro collaborativo. Dal

latino *convivium*, banchetto, la convivialità è il comportamento della condivisione della conoscenza: è ciò che “scorre” nelle comunità.

- **Creatività.** La creatività non è soltanto “unire elementi esistenti con connessioni nuove, che siano utili... e belle” (H. Poincaré), ma sempre di più la capacità di realizzare qualcosa di nuovo, di sorprendente, di mai visto prima. La creatività è espressione di sé, un manifestarsi, un proporsi, un presentarsi: “conseguenza logica” di una gioia di vivere, di un desiderio di comunicazione, di incontro, di socializzazione, di apertura verso l’altro. La creatività nasce dalla capacità della persona di essere polivalente, di sapere fare riferimento, direttamente o indirettamente, a conoscenze, esperienze e competenze diverse da quelle che si possiedono pienamente: il risultato di una “impollinazione originale” del proprio “colibrì interiore”.

La creatività è la capacità di:

- risolvere i problemi, vedendo che quello che ancora non esiste;
- manipolare e cambiare i modelli organizzativi delle cose che ci circondano;
- non accettare che le cose siano così perché sono così;
- credere che possono essere anche diverse e agire per trasformarle.

Si collega direttamente al senso di libertà, di espressione di sé, di responsabilità personale e collettiva. Tutti siamo creativi perché apparteniamo al genere umano che nella sua evoluzione è stato “costretto ad inventarsi” utensili, soluzioni, tecniche, linguaggi e progetti per stare la mondo e per adattare il mondo a sé.

- **Metadisciplinarietà.** Le persone sono in grado di relativizzare il contributo della propria disciplina rispetto ad altre discipline e dialogare con gli operatori interni ed esterni di discipline diverse dalla propria. Essere metadisciplinari significa in sostanza avere la capacità di fare riferimento, di attraversare le “discipline” direttamente o indirettamente, correlate per “produrre” qualcosa di imprevisto, inatteso, sorprendente, nuovo. Significa comprendere la fine delle discipline, dato che la realtà ne ha abbattuto gli steccati, i muri, le limitazioni per creare, nella “modernità liquida” un costante, innovativo processo di contaminazione, di ibridazioni.
- **Serendipity.** La condizione di imbattersi in qualcosa per caso o la capacità di collegare fra loro fatti apparentemente insignificanti, arrivando a una conclusione imprevista. Il verificarsi di eventi casuali ha sempre giocato un ruolo fondamentale nell’innovazione. Il Web è forse il più grande motore di serendipità nella storia della cultura, spinto dalla sua natura connettiva di ipertesto. Le persone devono “imparare

dal Web” e aumentare le probabilità di creazione di valore, basata sulla casualità, incoraggiando lo sviluppo di connessioni il più possibile diversificate con e fra gruppi diversi di persone, il più spesso possibile: esercitare la curiosità produce risultati imprevedibili e sorprendenti.

- **Trasparenza.** “Trasparenza in questo contesto significa che tutti i partecipanti possono vedere i contributi di tutti gli altri. Non solo: possono usarli, aumentarli, validarli, criticarli. Solo applicando questo concetto di trasparenza la community è in grado di creare contenuti innovativi, migliorarli e farli evolvere. Fra l’altro, il vedere i contributi degli altri costituisce spesso la molla che attrae nuovi contributori, oltre ad essere la condizione indispensabile per ottenere la fiducia da parte di tutti i membri della community. È la trasparenza che distingue la collaborazione di massa da cose come i motori di ricerca, i tradizionali sistemi di knowledge management o le survey online. Senza trasparenza la “mass collaboration” si trasforma inevitabilmente in “mess” collaboration (in un casino, per dirla chiara)”. (M. Minghetti)
- **Velocità.** È data dal ritmo senza precedenti del cambiamento e dall’immediatezza delle informazioni. Grazie al web, grandi quantità di conoscenze sono ora disponibili in tempo reale. Con la tecnologia mobile, l’accesso a queste informazioni è raramente fuori portata. Le persone devono essere in grado di muoversi alla stessa velocità: proprio come Alice nel Paese delle meraviglie devono correre più rapidamente che possono solo per rimanere ferme, per andare da qualche altra parte, devono correre almeno il doppio.

In sintesi

La profondità, la trasversalità delle metamorfosi dell’economia, dell’impresa, del lavoro, che abbiamo sinteticamente analizzato, hanno dirette implicazioni nella vita professionale e personale delle persone, chiamate a ri-organizzare e definire le proprie competenze professionali, culturali, esistenziali. Per le persone, il loro essere aperti, attivi, autonomi, collaborativi, competitivi, conviviali, creativi, trasversali, curiosi, aperti all’imprevisto, trasparenti e veloci rappresentano oggi i decisivi “tratti distintivi” per incamminarsi nel percorso realizzativo del proprio progetto esistenziale.

“Nel prossimo futuro, per cercare nuove opportunità di sviluppo diverrà essenziale l’incontro tra la cultura, la conoscenza e l’innovazione, la valorizzazione e la comunicazione sul terreno della ricerca scientifica. Si manifesterà quindi una crescente propensione al confronto, alla partecipazione e alla creazione di reti. Si svilupperà sempre più nei prossimi

anni un mondo della relazione e del “pensare insieme”: non solo per effetto delle nuove tecnologie, ma anche per il bisogno di recuperare le capacità di immaginazione e di passione collettiva che una volta venivano offerte dalla vicinanza fisica e dalla massificazione delle abitudini e dei simboli sociali. Questa tendenza darà adito allo sviluppo di nuove imprese, nate dal basso, alla riorganizzazione di imprese preesistenti, e alla nascita di nuove figure professionali, anche nel settore della dirigenza e dell’imprenditorialità terziaria”. (E. Rullani).

II capitolo – Elementi emergenti dalle ricerche

Introduzione

Le varie ricerche che vengono effettuate periodicamente sulla “costellazione del lavoro” rimettono in evidenza alcuni elementi che caratterizzano un andamento non soltanto di contrazione, ma di trasformazione profonda, derivata sia dagli andamenti macroeconomici, sia da un “cambio di paradigma” che investe la struttura del lavoro e le sue filiere principali, le diverse caratteristiche delle imprese, le tecnologie e le modificazioni culturali e gestionali, i modelli organizzativi, i processi di formazione. I dati emergenti rappresentano tuttavia un materiale “utile e necessario” in quanto permettono non solo di “fotografare” una realtà in evoluzione, ma ci possono mettere in condizione di leggere nella filigrana del “pluriverso lavoro”, per ricavarne alcuni elementi di tendenza. Come indicato in precedenza, anche in questa attività di analisi è urgente adottare “nuove chiavi interpretative”: in caso contrario si rischia di “essere prigionieri” di un modello basato sulla continuità, sulla linearità, sulla dimensione quantitativa e di conseguenza essere inevitabilmente altalenanti e “ingessati” sulle variazioni, sulle percentuali, sulle prefigurazioni/indicazioni, ecc. che non mettono in discussione gli assunti di riferimento, ma si limitano ad accompagnare, a documentare i percorsi evolutivi.

Lo abbiamo più volte sottolineato, ma forse vale la pena ribadirlo: siamo di fronte ad *una profonda discontinuità* rispetto a tutti i parametri e le variabili adottate in precedenza, quindi ne consegue la necessità di affrontare una “costellazione”, come quella del lavoro, nel quale sono mutate moltissime stelle di riferimento, utilizzando nuovi “utensili di analisi”. È utile ricordare che stanno mutando di significato le stesse definizioni, utilizzate in precedenza per definire ciò che apparentemente anche oggi viene considerato lo stesso contenuto, lo stesso oggetto, la stessa attività. È necessario considerare il fatto che ciò stiamo analizzando non è un cristallo o un quarzo, ma una “materia viva”, soprattutto è una “processo vissuto, agito, interpretato, e giudicato dalla persone”: ne consegue che il “livello antropologico, culturale” dell’analisi rappresenta il terreno più corrispondente a comprenderne sia il presente che il futuro.

Siamo di fronte ad una realtà complessa, intrisa di aspetti mercatistici (nuove imprese, nuove skills, competenze, nuove occupazioni, nuove offerte formative, ecc.) di aspetti tecnologici-organizzativi (l’impatto dell’ ITC, il lavoro a distanza, la rete, ecc.) di aspetti socio-relazionali (la governance, la leadership, la collaborazione, l’autorealizzazione, la creatività, i social network, ecc.): se ci si limita a questo livello si è in grado di

comprenderne solo una parte e di conseguenza di fermarsi a “documentare” le variazioni di paesaggi già conosciuti.

Riteniamo infatti che non sia sufficiente sottolineare, come molti ricercatori fanno, che essendo mutate alcune caratteristiche/richieste fondamentali, ossia l’acquisizione di nuove doti cognitive, l’adozione di nuove espressioni di creatività e nuove capacità relazionali, favorite dalla tecnologia, ecc., riconducibili al passaggio dal “saper fare” al “sapere essere”, questo “dato” sia un elemento onnicomprensivo della “innovazione” che ha caratterizzato il mondo del lavoro negli ultimi anni.

Riteniamo che questo aspetto, pur essendo fortemente connotativo e rilevante, sia limitante in un’ analisi, in un confronto con altro aspetto in precedenza sottolineato, ossia l’arricchimento del “sapere essere” con il “saper benessere”, la sfera culturale, emotiva, comportamentale, il territorio dei giudizi, delle aspettative, dei vissuti, dei valori agiti che modificano profondamente lo stesso concetto di “lavoro”, soprattutto per molte persone delle nuove generazione (i nativi digitali).

A conferma: “il mercato del lavoro attuale, si legge nell’introduzione dell’indagine Isfol Plus, (2010) è contraddistinto da una sempre più veloce trasformazione delle modalità di ricerca e svolgimento del lavoro (rimaste pressoché invariate nei decenni passati) in nuove e molteplici forme, in cui i concetti di occupazione e disoccupazione sfuggono oggi sempre più alle categorie tradizionali alle quali eravamo stati abituati”.

La convergenza dei significati rappresenta la condizione basilare per realizzare uno scambio comunicativo senza produrre distorsioni, incomprensioni e interpretazioni deviate e devianti: riteniamo importante che questo criterio generale debba essere applicato nello specifico per la realtà complessa del lavoro.

Molti di questi aspetti vengono affrontati nel capitolo successivo di questo “lavoro”: in questo contesto è utile sottolineare che sono pressoché scomparsi:

- *la diversità tra tempo del lavoro e tempo “libero”*: questa parola per molte persone delle giovani generazioni è priva di significato, è incomprensibile, proprio perché esse considerano/affrontano la propria esistenza come una esperienza unica, complessa, diversificata che si confronta con il proprio tempo e la propria quotidianità: in questo contesto appaiono distanti e superati i dibattiti/le proposte di “conciliare il tempo del lavoro e il tempo della vita” (work-life balance), proprio perché è scomparsa questa compartimentazione;
- *la divaricazione tra tempo del “lavoro ” e tempo del gioco*, in quanto l’esperienza professionale è intrisa di molti elementi (affermazione di sé, ricerca, confronto,

scambio, sfida, ecc.) tra i quali il gioco, la leggerezza, la gioia, l'impegno sono variabili, facce di un unico poliedro esperienziale;

- *la divaricazione tra luogo di lavoro e luogo domestico o esterno*: i processi di connessione, di scambio, di “arricchimento e di valore aggiunto” derivato dalla rete e dalle sue sinapsi, ri-definiscono i luoghi che perdono progressivamente la loro fisicità/specificità, ma diventano “spazi occupati/occupabili” da attività, scambi, relazioni, da progetti, significati, destinatari i più diversificati;
- *la diversità tra maschile e femminile*, superando nel concreto, nella quotidianità, nei comportamenti, nelle attività una “storica, sociale, culturale ed economica” differenziazione/divaricazione, contrapposizione di ruoli, attività, responsabilità e “carichi sociali, familiari, relazionali, ecc.”.: emerge il valore significato di “essere persone” al di là del sesso, del genere, delle appartenenze culturali, ecc.

Anche se su queste tematiche pochi sono i focus di ricerca, è comunque utile sia richiamare alcuni aspetti emergenti dalle diverse ricerche inerenti il lavoro, sia di focalizzarci sugli aspetti riguardanti un'area geo-culturale specifica (Lombardia e Milano in particolare) per cercare di identificare elementi che svolgano un ruolo “connotativo”, funzionale alla definizione di tratti/caratteristiche di alcune nuove aree professionali.

Dalle ricerche nazionali

Molte delle ricerche attuali si focalizzano su alcuni aspetti, in molti casi “distanti” rispetto a quelli elencati, tuttavia ci forniscono elementi utili, necessari, per confrontarsi con quanto attraversa la “costellazione” delle diverse attività professionali.

46° rapporto Censis

Il quadro di riferimento “dipinto” dall'ultimo Rapporto rappresenta un riferimento qualitativo e quantitativo di rilevante importanza, anche per una riflessione mirata sulle problematiche del “pluriverso” lavoro.

“Si chiude un anno (2012), scrive il rapporto, in cui è stato centrale il problema della sopravvivenza, che non ha risparmiato nessun soggetto della società, individuale o collettivo, economico o istituzionale. Sono entrati in gioco “fenomeni enormi” (la speculazione internazionale, la crisi dell'euro, l'impotenza dell'apparato europeo, la modifica degli assetti geopolitici internazionali), ci sono piovuti addosso “eventi estremi” (la dinamica dello spread e il pericolo di default) e abbiamo vissuto la “crisi delle sedi della sovranità”, esautorate dall'impersonale potere dei mercati (nessuno, in Italia e altrove, è

stato in grado di esercitare un'adeguata reattività decisionale). Ci siamo così ritrovati inermi, in una “immunodeficienza tanto inattesa quanto pericolosa”, con le preoccupazioni della classe di governo, le drammatizzazioni dei media, le inquietudini popolari. Sono emerse tre grandi spinte di sopravvivenza.

La prima è stata il fare perno sulla “*restanza*” del passato, per riprendere e valorizzare ciò che resta di funzionante del nostro tradizionale modello di sviluppo:

- il valore dell'impegno personale,
- la funzione suppletiva della famiglia rispetto ai buchi della copertura del welfare pubblico,
- la centratura sulla prossimità nella quale si sviluppano le relazioni cruciali,
- la solidarietà diffusa e l'associazionismo,
- la valorizzazione del territorio come dimensione strategica di competitività del sistema.

La seconda spinta è stata la crescente *valorizzazione della differenza* e la voglia di personalizzazione, esempi ne sono:

- il politeismo alimentare, con combinazioni soggettive di cibi e anche di luoghi ove acquistarli, senza tabù, neutralizzando ogni passata ortodossia alimentare;
- la moltiplicazione dei format di vendita, con la forte crescita degli acquisti online, la diffusione di siti web con offerte low cost e di gruppi di acquisto solidale;
- la personalizzazione dell'impiego dei media, sia per la fruizione dei contenuti di intrattenimento, sia per l'accesso alle fonti di informazione, secondo palinsesti multimediali “fai da te”, autogestiti, svincolati dalla rigida programmazione delle grandi emittenti;
- la miniaturizzazione dei dispositivi tecnologici, la proliferazione delle connessioni mobili, l'esplosione dei social network, grazie ai quali diventano centrali la trascrizione virtuale e la condivisione telematica delle biografie personali.

La terza spinta è stata data dai *processi di riposizionamento*: esempi ne sono

- il riorientamento dei giovani verso percorsi di formazione tecnico-professionale dalle prospettive di inserimento lavorativo più certe,
- la rinnovata vitalità di pezzi del tessuto produttivo (le cooperative, le imprese femminili, il settore Ict e le applicazioni Internet, le start-up nell'alta tecnologia e le green technologies),
- l'espansione della distribuzione organizzata e delle attività di commercio via web,

- l'aumento delle quote di mercato dell'Italia nelle aree emergenti del mondo grazie a specializzazioni produttive diverse dal tradizionale made in Italy,
- il cambiamento del modello di internazionalizzazione, grazie a un di più di strategia che si è tradotto in un aumento degli investimenti in partecipazioni all'estero.

Da questo quadro sinteticamente indicato emergono alcuni elementi significativi: per riprendere uno degli snodi evidenziati nella nostra elaborazione, prima del passaggio dal “saper fare” al “saper essere” come condizione “obbligata” per accedere ai “nuovi lavori”,

- la sfida della sopravvivenza ha comportato non solo la salvaguardia di “posizioni tradizionali”, ma ha sollecitato un “*essere altrimenti*”, ossia una spinta ad un riposizionamento, soprattutto dei diversi cluster di giovani nel loro rapporto con le scelte di studio e di attività professionale.
- Emerge con evidenza la “distanza” esistente tra il sistema formativo, l’insieme delle offerta formativa e le nuove esigenze della realtà produttiva, specie nella sua ri-articolazione derivata dall’emergere della weconomy, anche se processi di aggiornamento, di costituzioni di reti, di nuove modalità/tecnologia utilizzate nei processi formativi esprimono comunque una consapevolezza crescente della necessità/urgenza di accompagnare le giovani generazioni nel pluriverso digitale dell’apprendimento, dell’attività professionale, della vita individuale e relazionale.
- Emerge con rilevante importanza sia in termini culturali che economico-professionali il settore delle imprese sociali, in controtendenza rispetto alla contrazione dell’offerta professionale, che con le assunzioni e la dimensione quantitativa complessiva assunta (danno lavoro al 7,2% degli occupati del totale delle imprese: un valore che in alcuni settori, come la sanità e l’assistenza (dove lavorano nelle cooperative il 49,7% degli occupati), i trasporti (24%), ma anche i servizi alle imprese (19,3%), colloca questo settore come uno dei motori significativi della crescita, dello sviluppo, ma anche della “tensione emergente” in molti giovani di contribuire concretamente al miglioramento della qualità della vita collettiva: un significativo “segnale” del diffondersi della “economia collaborativa”.
- Emerge una sottolineatura importante: il passaggio dal saper fare al saper essere, precedentemente ricordato non ha significato una “perdita”, una non-necessità

delle “competenze tecniche” rispetto alle “competenze relazionali”: il “saper essere” rappresenta una nuova modalità di affrontare/vivere l’attività professionale, ma qualsiasi essa sia, viene considerato obbligatorio il possedere/esprimere un “saper fare” corrispondente alle sfide della contemporaneità.

Per questo il Rapporto Censis sottolinea: “con la previsione di oltre 100.000 assunzioni, pari al 17% del totale previsto, la domanda di competenze tecniche ha registrato un'ulteriore crescita rispetto al 2009 (+15,4%). Sono oggi più di 4 milioni i tecnici occupati nel sistema delle imprese, nel pubblico, o che svolgono la libera professione. E tra i livelli alti della piramide occupazionale, le professioni dell'area tecnica sono quelle che presentano la più elevata incidenza di giovani con meno di 35 anni (il 26,3%). Ma non è ancora compiuta la fasatura tra sistema formativo e mercato del lavoro: nel 22,4% dei casi le aziende considerano tali figure di difficile reperimento, a fronte di un dato medio che per gli altri gruppi professionali si ferma al 19,7%”.

ISFOL. Indagine PLUS

Nel capitolo iniziale di questa Indagine riguardante le tendenze generali si legge: “Prima di considerare analiticamente i vari aspetti dell’attuale mondo del lavoro, appare necessario dare dei riferimenti stabili e di lungo periodo entro cui contestualizzare le ricomposizioni in atto nello stesso mercato e più in generale nella popolazione. Il mondo del lavoro – italiano e non solo – deve confrontarsi sempre di più con il sistema in cui vive. Gli agenti – una volta considerati esogeni – sono penetrati sempre più in ciò che chiamiamo *mercato del lavoro*. Diventa quindi oltremodo necessario richiamare alcune tendenze generali, prevalentemente demografiche, con cui avremo inevitabilmente a che fare negli anni a venire e che quindi rappresentano una chiave di lettura propedeutica ai fenomeni specifici. Innanzi tutto rammentiamo come la demografia e le caratteristiche dell’attuale occupazione disegneranno pericolose traiettorie per il sistema previdenziale e dei conti pubblici. Molti andamenti – fortunatamente – sono prevedibili e consentono appropriate contromisure, sfortunatamente sgradevoli poiché richiedono interventi fiscali o previdenziali, comunque restrittivi. In tale contesto esistono alcune questioni emergenti.

La prima riguarda i giovani che entrano nel mondo del lavoro: sono relativamente meno rispetto al passato, poiché a coorti di popolazione più esigue corrispondono minori flussi in entrata (in particolare, rispetto alle ipertrofiche coorti del *baby boom*) ciononostante sono più esposti a periodi di disoccupazione e a fasi di discontinuità occupazionale.

La seconda, e complementare alla prima, è rappresentata dai lavoratori stranieri. Essi sono una risorsa che può essere assai utile a ponderare gli squilibri presenti nella popolazione, ma deve essere utilizzata con opportuni servizi di integrazione, per non azzerare il saldo costi-benefici.

La terza – oramai una *leitmotiv* – riguarda le donne e i loro livelli di partecipazione troppo bassi. In particolare nelle fasce d'età centrali, in prossimità del periodo di maggior fecondità. Il loro coinvolgimento nella popolazione attiva non è più auspicabile, ma necessario. Sono una risorsa strategica che necessita di strumenti di attivazione e conciliazione adeguati.

La quarta è quella della classe d'età over 50, una delle questioni più critiche e onerose in termini di finanza pubblica. I tassi di attività, pur con livelli di salute, efficienza fisica e produttività lavorativa molto buoni, sono troppo bassi e porteranno scompensi finanziari prima e previdenziali poi. Inoltre, si devono considerare anche alcune tendenze più generali come la globalizzazione, la delocalizzazione, la scarsità di risorse energetiche, ecc., non governabili a livello di singolo stato. Queste riducono la quantità di domanda di lavoro nei mercati nazionali in cambio di prezzi al consumo minori (si è importata bassa inflazione in cambio di disoccupazione) generando correnti centrifughe che diventano sempre più forti e tali, per esempio nel nostro paese, da minare la struttura manifatturiera e, conseguentemente, rimettere in discussione il livello di tutele nel mercato del lavoro nazionale. Inoltre da un lato la riduzione della densità occupazionale – dovuta a carriere discontinue e all'alternarsi di periodi di occupazione e non occupazione – ha comportato significative sotto-contribuzioni previdenziali e fiscali, mentre dall'altro la ridotta intensità lavorativa, legata alla modulazione della partecipazione lavorativa durante le diverse fasi della vita (p.e. il part-time) comporta una erogazione di lavoro inferiore”.

Mauro Gallegati (Università Politecnica della Marche) nella sua prefazione a questo Rapporto, scrive: “È stato calcolato che, se la popolazione mondiale consumasse al ritmo di quella statunitense, avremmo bisogno di risorse pari all'utilizzo di altri 5 pianeti come la Terra (<http://www.footprintnetwork.org/>). La stessa prospettiva di un aumento indefinito delle potenzialità tecnologiche è un concetto che viola i più elementari principi della fisica, ma non perturba la mente degli economisti tradizionali. Del resto, ricorda Kenneth Boulding: “chiunque creda che una crescita esponenziale possa durare sempre in un mondo finito, o è un folle o un economista”....Ciò che occorre è inventarsi un nuovo e diverso modo di vivere, di popolare questo pianeta, di interagire con esso e tra di noi. Questo nuovo modo, questa metamorfosi, potrebbe essere scelta ma molto più

probabilmente, visto l'ossessionante mantra della crescita, tra l'altro senza colori per aggettivarla (verde o blu, ad es.), ci sarà imposta, malthusianamente imposta. L'uomo, poiché ha conoscenza del funzionamento dei sistemi viventi, delle reti trofiche, potrebbe finalmente prendere coscienza di non esserne solo osservatore, ma di farne profondamente parte, al pari di batteri e bradipi, di farfalle e sule, e, in base a questo, e contrariamente da loro, decidere il da farsi”.

Come precedentemente sottolineato, questo Rapporto focalizza la sua articolata analisi essenzialmente su due variabili/tendenze che contribuiscono in maniera rilevante a questo disallineamento tra *chiavi di lettura* e mondo *reale* del lavoro e che sono ritenute centrali per ri-definire il lavoro considerato sia il principale strumento per la realizzazione delle persone sia come “fattore produttivo, a caposaldo della società, perno del dettato Costituzionale, fulcro del sistema economico e previdenziale”.

Sintetizziamo alcune di esse:

- un generale processo di flessibilizzazione dell'occupazione che la rende sempre meno stabile, la parcellizza in pacchetti di prestazioni slegate dal fornitore delle medesime e genera processi di sovrapposizione tra più status occupazionali).
- La seconda riguarda l'uso improprio di forme contrattuali per le prestazioni oggetto dell'occupazione.

Elemento significativo e rilevante di questo Rapporto è la sollecitazione ad arricchire le letture sulle tendenze dell'occupazione con indicatori ulteriori rispetto a quelli tradizionali delle discipline economiche, considerando riduttivo e fuorviante, rispetto ad un contesto sempre più complesso ed interconnesso, l'utilizzo di un solo indicatore, sia esso il PIL o il tasso d'occupazione.

Per queste ragioni è importante sottolineare che in questo Rapporto, pur avendo un carattere descrittivo/indicativo delle tematiche di approfondimento, per ulteriori studi specifici, sono stati affrontati aspetti/problematiche che pur avendo origine negli anni del primo decennio del secolo, rappresentano oggi una connotazione indispensabile della “costellazione del lavoro”.

Riprendendo gli assunti della Commissione Stiglitz (2008) chiamata a sostituire e/o accompagnare le misure economiche tradizionali di benessere o agli indicatori ispirati al *capability approach* con misure di benessere soggettivo, considera determinate individuare/documentare anche cosa vogliono gli individui e ciò di cui hanno necessità, in modo da fissare degli obiettivi che non siano solo espressione di gruppi di potere.

Molto puntualmente viene ricordato che “Nella raccomandazione n. 1 del rapporto *The Measurement of Economic Performance and Social Progress*” viene asserito che “...misure di benessere soggettivo forniscono informazioni chiave circa la qualità della vita degli individui. Gli uffici statistici dovrebbero incorporare nei loro questionari delle domande in grado di catturare la valutazione degli individui circa la loro vita e le loro esperienze e priorità...”.

La necessità di superare i limiti di una lettura solo economico/quantitativa della tematica “benessere” che attraversa il “pluriverso lavoro” rappresenta oggi un elemento assodato (e accettato anche da molti economisti), qualora si superi la ristrettezza del considerare il “benessere” solo come una situazione materiale, quantificabile e risultante di una teoria dell'utilità, la cui massimizzazione viene considerata il “fine” dei comportamenti umani, chiamati a riempire “un paniere di beni preferiti, acquisibili dal livello di reddito raggiunto”: in questo modo non si esce mai dal corto circuito autoreferenziale dell'economia e non si comprende il senso del “bene-essere” nella sua caratteristica multidimensionale che coinvolge aspetti qualificanti della vita delle persone, non solo della loro attività.

Nel Rapporto si sottolinea che “Il problema della “qualità del lavoro” si è trovato, a partire dei vertici di Lisbona, Nizza e Stoccolma, ai primi posti nell'agenda dell'Unione europea”. Quando si parla di qualità del lavoro, come ribadito dall'Unione europea nel Consiglio di Laeken del 2001, ci si riferisce ad un concetto multidimensionale, superando l'ipotesi sostenuta dai modelli neoclassici di mercati del lavoro perfettamente concorrenziali, secondo la quale il salario è in grado di catturare interamente la qualità del lavoro. È importante ricordare la definizione di “lavoro rispettabile” indicata dall'International Labor Office (ILO) in quanto ci fornisce le coordinate di riferimento non soltanto per una verifica degli scostamenti presenti in molti comparti della realtà contemporanea, ma anche per affrontare gli aspetti più qualitativi, personali e relazionali che sono parte integrante dell'attività lavorativa di oggi. “Un lavoro *rispettabile* valorizza le prospettive future, le condizioni di lavoro, prevede la possibilità di bilanciare lavoro e vita familiare, di mandare i figli a scuola ed eliminare il lavoro minorile; prevede che ci sia uguaglianza di genere, consente alle donne di scegliere ed avere il controllo della loro vita; permette agli individui di acquisire le conoscenze tecnologiche per competere nel mercato del lavoro e di rimanere in salute; favorisce lo sviluppo di qualità imprenditoriali e prevede la partecipazione alla

divisione della ricchezza che si è contribuito a realizzare; prevede infine la possibilità di far ascoltare la propria opinione nel posto di lavoro e nella propria comunità”.

Per l'esigenza di focalizzare la nostra indagine su alcuni elementi del “pluriverso lavoro” non viene affrontato il problema complesso della qualità del lavoro, che può essere considerata la “risultante complessiva” delle scelte delle politiche, dei vissuti, sia in termini oggettivi che soggettivi. Il contributo “prezioso” di questo rapporto viene utilizzato proprio sul versante del “benessere soggettivo” che rappresenta sempre più un'angolatura d'analisi essenziale. “Il benessere soggettivo (Subjective Well-Being – SWB) è un fenomeno di natura interna legato alle esperienze degli individui (Diener, 1984) e si riferisce al modo in cui le persone percepiscono e valutano la propria vita” (Shmotkin, 2005).

È caratterizzato da due dimensioni tra loro collegate: *cognitiva* (riferita al processo globale di valutazione della propria esistenza e a processi specifici, come il lavoro, la famiglia o il tempo libero) ed *emotiva* (connessa all'esperienza di stati affettivi piacevoli o spiacevoli). Il benessere soggettivo è stato studiato in relazione a molte caratteristiche individuali, ad esempio: lo stato civile (Campbell, Converse e Rogers, 1976), le attività svolte nel tempo libero (Argyle & Martin, 1991) o dimensioni psicologiche come la personalità (Steca, Capanna, Mecaroni e Delle Fratte, 2005). L'analisi dei fattori che determinano la soddisfazione nella vita nel suo complesso è centrale nella psicologia, ma negli ultimi anni anche gli economisti hanno mostrato un particolare interesse per le determinanti socio-economiche della soddisfazione nella vita”.

In questo processo di benessere e di felicità intervengono componenti economiche, sociali, relazioni, spirituali: alcuni esempi per sottolineare la complessità di questo versante di analisi. Nella componente economica, ad esempio, è necessario considerare il binomio occupazione-disoccupazione, sottolineando che la disoccupazione determina, oltre a perdite pecuniarie, anche riduzione dell'autostima, depressione, ansia e stigma sociale: in sostanza una radicale “produzione di insoddisfazione” per la propria vita. “Un filone di studio meno diffuso ritiene che la soddisfazione degli individui non provenga soltanto dal reddito, bensì dall'agire secondo i propri valori e le proprie norme interne. Uno dei lavori in cui si è tenuto conto delle diverse concezioni di felicità degli individui è quello di Rojas (2005), il quale ha formulato la cosiddetta *Conceptual Referent Theories*. L'autore considera diversi concetti di felicità che gli individui hanno, individuando la sottostante concezione filosofica. Assumendo che la felicità è uno stato della mente, Rojas (2005) divide i concetti di felicità in due gruppi: quelli orientati

all'interno, in cui la felicità deriva da un processo interiore, e quelli orientati all'esterno, in cui la felicità nasce da uno stimolo del mondo esterno. Il risultato interessante che emerge dal suo lavoro è che per le concezioni di felicità orientate all'esterno il reddito e l'occupazione risultano variabili significative, mentre non lo sono per gli individui che hanno una concezione di felicità orientata all'interno. Le variabili di natura non economica che producono un effetto sulla soddisfazione nella vita sono rappresentate dall'età, stato civile, salute, livello di istruzione, beni relazionali. Per quel che riguarda l'età, il risultato che emerge da diversi lavori è che la relazione con la soddisfazione abbia la forma ad U: i giovani e gli anziani risultano più felici rispetto agli individui che hanno 30-40 anni. Ugualmente gli individui sposati risultano più felici dei single, divorziati, separati o vedovi". Godere di buone condizioni di salute rappresenta una delle principali determinanti della soddisfazione degli individui, mentre la relazione tra benessere e livello di istruzione sembra essere piuttosto debole (Campbell 1981, Witter *et al.* 1984) per effetto della covarianza esistente tra istruzione, reddito e status occupazionale. Infine, oltre la famiglia anche la frequenza degli amici ed il *network* di conoscenze degli individui contribuiscono al benessere ed alla felicità degli individui (Veehnoven 1994, Costa *et al.* 1985, Weiss 1973), mentre la relazione tra benessere/felicità e livello d'istruzione è stata spesso spiegata alla luce della stretta correlazione esistente tra istruzione e livello di reddito (Frey e Stutzer, 2002, Campbell 1981, Witter *et al.* 1984). (dal Rapporto ISFOL).

Excelsior informa (2013)

Il Sistema informativo Excelsior, realizzato da Unioncamere e Ministero del Lavoro, che rileva le previsioni occupazionali delle imprese dell'industria e dei servizi, rappresenta un "riferimento obbligatorio" per chi voglia confrontarsi con le varie realtà del lavoro in Italia. Da questo Rapporto, nell'economia complessiva della Ricerca vengono ricavati alcuni dei aspetti/problematiche che ridefiniscono "nel concreto" le dinamiche professionali.

Innanzitutto è utile segnalare alcuni elementi significativi:

- Alla riduzione della quota di imprese che prevedono di effettuare assunzioni nel corso del 2013, si accompagna un'analoga contrazione di quelle tra esse che prevedono difficoltà nel reperire il personale da assumere: appena il 16,7% del totale, quasi 5 punti in meno rispetto al 2012 e oltre 14 rispetto al 2008.

Non si tratta che dell'ovvia conseguenza di due fenomeni: la riduzione della "domanda" (vale a dire il numero delle persone ricercate per l'assunzione) e dell'aumento della "offerta", costituita da uno stock di persone alla ricerca di un impiego che, all'inizio dell'anno, già sfondava la soglia dei 3 milioni di unità (e ai quali vanno aggiunti, alla stessa data, oltre 340 mila lavoratori "in stand by", stimati sulla base degli interventi autorizzati della Cassa Integrazione Guadagni). Da questo punto di vista, le imprese dell'industria e quelle dei servizi, pur tenendo conto delle diverse professionalità richieste, si differenziano in misura molto modesta: tra le prime, quelle con difficoltà di reperimento del personale sono il 18,5%, tra le seconde il 15,6%.

- Le assunzioni di personale alle dipendenze che le imprese italiane dell'industria e dei servizi prevedono di effettuare direttamente nell'arco del 2013 (esclusi quindi i lavoratori interinali, assunti attraverso agenzie di intermediazione e somministrazione di mano d'opera) sono 563.400, il 10,8% in meno di quanto previsto all'inizio del 2012, mentre rispetto al 2008, quando furono quasi 1,08 milioni, il calo sfiora il 48%...La sommatoria dei flussi in entrata e di quelli in uscita determina un *saldo occupazionale negativo di quasi 245.700 unità*, corrispondente a una variazione dello stock dei dipendenti delle imprese del -2,2%. Sia in valore assoluto che in termini relativi trattasi della quinta previsione consecutiva di segno negativo e la più accentuata dal 2009 in poi. Calo delle assunzioni, aumento delle uscite e saldi occupazionali negativi non conoscono eccezioni nei diversi settori e nei territori.

Analizzando le caratteristiche personali e professionali richieste per l'assunzione Excelsior Informa 2013 mette in evidenza:

- una più o meno approfondita o più o meno lunga esperienza è quindi richiesta, mediamente, a 73 candidati su 100, valore che trova conferma anche per il 2013.
- *uno spostamento delle preferenze verso l'esperienza professionale rispetto a quella settoriale*: nel 2008 i candidati con esperienza si ripartivano tra queste due caratteristiche, nella misura rispettivamente del 34 e del 66%; dal 2010 in poi le due quote hanno un andamento opposto: la prima in aumento, fino a raggiungere nel 2013 il 39%, la seconda in riduzione, fino a scendere al 61%. In altre parole, le imprese sembrano privilegiare in misura crescente l'esperienza professionale rispetto a quella settoriale, anche se quest'ultima continua a essere preferita in via largamente maggioritaria.
- la richiesta di una esperienza specifica è più diffusa nell'industria che nei servizi (61 e 53% le rispettive quote di assunti), mentre avviene il contrario per la richiesta di un'esperienza lavorativa generica (15,7 e 17,7%).
- in un contesto di forte e ulteriore contrazione della domanda di lavoro, lo "spazio" occupazionale che le imprese assegnano ai giovani appare comunque in riduzione.

Dall'indagine Excelsior emerge come dato significativo, nell'andamento del "mercato del lavoro", l'innalzamento qualitativo della domanda di lavoro, sia per "livello" delle professioni richieste, sia per corrispondente livello di istruzione.

Viene confermato un cambio di atteggiamento/comportamento di molte imprese, la adozione di una scelta precisa, derivata dalla una "nuova" consapevolezza: la necessità di puntare alla costruzione del futuro rispetto a dinamiche difensive/conservative del presente, ossia "puntare" sull'innovazione, sulla produttività, competitività, sui nuovi mercati, o "servire diversamente" i mercati di riferimento significa "puntare sulla qualità delle persone" dei collaboratori, non più "dipendenti".

Alcuni dati a suffragare questa trasformazione:

- le professioni di più alto livello presentano una riduzione molto inferiore alla media (il -5,3%, rispetto al -9,7% di tutte le assunzioni "non stagionali"); tra esse, mentre le figure dirigenziali e quelle intellettuali e scientifiche si riducono in misura superiore di qualche punto alla media, le professioni tecniche presentano finanche un aumento, uno dei pochissimi, dello 0,5%, che ne alza la quota sul totale dal 13,7 al 15,3%.

- Una riduzione superiore alla media (-12,7%) si prevede anche per assunzioni di figure intermedie (impiegatizie: -6,1% e del commercio e dei servizi: - 16,3%;), che ne abbassa la quota sul totale di quasi mezzo punto percentuale (dal 40,9 al 39,5%).
- Presentano una riduzione accentuata anche le assunzioni di figure professionali non qualificate (-14%), la cui domanda viene espressa per quasi l'80% dal settore dei servizi e la cui incidenza sul totale scende dal 13,7 al 13,1%.
- Inferiore alla media (-5,8%) è invece la riduzione delle assunzioni di figure operaie, oltre tre su quattro richieste dall'industria, che lo scorso anno erano diminuite di oltre il 49% e che nel 2013 recuperano un punto di quota sul totale
- *Sinteticamente*: le professioni di livello più basso sopravanzano, in quota sul totale, quelle di livello più elevato di 14,9 punti, dai precedenti 15,6 punti e, soprattutto, dai 24 punti che si erano avuti in media tra il 2008 e il 2011
- la domanda di laureati si attesta al 15,9%, superando di quasi un punto e mezzo il valore del 2012 e toccando il valore "storicamente" più alto; la quota dei diplomati raggiunge il 43,5%, che non costituisce il massimo dell'ultimo quinquennio, ma che supera di oltre due punti e mezzo il livello del 2012; all'opposto, le assunzioni di personale con qualifica professionale o senza preparazione specifica, rispettivamente il 10,2 e il 30,5% del totale, si riducono entrambe di circa due punti e sono ai livelli minimi del periodo.
- Laureati e diplomati, quindi raggiungono insieme il 59,3% delle assunzioni totali, sopravanzando di 18,7 punti la somma (pari al 40,7%) delle quote degli assunti con titoli di studio di livello inferiore.

La quota dei laureati aumenta in entrambi i settori, raggiungendo il 12,6% nell'industria e il 17,4% nei servizi, ma si sottolinea soprattutto il valore raggiunto nell'industria, che migliora ulteriormente quello del 2012 (12,1%), mentre fino al 2011 la quota delle assunzioni di laureati era stata, nell'industria, mediamente del 1'8,3%: si conferma quindi che l'incremento del 2012 non è stato episodico, ma una sorta di salto all'insù, passando da un "gradino" all'altro.

- Lo stesso avviene nelle imprese di tutte le classi dimensionali, tra le quali meritano una citazione particolare le imprese minori, fino a 9 dipendenti, nelle quali le assunzioni previste di laureati superano per la prima volta la soglia del 10%, dal precedente 7,9% e da una media, fra il 2008 e il 2011, del 6,4%.

MIP. Osservatorio smart working (2013)

Le organizzazioni di successo si caratterizzano sempre di più per la loro capacità di abbandonare modelli organizzativi inefficaci e creare condizioni di lavoro che permettano di rispondere contemporaneamente a nuovi obiettivi di business e alle esigenze delle persone. I tradizionali criteri per la progettazione organizzativa vanno affiancati da principi quali la *collaborazione emergente*, l'*autonomia* e la *flessibilità* nella scelta degli spazi e delle metodologie di lavoro, la *valorizzazione dei talenti*, la *responsabilità* e l'*innovazione diffusa*. Con il diffondersi del concetto di economia della conoscenza e di knowledge work, infatti, la creazione di valore per un'impresa non è più legata esclusivamente alla presenza fisica dei lavoratori in un determinato luogo e per un certo periodo di tempo, bensì alla loro capacità di generare innovazione e di svolgere il proprio lavoro indipendentemente dall'orario e dal luogo in cui si trovano. Lo sviluppo e la diffusione di tecnologie ICT in grado di supportare la comunicazione, la collaborazione e la creazione di social network, insieme alla diffusione sempre più pervasiva di device mobili "intelligenti" e di facile utilizzo, possono agevolare e supportare le aziende in questo cambio di paradigma. La realizzazione di quello che possiamo definire un sistema di *Smart Working* richiede, tuttavia, la riprogettazione congiunta di leve non solo tecnologiche, ma anche di natura organizzativa e gestionale, che possono essere raggruppate in tre categorie fondamentali:

1. *Bricks*, ovvero il layout fisico degli spazi di lavoro;
2. *Bits*, ossia la capacità di sfruttare le potenzialità delle tecnologie digitali per il ripensamento dello spazio virtuale di lavoro;
3. *Behaviours*, in termini di stili di lavoro e policy organizzative, cultura del top management e comportamenti delle persone. dall'introduzione sui risultati della prima ricerca).

L'Osservatorio Smart Working fin dal suo inizio si è posto i seguenti obiettivi:

- Analizzare le prospettive di sviluppo e i benefici delle tecnologie ICT di Smart Working per le organizzazioni di diverse dimensioni e settori (social business, unified collaborazioni & communication, mobile workspace, cloud computing)
- Monitorare e analizzare l'evoluzione delle modalità di lavoro in Italia e il loro impatto sulle persone, le imprese e il Sistema Paese
- Raccogliere la visione del management delle principali Direzioni aziendali e degli utenti business sul tema;
- Identificare e promuovere le best practice di Smart Working in Italia.

Questo Osservatorio nasce quindi dalla consapevolezza che le tecnologie dell'informazione e della comunicazione svolgano sempre più un ruolo pervasivo e strategico per ogni organizzazione pubblica e privata, al di là delle loro dimensioni e da una valutazione di fondo che esse siano una decisiva leva dell'innovazione e di miglioramento delle performance aziendale. Non si tratta soltanto, utilizzando un discutibile verbo ormai entrato nel linguaggio contemporaneo, di "evangelizzare" le organizzazioni sull'efficacia e l'efficienza, i benefici significativi che le nuove tecnologie possono apportare, ma soprattutto di fornire le analisi e i suggerimenti funzionali ad accrescere la competitività delle imprese.

Questo Osservatorio nasce dal MIP, la business school del Politecnico di Milano, espressione diretta di Ingegneria Gestionale ed inevitabilmente ne esprime la cultura, l'approccio all'organizzazione, al lavoro, alla gestione: senza entrare nel merito di questa legittima "lettura della realtà" è importante comprendere che non è possibile chiedere a questa ricerca l'approfondimento di tematiche, che pur essendo strettamente collegate alle aree di ricerca, esulano dallo spettro culturale degli estensori della ricerca. Per loro rientrano nella categoria dei lavoratori "smart" coloro che godono di un certo grado di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi di lavoro (Distant o Mobile worker), degli orari di lavoro (Flexible worker) e degli strumenti da utilizzare (Adaptive worker, cioè chi lavora con apparecchi tecnologici propri oppure aziendali, ma scelti personalmente). Tuttavia questo Osservatorio rappresenta un utile ed importante "spaccato" di una realtà aziendale in evoluzione, in quanto rappresenta un ponte non tecnologico, ma manageriale per comprendere anche le nuove professioni del futuro. Le conclusioni della prima ricerca continuano ad essere importanti per comprendere alcuni aspetti di questa trasformazione tecnologica, comportamentale, fisica, organizzativa di molte imprese.

"La Ricerca del 2012 mostra come le tecnologie ICT rappresentino oggi un driver che spinge verso l'adozione di modelli di *Smart Working* ma che altre leve organizzative, e in particolare la cultura del management, siano ancora un fattore frenante allo sviluppo di questi nuovi modelli di lavoro e all'ottenimento dei migliori risultati nella loro applicazione. Dall'analisi dei casi di aziende che hanno implementato con successo modelli di *Smart Working* è possibile trarre alcune linee guida per l'innovazione dei modelli di lavoro.

1. *Cambia la progettazione degli uffici* perché le imprese più mature in ambito *Smart Working* assegnano ai dipendenti solo gli strumenti ICT (pc, cellulari, smartphone,...), lasciando loro libertà nella scelta del luogo in cui svolgere le attività

lavorative e assecondando le loro esigenze e preferenze personali. Alla luce di questo cambiamento muta il concetto di “postazione fissa”: le scrivanie e le attrezzature sono condivise e vengono spostate o riconfigurate a seconda delle esigenze delle persone. Parallelamente gli ambienti di lavoro si arricchiscono di spazi e servizi che hanno l’obiettivo di migliorare il *work – life balance* delle persone (aree relax, palestre, servizi di nido e baby-sitting,...). Grazie a questo ripensamento degli spazi, inoltre, si riescono ad ottenere saving rilevanti nella gestione dei beni immobili.

2. *Il lavoro flessibile* (telelavoro a domicilio, flessibilità oraria e gestione del tempo) viene incentivato e non penalizzato dal Top Management attraverso policy organizzative. L’approccio manageriale privilegia il controllo dei risultati rispetto alla presenza delle persone in ufficio, il lavoro e i percorsi di carriera vengono gestiti sulla base del raggiungimento di obiettivi quantificabili.
3. *Le potenzialità dell’ICT* vengono sfruttate per creare uno spazio virtuale di lavoro avanzato a disposizione di tutti i dipendenti, flessibile e personalizzabile sia in termini di device che di applicazioni accessibili da qualsiasi luogo e in ogni momento, fortemente orientate alla collaborazione, alla gestione della conoscenza, all’innovazione diffusa e a supportare i processi decisionali in modo tempestivo ed efficace. I benefici dell’innovazione dei modelli di lavoro orientati allo *Smart Working* sono troppo rilevanti, non solo a livello di singola azienda, ma anche a livello di *Sistema Paese*, per non “agire”.

Se guardiamo al solo *telelavoro*, ad esempio, la Ricerca e i casi di eccellenza mostrano impatti significativi sul miglioramento della qualità della vita lavorativa e personale (riduzione dello stress, possibilità di autogestirsi, riduzione degli spostamenti quotidiani,...) che si riflette positivamente sull’ambiente e sulla qualità delle prestazioni lavorative”.

Analizziamo sinteticamente le 3 macro variabili (Bricks, Bits e Behaviours) come emerge dall’Osservatorio 2013:

B1. Lo spazio di lavoro fisico rappresenta un leva rilevante su cui intervenire per ridefinire il sistema di Smart working. Molte imprese stanno rivedendo il concept dello spazio fisico, riprogettando il layout degli uffici per creare di ambienti aperti, flessibili, orientanti al benessere delle persone e alle dinamiche collaborative. Le principali aree di innovazione/intervento su questo item delle medie/grandi imprese italiane sono riconducibili a: aumento della dimensione degli uffici con il passaggio a open space, per favorire il lavoro in team; aumento della riconfigurabilità della postazione di lavoro; aree

di relax per favorire l'incontro e le relazioni sociali fra le persone aumentando il benessere nell'ambiente di lavoro e per dare una dimensione domestica all'ufficio in modo da conciliare l'aspetto lavorativo con quello privato; la creazione di aree destinate alla collaborazione (scambio di idee, brainstorming,...); la creazione di postazioni condivise (desk sharing, booking system,...) per ridurre i costi e garantire una maggior flessibilità organizzativa; sistemi di localizzazione automatica dei dipendenti attraverso smart card, cellulari o altri dispositivi wireless per rendere gli edifici maggiormente intelligenti. Per alcuni di questi progetti la necessità di investimenti rilevanti e l'inadeguatezza delle strutture attualmente utilizzate/utilizzabili dal molte imprese hanno rappresentato un ostacolo ad un processo di accelerazione, considerato necessario, della trasformazione fisica, estetica e "abitativa" dei luoghi di lavoro. Permangono come obiettivi della riprogettazione degli spazi di lavoro la ricerca di efficienza e riduzione di costi, un maggiore livello di soddisfazione e coinvolgimento dei "dipendenti" e una maggiore flessibilità organizzativa.

B.2. Lo spazio di lavoro "virtuale". La seconda leva è rappresentata dallo spazio di lavoro virtuale (*Bits*), inteso come insieme di strumenti e device ICT che le persone utilizzano sempre di più come strumento fondamentale per svolgere le proprie attività lavorative. In particolare le tecnologie chiave per supportare lo *Smart Working* includono gli ambiti di seguito riportati.

- *Knowledge Management, Social Network & Community* per il supporto alla creazione di relazioni e conoscenza tra le persone (social network, forum, blog, wiki, semantic search, idea management, prediction markets,...).
- *Collaboration* per il supporto alla gestione della comunicazione e collaborazione interna ed esterna all'impresa in modo integrato, attraverso infrastrutture e strumenti appositi (sistemi di conferencing, instant messaging, Voice over IP, condivisione e co-editing in real time e asincrona di slide e documenti,...).
- *Mobile Workspace* per la realizzazione di applicazioni e soluzioni pensate nativamente per l'utilizzo di device mobili (palmari, tablet, smartphone, new tablet,...) che consentano l'accesso a contenuti e strumenti in mobilità (mobile office, sales force automation, field/work force automation, accesso a documentazione operativa e cruscotti gestionali, mobile app per il business,...).
- *Cloud Computing* per la fruizione di applicazioni (Software as a Service), piattaforme (Platform as a Service) e risorse infrastrutturali (Infrastructure as a Service) in modo scalabile e flessibile a seconda delle esigenze.

Dall'Osservatorio 2013 emerge, anche, che:

- Sempre più grandi imprese in Italia consentono ai loro collaboratori di utilizzare dispositivi personali per attività lavorative: le previsioni indicano che si passerà dall'attuale 23% al 33% nel 2015. Mentre quelle che consentiranno l'utilizzo di applicazioni personali per lavorare saranno il 26% nel 2015, rispetto 15% attuale.
- Il 92% dei lavoratori dichiara, infatti, di non essere completamente soddisfatto dei propri strumenti e dispositivi informatici e il 64% ritiene di avere device personali come personal computer, smartphone e tablet, migliori di quelli forniti dall'azienda. Inoltre, il 40% dei lavoratori fa uso di strumenti consumer come Voice/Video Communication (57%) e Social Network (70%) per supportare le esigenze professionali poiché ritiene che gli strumenti a disposizione non consentano di accedere velocemente alle informazioni o di comunicare in modo efficace.
- Nel biennio 2014-2015 il 71% delle grandi aziende prospetta un incremento del budget da destinare all'acquisto di nuovi mobile device come i tablet per incoraggiare la crescita dei Mobile Worker. Già oggi, metà degli utenti business trascorre parte del proprio tempo lavorativo in mobilità e nell'ultimo anno sono aumentate del 3% le persone che lavorano fuori dall'ufficio per almeno un quarto del tempo. Di questi, la grande maggioranza utilizza già device mobile e/o servizi mobile per l'accesso a contenuti e strumenti di lavoro come mobile office, documentazione e applicazioni operative (65%) che consentono un aumento di produttività medio da loro stimato intorno al 60%.
- Il 48% delle grandi aziende inoltre prevede un aumento del budget in iniziative di *Social Computing* e il 47% in quelle di *Unified Communication & Collaboration*. Infine, saranno sempre più impiegate le applicazioni erogate in modalità Cloud: il 73% delle grandi aziende prevede di destinare a tali iniziative un budget crescente e che già ad oggi una buona parte degli utenti business usa (31%) o è interessata (39%) a servizi Cloud per il backup di dati e storage (Dropbox, iCloud ecc.) in ambito professionale.

B.3 Le policy organizzative e i modelli di lavoro. La terza leva analizzata riguarda la cultura e i comportamenti organizzativi in merito ai modelli di lavoro (*Behaviours*), elementi che si rispecchiano nelle policy organizzative relative alla possibilità di scelta del luogo e dell'orario di lavoro da parte dei "dipendenti". Come sottolineato in precedenza, anche in questo caso l'Osservatorio opera una scelta precisa: limitare il suo monitoraggio alla equazione "modelli di lavoro= flessibilità degli orari e dei luoghi di lavoro".

L'Osservatorio evidenzia una doppia limitata flessibilità, (di luogo e di tempo) derivata non tanto della tecnologia e della normativa, quanto nella cultura aziendale, in particolare nelle difficoltà di coordinamento e collaborazione tra “i dipendenti”, nel timore di perdita di controllo da parte di un management poco orientato alla delega e al lavoro per obiettivi e nel rischio legato al timore di isolamento e alienamento delle persone. “La scarsa diffusione dello Smart Working nelle PMI non è imputabile a una motivazione economica, – precisa la dottoressa Crespi alla presentazione dei dati della seconda edizione dell'Osservatorio – poiché con lo Smart Working si risparmia, ma alla presenza radicata di una cultura e di modelli di lavoro ancora molto tradizionali con una forte impostazione gerarchica, che vedono nella presenza fisica delle persone in ufficio un elemento portante del modo di lavorare”.

“Questo atteggiamento si traduce in una limitata diffusione delle pratiche di empowerment sui risultati e nella flessibilità degli orari e luoghi di lavoro che sono pilastri dei modelli di Smart Working”. Senza prevedere enormi spese, aziende piccole e grandi potrebbero invece puntare sulle tecnologie, “in particolare quelle di unified communication & collaboration e mobile – conferma la Crespi – usufruibili anche in modalità cloud, il cui utilizzo, congiuntamente alla riprogettazione delle policy organizzative, permetterebbe alle aziende di migliorare la produttività dei propri dipendenti e di ridurre le trasferte con impatti significativi sulla riduzione dei costi e il miglioramento della competitività delle aziende”. “L'uso di Social Network costituisce un potente driver di flessibilità e apertura delle relazioni interne ed esterne all'organizzazione” e “consente di personalizzare e rendere più umano l'ambiente di lavoro, contribuendo a rendere più sinergiche e compatibili vita privata e professionale”.

Per esemplificare, il telelavoro (lavoro presso la propria abitazione) viene praticato da meno del 10% della popolazione aziendale, tipicamente figure commerciali, dirigenti e donne con famiglia. “Alla base del gap italiano rispetto agli altri Paesi europei nella diffusione del telelavoro, vi è una normativa pesante e restrittiva, una visione miope e rigida nelle relazioni industriali e una cultura del lavoro pesantemente gerarchica – afferma Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio. Inoltre, nel percorso d'innovazione organizzativa, l'Italia sembra frenata dalla grande presenza di imprese medio-piccole con modelli di lavoro ancora molto tradizionali”.

“L'arretratezza dei modelli di lavoro in Italia – evidenzia lo studio – si riflette in una limitata soddisfazione dei lavoratori, in particolare riguardo alla flessibilità del luogo e degli orari di lavoro: circa un terzo degli utenti business si dichiara poco o per nulla

soddisfatto su questo fronte, ritenendo che una percentuale in media il 40% delle proprie attività potrebbe essere svolta efficacemente al di fuori della sede di lavoro”.

La visione e le considerazioni che il management di molte imprese esprime sulla trasformazione del lavoro, in relazione alla competitività e ai “necessari” accrescimenti delle performance delle persone, rappresentano un quadro di riferimento importante ed un contributo utile anche per fornire indicazioni su nuove figure professionali.

I modelli di *Smart Working* nelle aziende modificano il modo di lavorare e di relazionarsi delle persone: l’analisi svolta sui Responsabili delle varie funzioni aziendali evidenzia come le attuali modalità di lavoro presenti all’interno delle loro aree talvolta siano un freno al raggiungimento degli obiettivi di business. A fronte di processi sempre più collaborativi, le modalità di lavoro non stimolano la flessibilità al cambiamento, l’innovazione di business e il miglioramento della motivazione delle persone. Inoltre, anche obiettivi importanti come l’efficienza e l’efficacia sono supportati in modo completo dalle attuali modalità di lavoro solo in una minoranza dei casi (rispettivamente nel 29% e nel 33%). La totalità dei Responsabili di funzione sente l’esigenza di migliorare le condizioni di lavoro per facilitare il raggiungimento degli obiettivi della propria funzione.

Per essi a guidare il cambiamento sono, in ordine di rilevanza, quattro esigenze:

- *valorizzazione dei talenti e dell’innovazione* con il riconoscimento delle capacità delle persone di contribuire in modo proattivo alla creazione di conoscenza e all’innovazione (molto rilevante per il 65% del campione);
- *comunicazione e collaborazione* fra le persone in un clima aperto e trasparente per favorire la creazione trasversale di relazioni, indipendentemente da gerarchie predefinite(53%);
- *empowerment e responsabilizzazione* della persona nell’ambito del proprio lavoro con l’autonomia per agire e prendere decisioni (51%);
- *flessibilità e personalizzazione* delle condizioni di lavoro in relazione allo spazio fisico e virtuale di lavoro (15%).

Per migliorare le condizioni di lavoro i Responsabili ritengono che sia prioritario agire:

- sulla cultura del *management* che, sebbene dimostri un certo commitment sui temi legati allo Smart Working, ha ancora difficoltà nel favorire la condivisione di informazioni aziendali e nell’incentivare e premiare il contributo innovativo delle persone;
- sulla cultura dei *collaboratori* che sono ancora poco disponibili a cambiare modalità di lavoro e a ridefinire le attività, lavorando in modo flessibile (luoghi e orari

lavorativi) a seconda delle esigenze; questo dato appare in contrasto con quanto emerge dall'analisi sugli utenti finali che, se opportunamente incentivati dal management e da policy organizzative non discriminanti, si dichiarano predisposti ad adottare i nuovi modelli di lavoro;

- a livello di *policy organizzative*, che sono spesso inadeguate in quanto limitano troppo il lavoro flessibile e l'utilizzo di alcuni strumenti interni 2.0 (divieto di utilizzare l'instant messaging,...);
- sullo *spazio fisico* che è poco flessibile e riconfigurabile e non favorisce la creatività attraverso spazi dedicati alla generazione di idee innovative e alla collaborazione;
- a livello di *strumenti ICT* che abilitano la collaborazione, ma sono ancora poco accessibili dall'esterno e spesso non aiutano le persone ad aumentare le proprie competenze e conoscenze, a generare idee innovative e a prendere decisioni.

Dalle ricerche della realtà milanese e lombarda

Nell'economia della conoscenza e della weconomy fondata sui servizi alle persone, alle imprese, al mondo economico-finanziario e immobiliare Milano rappresenta la "lente di ingrandimento", attraverso la quale è possibile "vedere e interpretare" i processi e le tendenze descritte in precedenza. Per questo Milano e la Lombardia possono essere considerate un "laboratorio di tendenze", un luogo particolarmente "utile" per enucleare alcune nuove "professioni" o meglio aree di attività che si confrontano con la contemporaneità e le strategie dei diversi soggetti individuali e collettivi.

In una ricerca Aaster del 2011 si legge: "Milano costituisce senza ombra di dubbio il principale hub metropolitano in Italia di quella economia creativa, o cognitiva- culturale, basata sulla manipolazione e creazione di segni, simboli, contenuti. Reti e talenti che innervano e alimentano l'"industria dei contenuti", intesa come insieme di attività "creative" del manifatturiero (sistema moda, editoria, high tech) e del terziario (consulenza, Ict, pubblicità, design, cinema, ecc.). Un'industria trasversale, che assorbe una quota rilevante degli addetti all'intero sistema economico milanese (27%) superiore non solo alla media italiana (20%), ma anche a quella delle principali aree metropolitane. Tale industria dei contenuti rappresenta la punta avanzata di un sistema ampiamente proiettato oltre la centralità delle produzioni manifatturiere. La forza del capoluogo lombardo, infatti, non consiste tanto nella specializzazione nei servizi alla produzione e in quelli del settore finanziario e immobiliare. Sullo sfondo della trasformazione in metropoli terziaria agisce una matrice produttiva storicamente variegata. Gli studi sulla

terziarizzazione occupazionale evidenziano alcune somiglianze significative sperimentate nell'area milanese, ad esempio in relazione al peso assunto dagli occupati dei servizi alla produzione, con i modelli anglosassoni. Così alcuni hanno parlato di un modello postindustriale senza deindustrializzazione (Ballarino, 2002), alludendo alla tenuta della base manifatturiera (localizzata soprattutto nella cerchia metropolitana compresa nella Provincia di Milano) e alla contemporanea espansione dei servizi alla produzione, che innervano tutto il Nord del Paese, delineando per Milano il ruolo di città-macroregionale". Le varie ricerche realizzate nella realtà milanese e lombarda mettono in evidenza sia i grandi processi di trasformazione del lavoro intellettuale, sia "i ritardi" di alcune realtà quale il sistema complessivo della formazione, sia i "ritardi", le distanze tra aspirazioni personali/professionali e rigidità dell'organizzazione del lavoro, ecc.: un quadro complesso dal quale è utile partire per enucleare, nel capitolo successivo, le tendenze, le aree nelle quali è possibile individuare nuove "professioni".

23° rapporto Milano Produttiva (2013)

Dopo aver ri-evidenziato alcuni dei principali indicatori della situazione critica e recessiva del Paese (riduzione del PIL, invecchiamento della popolazione, riduzione del reddito delle famiglie-riduzione del risparmio-riduzione dei consumi, ecc.) il 23° Rapporto Milano Produttiva della Camera di Commercio di Milano analizza e descrive le principali dinamiche dell'economia locale.

"In questo contesto anche Milano e la Lombardia hanno risentito fortemente di questo stato di crisi che, nei primi mesi del 2013, sta ancora manifestando appieno la propria intensità anche per un effetto di trascinamento della performance negativa di fine 2012. I dati congiunturali confermano la dinamica recessiva: il tasso di variazione percentuale del valore aggiunto ha registrato in Lombardia e a Milano un segno negativo: rispettivamente -1,6% e -1,0% a Milano, valori negativi che trovano nuovamente conferma nelle previsioni relative al 2013 a livello regionale (-0,9%) e per la provincia di Milano (-0,6%). Il periodo recessivo sta, infatti, continuando a dilatarsi nel tempo. L'uscita dalla crisi e quindi ancora lontana: le previsioni riportano valori positivi solamente a partire dal 2014 e rispettivamente 1,1% per l'Eurozona, 0,7% per l'Italia, come pure un dato positivo per il valore aggiunto pari all'1,3% per Milano e all'1,1% per la Lombardia. Lo scenario maggiormente auspicabile, a oggi, è che la fase più acuta della crisi si esaurisca con il primo trimestre 2013 e che si inizi a riscontrare almeno un rallentamento della fase discendente per iniziare poi, a partire da fine 2013, un lungo cammino verso la ripresa; ripresa che dovrà necessariamente essere accompagnata da politiche a favore

dell'occupazione e in particolare a sostegno di quella che oggi viene chiamata la buona occupazione". (C. Ranci, "Quinto rapporto su Milano sociale"). Soffermandoci su questa tematica specifica, inerente il contesto di riferimento della ricerca, è necessario sottolineare, in una realtà come quella milanese fortemente connotata da una vocazione/apertura internazionale, la necessità, ricordata dal rapporto, di:

- politiche per l'occupazione con particolare riferimento alla "buona occupazione", ovvero una crescita occupazionale in grado di incidere positivamente sulla polarizzazione sociale, in grado di creare occupazione per i giovani e attrarre talenti, favorendo la presenza di capitale umano altamente qualificato, in quanto risorse determinanti per generare all'interno del nostro sistema produttivo quell'innovazione capace di accrescere e di incidere fortemente sul livello di competitività delle imprese;
- interventi a favore dei lavoratori a più bassa qualificazione professionale con l'obiettivo di accrescerne la professionalità e le competenze necessarie per operare all'interno di un sistema imprenditoriale sempre più complesso e globale.

Alcuni dati di previsione mettono in evidenza non soltanto la "pesante situazione" dell'economia milanese nella seconda fase recessiva, ma indicano alcune "linee di uscita" che obbligatoriamente sono da prendere in considerazione formulando proposte di nuove "aree professionali". Dal *Rapporto di previsione* (Prometeia, aprile 2013) si ricava che "La seconda fase della recessione – che ha caratterizzato l'intero 2012 e che si è innervata lungo l'intero sistema delle imprese e dei settori economici ripercuotendosi pesantemente sull'occupazione – non ha risparmiato l'area milanese. La dinamica dei settori ha messo in luce un quadro di diffusa contrazione dell'attività economica complessiva".

Il quadro previsivo per fine 2013 e per il biennio 2014-2015 evidenzia che, nell'ambito del territorio regionale e delle diverse province della Lombardia, la ricchezza prodotta nel 2013 non aumenterà. L'immobilismo del settore dei servizi (-0,5%) contribuirà in maniera rilevante alla situazione di stagnazione (-0,6%) che sarà rafforzata dalla mancata ripresa dell'industria (-0,2%) e da una nuova flessione delle costruzioni (-3,2%). Le stime prevedono una crescita che potrà realizzarsi nell'anno successivo che segnerà il raggiungimento dei valori di pre-crisi. Il dettaglio previsivo per il 2014-2015, infatti, registra una crescita di tutti i settori eccetto le costruzioni. La ripresa dei servizi (+1,1% e +1,6%) si rifletterà sul valore aggiunto totale prodotto nell'area milanese (+1,3% e +1,6%) e analogamente sarà positivo l'apporto dell'industria (+2,3% e +1,9%), mentre nel 2014 si collocherà in un'area negativa quello delle costruzioni (-1,6%) con un'inversione definitiva

del segno solo nell'anno successivo (+0,5%). Nell'orizzonte di medio periodo, anche l'interscambio estero è previsto in accelerazione nel 2013 (+5,1% l'export e +2,3% l'import a valori concatenati) e nel biennio seguente. In particolare, tra il 2014 e il 2015 proseguiranno, nel solco degli andamenti delineati negli anni precedenti, gli incrementi dei flussi esportativi (+5,4% e +6,5% nel biennio) e riprenderà, dopo le pesanti flessioni del periodo 2011-2012, la domanda interna misurata dalle importazioni (rispettivamente il 7,4% e il 7% circa). Nel quadro di una dinamica imprenditoriale in sostanziale “tenuta” si segnala che:

- le nuove iscrizioni nell'anno sono state 23mila circa ma il saldo, sebbene positivo per quasi 6mila unità, è apparso in contrazione rispetto all'anno precedente (-22%); le cancellazioni sono invece cresciute del 10,8%, segnale evidente delle difficoltà delle imprese a resistere in questo perdurante scenario di crisi;
- l'aumento della mortalità di imprese è un dato allarmante, come il numero delle procedure concorsuali aperte (1.404 nell'anno, il 46% del totale regionale) o di scioglimento e liquidazione volontaria (4.974 negli ultimi nove mesi del 2012).
- Importante nel quadro complessivo rimane il contributo delle società di capitale (108.241 imprese attive, pari al 38% del totale; +2,8% il tasso di crescita); da sottolineare, infine, l'effervescenza in termini di saldi di alcune tipologie come le imprese giovanili (+3.729) e le straniere (+2.523).
- Le imprese milanesi mostrano una promettente vitalità internazionale, occorre però sottolineare che è ancora troppo esiguo il numero di imprese strutturalmente e stabilmente attive sui mercati esteri. L'azienda milanese potenzialmente esportatrice si caratterizza, infatti, per una struttura organizzativa molto semplice e per una certa resistenza all'azione in rete con altre imprese, rendendo così difficile e costosa l'adozione di strategie più complete e articolate di internazionalizzazione, necessarie in un contesto globale in grande trasformazione e caratterizzato da un'endemica incertezza e instabilità.

Per quanto riguarda l'andamento occupazionale è utile sottolineare che emerge una “dato coerente” tra la realtà nazionale e la realtà locale, ma si ha una significativa conferma delle tendenze di trasformazione del “pluriverso” lavoro nelle sue componenti costitutive, distintive, anche se il Rapporto “si limita” ad evidenziare una “trasformazione” riconducibile all'area della flessibilità (contrattuale, oraria, ecc.).

“Con il prolungarsi della recessione che ha colpito l'economia europea, il quadro occupazionale si è sempre più aggravato: a fine 2012 il tasso di disoccupazione

nell'Eurozona e in Italia si è portato sulla soglia del 11%. Si accentua la disoccupazione giovanile, con record che vengono continuamente superati con gli ultimi aggiornamenti. Anche a livello milanese la disoccupazione si è presentata in deciso aumento nel 2012 (+7,9%, pari a più di 2 punti percentuali in un anno), ma si mantiene su livelli decisamente più contenuti. Al peggioramento della disoccupazione contribuiscono la caduta dei consumi, il rallentamento degli investimenti, l'esaurirsi della cassa integrazione e le politiche di contenimento della spesa pubblica. A Milano l'occupazione cresce lievemente, trainata dall'occupazione immigrata femminile. Resiste anche l'occupazione femminile autoctona, soprattutto per effetto dell'aumento dell'età pensionabile e della diminuzione delle donne inattive, mentre risulta penalizzata la componente maschile. All'inasprimento della crisi va collegata una ricomposizione del lavoro che ha determinato una riduzione del lavoro standard e la ricerca di modalità molto flessibili. Queste tendenze si sono incrociate con la riforma del lavoro del luglio 2012, che ha introdotto dei vincoli ad alcune forme contrattuali abusate e ha così inciso sui comportamenti delle imprese, rendendoli in parte divergenti rispetto al primo semestre dell'anno. La caduta delle collaborazioni a progetto è l'effetto più visibile, ma un'indagine analitica evidenzia anche una frenata del lavoro intermittente nell'ultima parte dell'anno”.

I segnali deboli del mercato del lavoro nel Comune di Milano (2012)

Questa ricerca condotta dall'Università degli Studi di Milano Bicocca (Centro Studi e Ricerche L&S – Lavoro e Società), coordinata dal prof. Serafino Negrelli, rappresenta uno spaccato molto importante della realtà lavorativa dell'area milanese, in quanto risultante di un panel di soggetti – “antenne” che, proprio perché operanti nella realtà concreta, sono in grado di captare e ri-proporre una serie di indicatori, fenomeni, “deboli, sommersi, in evoluzione”, in grado di “emergere” successivamente, disegnando in questo modo una reale anticipazione delle tendenze settoriali e professionali.

La ricerca parte da una ipotesi concreta “che le professioni *high skilled* siano quelle che possano reggere meglio l'urto della crisi, nonché quelle sulle quali si concentrano le potenziali prospettive di rilancio e ripresa. Da questo punto di vista, la città di Milano, grazie alla forte e distintiva presenza di attività di terziario avanzato, è indubbiamente un osservatorio ideale per cogliere le trasformazioni in atto in questo ambito. Milano rappresenta inoltre un contesto di eccellenza (a livello nazionale ed internazionale) per alcuni settori, come la moda e il design, ed è sede di numerose attività che operano a livello internazionale”.

Già nell'introduzione della ricerca emergono alcuni elementi critici molto preoccupanti:

- I risultati emersi dal percorso di indagine offrono un quadro a tinte fosche della situazione del mercato del lavoro nei settori ad elevata qualificazione professionale e di rilievo internazionale. Questo è indubbiamente dovuto alla forte crisi che sta colpendo trasversalmente settori imprenditoriali e categorie professionali e che si manifesta prioritariamente con un generalizzato calo della domanda, seguito a cascata da processi di chiusure aziendali e/o ristrutturazioni organizzative che hanno pesanti ricadute in termini occupazionali.
- Per quanto riguarda le caratteristiche del capitale umano ad elevata qualificazione, si segnalano alcuni elementi di criticità trasversali ai vari settori considerati. Tra questi, spicca la scarsa conoscenza della lingua inglese e la conseguente difficoltà ad interagire efficacemente in contesti internazionali. Molti dei “soggetti-antenne” intervistati evidenziano come la conoscenza dei termini tecnici sia peraltro insufficiente in molti contesti professionali, laddove sono sempre più richieste e necessarie capacità relazionali più articolate e complete (come, per esempio, la capacità di gestire una *conference call* con interlocutori stranieri).
- Un ulteriore elemento di criticità condiviso da più interlocutori risiede nella necessità di acquisire competenze trasversali e abilità descrivibili come *soft skills*. Ciò significa abbinare competenze tecniche (rispetto alle quali gli interlocutori riconoscono la buona preparazione del capitale umano milanese) a competenze di *problem-solving* e di comunicazione più articolate. Si segnala, in particolare, l'esigenza di sviluppare profili professionali che abbiano una visione complessiva dei processi produttivi e che sappiano in tal senso interagire più adeguatamente con i committenti, interpretandone e valutandone direttamente richieste ed esigenze.
- Un terzo elemento trasversale di criticità consiste nella debole propensione del capitale umano milanese a spostarsi, specialmente verso l'estero. Questo dato può essere spiegato considerando che il bacino locale di offerta di lavoro qualificato mantiene tuttora una certa dinamicità. Inoltre, Milano si pone come polo di riferimento a livello nazionale per molte attività di terziario avanzato, verso il quale molti lavoratori di altre regioni italiane si sono già spostati (rendendo quindi meno probabile un successivo trasferimento).
- Per quanto riguarda la qualità del capitale umano milanese, occorre evidenziare come vi sia un consenso pressoché unanime sul suo valore, anche a riconoscimento della validità delle istituzioni formative milanesi. I lavoratori *high-skilled* milanesi si distinguono, oltre che per le capacità tecniche e professionali, per la flessibilità

rispetto alle condizioni di lavoro offerte. Da più parti, si riporta tuttavia l'esigenza di avere profili più eclettici e più rispondenti ai ritmi dell'innovazione tecnologica.

Da questa ricerca, concentrata sui settori delle filiere milanesi della creatività e dell'innovazione, sullo sviluppo del capitale umano di istruzione terziaria e sulla sua proiezione internazionale è possibile ricavare alcune indicazioni, sollecitazioni funzionali anche alla ri-definizione di nuove aree professionali, nuovi profili di attività.

La ricerca sottolinea che: "Milano si caratterizza non solo per la diffusa presenza di professionisti *high skilled*, ma anche per la consolidata presenza di istituzioni formative e centri di ricerca (università, scuole professionali, agenzie formative, ecc.) e i relativi servizi di *job placement*. *Milano è la città del lavoro creativo e innovativo*, ha un'identità economica di "città creativa", come Parigi per la moda, New York e Londra per la finanza. La filiera milanese della creatività ha una grande proiezione internazionale, come dimostrano la "Settimana della moda", il "Salone del mobile", il "Fuori Salone", ecc. Ricco e diversificato è il supporto della filiera dell'innovazione, dall'ICT a finanza e credito, comunicazione e green economy. Come pure altrettanto ricco e di alto potenziale è il capitale umano e sociale".

Limitandoci ai dati riguardanti queste due "filiera della creatività", moda e design emergono:

Gli effetti selettivi della crisi:

- la polarizzazione nel settore della moda tra grandi brand, proprio perché in grado di intervenire in diversi mercati emergenti che hanno risentito molto meno della contrazione del tessile-abbigliamento rispetto alle piccole-medie imprese, con un 'area d'intervento molto più domestica/nazionale;
- il settore del design ha segnato un elevato livello di contrazione, derivato dal crollo delle filiere dell'edilizia e dell'arredo, con aperture/opportunità sia nelle attività di ristrutturazione dell'esistente, sia nelle aree emergenti, quali la bio edilizia e la green economy.

Rispetto alle "nuove professionalità" si assiste per la moda:

- da un lato ad un necessario accrescimento delle discipline/competenze manageriali, in grado di "imprenditorializzare" il settore, verso il posizionamento e la acquisizione di nuovi mercati, dall'altro lato un "obbligatorio arricchimento" delle competenze degli uffici stile, aggregando conoscenze specialistiche sulle innovazioni sui materiali, sulle nanotecnologie, sulle nuove applicazioni/utilizzazioni;

- da un altro lato ri-emerge un “ritorno al passato” alle competenze tecniche, artigianali, attraverso la ri-definizione delle attività di modellisti, tecnici ed esperti di lavoro sartoriale.

Nel design viene ribadita la necessaria trasversalità delle conoscenze e delle competenze che supera la dimensione disciplinare per “contenere”, esprimere nuove dimensioni di processi relazionali, di marketing, comunicazione, ecc. Emblematica è la sottolineatura presente nella ricerca: “Emerge la figura del “nuovo architetto” con expertise di impresa, di gestione completa dell’edificio nel suo ciclo di vita, compresi la manutenzione, i costi, il dialogo con le istituzioni, i problemi energetici, le nuove tecnologie, le componenti innovative, ecc. Ne deriva un obbligo di formazione permanente, ovvero di integrare la formazione tradizionale umanistica con quella più tecnica di cantiere”.

In sintesi, emerge da un lato una precisa pressante richiesta di nuove professionalità con capacità cognitive e di creatività, soprattutto per i settori di maggiore identità economica della città, dall’altro la necessità di “essere dentro” con un ruolo da protagonista sia da parte delle istituzioni pubbliche e private che da parte del sistema formativo dei settori/aree a forte innovazione e a forte vocazione/competizione internazionale, come territorio obbligatori da attraversare, anche con conoscenze, competenze, capacità, soft e life skills corrispondenti... La conclusione di questa Ricerca ci riconduce ad un confronto obbligatorio con il contesto di riferimento: “Questo sostanziale disallineamento tra livelli formativi, aspettative lavorative e caratteristiche del mercato del lavoro milanese può avere effetti particolarmente critici sui percorsi di ricerca del lavoro, soprattutto nelle fasi iniziali, in quanto molti neo-laureati non accettano posizioni lavorative che richiedano una preparazione inferiore al loro livello di istruzione. Come noto, si tratta di un’anomalia in contrasto con quanto avviene in altre realtà europee e con la teoria economica del capitale umano e dei relativi ritorni. Come altrettanto noto, si tratta di un’anomalia che non riguarda solo il territorio milanese, ma il nostro paese nel suo complesso, e che in quanto tale richiederebbe riforme di natura strutturale al centro dell’agenda politica nazionale”.

Progetto Specula Lombardia (2012)

Il rapporto Specula (“Quali orizzonti per i neolaureati in Lombardia”, settembre 2012), realizzato da Camera di Commercio di Milano/Formaper e Provincia di Milano, utilizza i dati occupazionali di tipo amministrativo, integrati con le indagini sul placement, sul collocamento svolto dalle università per verificare la capacità di “tenuta” della domanda di lavoro ad alta qualifica nella regione Lombardia e valutare la sua

corrispondenza/convergenza/adequatezza alle competenze offerte dal suo ricco sistema universitario.

Il Rapporto intende anche “segnalare se le riforme, in primis quelle relative ai contratti “formativi”, hanno incentivato l’inserimento dei giovani e hanno modificato la geografia dei contratti utilizzati, favorendo la diffusione di quello che l’ILO chiama “decent work”, ovvero un lavoro che garantisca tutela dei diritti, che genere di reddito adeguato e sia accompagnato da meccanismi di protezione sociale”.

Alcuni dati significativi:

- Stabile il numero dei laureati: si attesta intorno ai 45.000 l’anno, mentre diminuisce il numero degli specializzati, in gran parte a causa della chiusura dei corsi di abilitazione all’insegnamento.
- L’offerta stimata di laureati sul mercato del lavoro è lievemente diminuita: -740 laureati, corrispondente ad un calo dell’1,5%.
- I dati sugli avviamenti al lavoro dei neolaureati in Lombardia non possono che confermare le crescenti difficoltà occupazionali rimarginate da tutti gli aggiornamenti statistici
- Anche nel nostro territorio da sempre considerato uno dei mezzi dei motori dell’economia nazionale ed europea, gli indicatori attestano una caduta delle opportunità di lavoro ad alta qualifica.
- Il ridimensionamento della domanda occupazionale del settore pubblico, iniziato ben prima dell’avvio della spending review nel 2011 ha coinvolto non solo l’istruzione gli enti pubblici, come nel 2010, ma anche l’università e soprattutto la sanità, vitalissimo comparto dell’economia regionale che in precedenza aveva sempre mantenuto una dinamica positiva
- L’andamento degli indirizzi non è sempre coerente con le richieste del mercato: crescono alcuni degli indirizzi più ricercati, come quelli economici (+604 laureati) e paramedici (+188) ma diminuiscono i laureati nelle ingegnerie (-273) da sempre richieste dalle nostre industrie manifatturiere.
- Meno marcata la riduzione della domanda di servizi alle imprese, concentrata principalmente nel comparto bancario assicurativo, che dopo il 2010 di assunzioni legate alla sostituzione di personale fuoriuscito con la crisi finanziaria, registra un nuovo blocco l’anno successivo.
- Soffrono soprattutto le lauree umanistiche, scienze della comunicazione, scienze politiche, scienze motorie, economia del turismo e per l’ambiente e la cultura. Si

tratta di lauree poco richieste con pochi sbocchi come lavoratori autonomi o anche all'estero.

- Soffrono anche architettura, giurisprudenza e psicologia che scontano numeri troppo elevati rispetto al bacino di riferimento costituito dalla popolazione del territorio vi sono difficoltà che caratterizzano anche le lauree scientifiche, penalizzate da investimenti in ricerca cronicamente scarsi e persino indirizzi tradizionalmente “forti” come quelli economici che devono fare i conti con una fase di sospensione, di rinvio delle scelte che contraddistinguono molte imprese.

Nel complesso la domanda di professioni ad elevato contenuto cognitivo e creativo resta stagnante, non cresce a causa delle difficoltà delle nostre imprese ad adottare strategie che rilanciano la crescita, più spesso ripiegate sull'obiettivo di sopravvivere.

Di fronte a questo quadro stagnante, attendista, di rimando delle decisioni di “investire nei talenti” per produrre innovazione e sviluppo si assiste, da parte dei giovani laureati, sia ad un atteggiamento/comportamento adattativo, ad una “accettazione” di quanto viene offerto dal mercato del lavoro, purtroppo spesso lontano dal concetto di “lavoro decente” ricordato in precedenza; sia ad una scelta di re-invenzione, di ricerca di nuove opportunità in altri paesi/contesti/aree di attività.

Il Rapporto sottolinea che “nonostante i dati lombardi segnalino una diminuzione della domanda la percentuale di neolaureati senza alcuna occupazione diminuisce (-1,7 punti percentuali). Varie indagini evidenziano l'intensificarsi della “fuga all'estero” che smentisce lo stereotipo di giovani incapaci di tagliare il cordone ombelicale di abbandonare la casa dei genitori e soprattutto la crescente adattabilità qualunque occupazione come testimoniano l'aumento di stage e praticantato e la recrudescenza del lavoro nero senza contratti (+2,2 punti percentuali che compensa la diminuzione delle tipologie a termine sia dipendenti sia autonomi). Un fenomeno particolarmente grave, quello del lavoro nero, soprattutto se si considera che riguarda la forza lavoro più qualificata della regione più ricca d'Italia”.

Il Rapporto evidenzia un altro elemento importante, connotativo delle “dinamiche” che hanno attraversato/attraversano il “pluriverso lavoro”: l'affievolirsi del “fenomeno delle strat-up”, dell'imprenditorialità come scelta “esistenziale”, non solo professionale, che ha coinvolto un numero elevato di giovani. A “conferma delle difficoltà del contesto è la diminuzione dei neolaureati che risultano imprenditori nell'anno di laurea o a distanza di un anno dalla laurea, imputabile soprattutto al peggioramento delle opportunità offerte dalle imprese di famiglia. Questa riduzione degli imprenditori per cooptazione familiare in

chi ha appena completato gli studi è tuttavia compensata da una crescita dei laureati che diventano imprenditori con l'avvio di una nuova attività a distanza di qualche anno dal conseguimento del titolo, dato che può essere visto positivamente, effetto di una crisi che stimola l'intrapresa e che potrebbe originare una nuova ondata di imprenditoria, questa volta dotata di un elevato livello di istruzione e più presente nei settori terziari, ma che dovrebbe essere aiutata a consolidarsi, non restare nella marginalità".

A conclusione di questo excursus sintetico in alcuni "esempi significativi" del mondo della ricerca sul terreno socio-economico-formativo-professionale è importante riportare la conclusione del Rapporto Specula che "amaramente" fotografa/denuncia una situazione correttamente definita "paradossale".

È paradossale che, nonostante l'invecchiamento della popolazione, il segmento della forza lavoro più vitale per il futuro incontri difficoltà spropositate ad entrare nel mercato del lavoro, e ad entrarvi adeguatamente. I laureati in Italia, notoriamente pochi rispetto agli altri paesi avanzati (secondo dati 2010 gli occupati con formazione terziaria in Italia costituivano il 17,6%, contro il 29,1% della media comunitaria), risultano troppi rispetto alle esigenze espresse dal sistema delle imprese e della pubblica amministrazione, tanto che da più parti si parla di *over education* dei giovani italiani.

Eppure è sotto gli occhi di tutti il grande numero di imprese che cessano per mancanza di continuità generazionale, l'esistenza di vaste potenzialità non sfruttate in settori come il turismo e la cultura (in cui tra l'altro troverebbero occupazione i laureati umanistici, attualmente così poco richiesti), ma anche il commercio e la manifattura, l'inefficienza della pubblica amministrazione, che non potrà essere riformata senza l'ingresso di giovani. C'è quindi necessità di giovani, che purtroppo sono sottoutilizzati, con il rischio di perdere una generazione. I laureati, infatti, pagano questa scarsa domanda non solo incontrando sempre maggiori difficoltà di inserimento, ma anche con tipologie di contratti di ingresso meno remunerate e tutelanti di quelle offerte a chi ha un diploma, con dubbie prospettive di carriera anche a causa della bassa formazione sul lavoro. Una situazione che non scandalizza più, spiegata dai datori di lavoro con la necessità di tempi più lunghi nella valutazione delle alte competenze per meglio ponderare un investimento teoricamente più impegnativo. Nella realtà sta saltando il modello virtuoso secondo cui l'istruzione favorisce maggiore occupabilità, maggiore remunerazione, maggiore qualità del lavoro e quindi maggiori profitti per le imprese. Il sottoimpiego dei giovani laureati innesca un circolo vizioso che non favorisce innovazione e profitti per le imprese, che nel medio periodo scoraggerà gli investimenti in istruzione perché il loro rendimento è inadeguato, con

scontate ripercussioni sulla tenuta del sistema paese. Come non collegare i problemi di mancata crescita e di bassa produttività del lavoro? Per quanto riguarda l'istruzione, un campanello d'allarme viene dai dati sulle immatricolazioni, che a livello nazionale segnalano una caduta superiore a quanto imputabile alla riduzione della popolazione in età giovanile. È prevedibile che, se la situazione non cambierà, anche i dati lombardi, che invece al momento mostrano di tenere, seguiranno la stessa tendenza. Vale la pena chiedersi come si sia potuti giungere a questa situazione. Le politiche europee e nazionali e le azioni del sindacato sono giustamente protese a ridurre i rischi per i lavoratori più vulnerabili, definiti come coloro che hanno bassi livelli di istruzione e svolgono attività operative. I neolaureati non rientrano in questa descrizione, sia perché hanno un livello di istruzione elevato, che teoricamente dovrebbe assicurare loro buone possibilità occupazionali, sia perché se hanno potuto laurearsi hanno il sostegno delle famiglie, che può essere protrato senza che la loro non occupazione o sottoccupazione diventi un problema della collettività. Essi hanno rappresentato il terreno di "sfogo" della flessibilizzazione, con la creazione di un secondo mercato parallelo... Tutto ciò è stato accettato dai giovani, che si sono accontentati di gratificazioni non monetarie, legate alla qualità del lavoro e agli stimoli connessi soprattutto ad alcuni ambienti *appealing* (moda, design, pubblicità, ecc.), oltre che nell'illusione di future carriere. D'altra parte questa deriva è stata tollerata dal sentire comune perché a lungo si è creduto che il ricorso a contratti "deboli" fosse solo una fase transitoria nel passaggio dalla scuola al lavoro. Quanto accaduto in questi ultimi anni è invece ampiamente dimostrato che molte persone non escono da una situazione di instabilità e bassi redditi. Non a caso si parla di trappola. Una trappola da cui si può uscire solo tornando ad investire sulle competenze, retribuirle in maniera adeguata, riconoscendo valore economico alla flessibilità. Ad iniziare dai giovani.

III capitolo – Nuove attività professionali nel design, nel welfare, nella moda, nella ricerca

Introduzione

“Le persone cercano nel posto di lavoro un ambiente meraviglioso dove poter costruire qualcosa di nuovo, creativo, artistico, dove l’accoglienza, l’atmosfera, l’avventura siano garantite. Se dovessimo allora indicare un singolo fattore motivazionale cui riportare a un fondamento comune le due alternative, apparentemente antitetiche, indicate – una che muove dall’Umanesimo più estetizzante e inteso come territorio dell’armonia, degli equilibri, dell’uomo misura di tutte le cose, l’altra che scopre la versatilità umana, ambigua e tormentata, non nel perfetto corpo divaricato della famosa immagine leonardesca, quanto guardandone l’espressione corruciata, tesa, insoddisfatta – esso potrebbe essere l’Autonomia, resa possibile da condizioni organizzative di Agio e dalla possibilità di realizzare la massima Autoespressione, valore umanistico per eccellenza”. (M. Minghetti).

Nei capitoli precedenti è si teso a sistematizzare e a fornire le coordinate di un quadro di riferimento al fine di individuare, in alcune aree “professionali”, nuove figure di attività, in sintonia con il “cambiamento d’epoca” che è stato sottolineato. Sono state indicati (vedi cap.1) alcuni tratti distintivi/atteggiamenti/comportamenti considerati necessari per affrontare positivamente le sfide professionali della contemporaneità che, assieme ai 7 saperi da utilizzare, rappresentano la piattaforma, la condiziona basilare che deve essere connotativa delle persone che vogliono svolgere un ruolo da “protagonista” nel “pluriverso” lavoro. Per questo diventa importante inserire la proposta su alcune nuove attività professionali in un contesto di riflessione teorica non solo più ampio, ma più complessa, articolata, esistenziale. In estrema sintesi, non è più possibile riferirsi soltanto al Quadro europeo delle qualifiche (2008) per ricavare gli aspetti basilari dell’apprendimento, funzionale all’attività professionale: infatti, in questo documento così vengono definiti i “cardini” di riferimento necessari:

- **“conoscenze”**: risultato dell’assimilazione di informazioni attraverso l’apprendimento. Le conoscenze sono un insieme di fatti, principi, teorie e pratiche relative ad un settore di lavoro o di studio. Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche;
- **“abilità”**: indicano le capacità di applicare conoscenze e di utilizzare know-how per portare a termine compiti e risolvere problemi. Nel contesto del Quadro europeo

delle qualifiche le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) o pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti);

- “*competenze*”: comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale. Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche le competenze sono descritte in termini di responsabilità e autonomia.

L'Organizzazione Mondiale della Sanità (1994) aveva indicato una gamma di abilità cognitive, emotive e relazionali di base, che consentono alle persone di operare con competenza sia sul piano individuale che su quello sociale, definite Life skills, ossia le competenze che portano a comportamenti positivi e di adattamento che rendono l'individuo capace (enable) di far fronte efficacemente alle richieste e alle sfide della vita di tutti i giorni. Descritte in questo modo, le competenze che possono rientrare tra le Life Skills sono innumerevoli e la natura e la definizione delle Life Skills si possono differenziare in base alla cultura e al contesto. In ogni caso, analizzando il campo di studio delle Life Skills emerge l'esistenza di un nucleo fondamentale di “abilità-comportamenti” che, identificato dall'OMS, è costituito da 10 competenze: *Consapevolezza di sé/Senso critico/Gestione delle emozioni/Prendere buone decisioni/Gestione dello stress/Risolvere problemi/Empatia/Comunicazione efficace/Relazioni efficaci/Creatività*.

In sintesi le skills per la vita riguardano competenze emotive, cognitive, sociali che originariamente sono state indicate come pre-condizioni, come atteggiamenti e comportamenti funzionali ad essere prevenzione efficace, funzionali a creare le premesse per favorire il concetto di salute della persona come “stato di benessere psico-fisico e relazionale” in continuo divenire: riteniamo rappresentino anche le pre-condizioni per individuare, agire nelle nuove professioni, il patrimonio “personale” indispensabile, oggi.

“Il nucleo fondamentale” delle skills of life, sottolinea il prof. Cattaneo dell'Università Cattolica, è costituito dalle seguenti abilità e competenze:

1. *Decision making* (capacità di prendere decisioni): competenza che aiuta ad affrontare in maniera costruttiva le decisioni nei vari momenti della vita. La capacità di elaborare attivamente il processo decisionale, valutando le differenti opzioni e le conseguenze delle scelte possibili, può avere effetti positivi sul piano della salute, intesa nella sua eccezione più ampia.
2. *Problem solving* (capacità di risolvere i problemi): questa capacità, permette di affrontare i problemi della vita in modo costruttivo.

3. *Pensiero creativo*: agisce in modo sinergico rispetto alle due competenze sopracitate, mettendo in grado di esplorare le alternative possibili e le conseguenze che derivano dal fare e dal non fare determinate azioni. Aiuta a guardare oltre le esperienze dirette, può aiutare a rispondere in maniera adattiva e flessibile alle situazioni di vita quotidiana.
4. *Pensiero critico*: è l'abilità ad analizzare le informazioni e le esperienze in maniera obiettiva. Può contribuire alla promozione della salute, aiutando a riconoscere e valutare i fattori che influenzano gli atteggiamenti e i comportamenti.
5. *Comunicazione efficace*: sapersi esprimere, sia sul piano verbale che non verbale, con modalità appropriate rispetto alla cultura e alle situazioni. Questo significa essere capaci di manifestare opinioni e desideri, bisogni e paure, esser capaci, in caso di necessità, di chiedere consiglio e aiuto.
6. *Capacità di relazioni interpersonali*: aiuta a mettersi in relazione e a interagire con gli altri in maniera positiva, riuscire a creare e mantenere relazioni amichevoli che possono avere forte rilievo sul benessere mentale e sociale. Tale capacità può esprimersi sul piano delle relazioni con i membri della propria famiglia, favorendo il mantenimento di un importante fonte di sostegno sociale; può inoltre voler dire essere capaci, se opportuno, di porre fine alle relazioni in maniera costruttiva.
7. *Autoconsapevolezza*: ovvero il riconoscimento di sé, del proprio carattere, delle proprie forze e debolezze, dei propri desideri e delle proprie insofferenze. Sviluppare l'autoconsapevolezza può aiutare a riconoscere quando si è stressati o quando ci si sente sotto pressione. Si tratta di un prerequisito di base per la comunicazione efficace, per instaurare relazioni interpersonali, per sviluppare empatia nei confronti degli altri.
8. *Empatia*: è la capacità di immaginare come possa essere la vita per un'altra persona anche in situazioni con le quali non si ha familiarità. Provare empatia può aiutare a capire e accettare i "diversi"; questo può aiutare a migliorare le interazioni sociali per es. in situazioni di differenze culturali o etniche. La capacità empatica può inoltre essere di sensibile aiuto per offrire sostegno alle persone che hanno bisogno di cure e di assistenza, o di tolleranza, come nel caso dei sofferenti di AIDS, o di disordini mentali.
9. *Gestione delle emozioni*: implica il riconoscimento delle emozioni in noi stessi e negli altri; la consapevolezza di quanto le emozioni influenzino il comportamento e la capacità di rispondere alle medesime in maniera appropriata.

10. *Gestione dello stress*: consiste nel riconoscere le fonti di stress nella vita quotidiana, nel comprendere come queste ci “tocchino” e nell’agire in modo da controllare i diversi livelli di stress.

Al di là di alcune significative sovrapposizioni con quanto indicato nei capitoli precedenti, anche come tratti decisivi degli atteggiamenti/comportamenti necessari per competere/affermarsi nel “pluriverso” lavoro, ciò che va sottolineato è il nuovo profilo “necessario” per interpretare la contemporaneità dell’attività professionale. Si assiste ad una convergenza obbligata, almeno sul piano teorico-concettuale, tra le molte, nuove esigenze dell’imprese rispetto al “reclutamento” delle nuove risorse e le complesse competenze cognitive, comportamentali, emotive e sociali che le persone sono chiamate ad esprimere. Il processo/percorso di acquisizione di queste molteplici competenze dovrebbe focalizzarsi su un’analisi delle attuali istituzioni formative pubbliche e private, delle loro “offerte formative” ecc. ma questo ambito, se pur di grande rilevanza per verificare le convergenze e le distanze tra l’ area impresa e l’area-persona, esula da questa ricerca.

Le competenze riconducibili al sapere, al saper fare, al saper essere e al saper ben-essere rappresentano quindi la “stella polare” di riferimento, in grado di orientarci, all’interno dei diversi contesti,, nella individuazione di nuove “professioni”, o meglio di “nuove attività focalizzate”, materia principale di questa ricerca. Questa precisazione, questa sostituzione di termini non vuole essere una variazione linguistica per indicare lo stesso “contenuto”, ma essere la segnalazione che la relazione contenuto-contenitore, per quanto riguarda le varie professioni, evidenzia una crescente distanza e divaricazione rispetto a “inquadramenti” attuati in passato. Siamo infatti di fronte, in termini sostanziali, non soltanto formali, ad una metamorfosi delle “vecchie professioni”, ad una loro “evaporazione”.

Nella Ricerca Aaster (2011) su “Vecchie e nuove professioni a Milano”, ricordata in precedenza, veniva esplicitato questo concetto in modo articolato e preciso: “La trasformazione che ha investito le società capitalistiche mature a partire dall’ultimo scorcio del XX secolo, con l’emergere di un nuovo “regime di crescita” definibile come accumulazione flessibile, caratterizzato da un “nuovo spirito del capitalismo” e la rivoluzione tecnologica sviluppatasi al suo interno, stanno producendo profonde trasformazioni nell’insieme delle “professioni”.

Si assiste così a concomitanti processi di cambiamento: la nascita e il consolidamento di un nuovo professionalismo che determina la comparsa di un elevato numero di forme professionali che incorporano non solo abilità specifiche di nuovo tipo, ma concezioni

etiche e condizioni lavorative e di carriera mutate; processi di de-professionalizzazione intesi soprattutto come erosione del controllo esercitato sulle condizioni di esercizio della professione come corpo sociale dai propri organi di autogoverno (Ordini/Albi); processi di frammentazione e crescente differenziazione interna ai diversi campi professionali lungo linee comuni al restante mondo del lavoro (polarizzazione dei redditi, precarizzazione, contrazione del mercato, ecc.) e nel medesimo tempo acquisizione di elementi comuni tra professioni “tradizionali” e “nuove” professioni in direzione della costituzione di un unico campo del lavoro della conoscenza per quanto solcato da diversità e divisioni interne. I professionisti nella struttura delle società moderne applicando saperi e competenze svolgono delicate funzioni nel connettere i cittadini su un duplice fronte verso la pubblica amministrazione e verso l'impresa. Costruendo tessuto fiduciario e reputazionale. Oggi in Italia è opinione diffusa che le professioni stiano vivendo una crisi identitaria che ha pochi precedenti: crisi di status sociale, crisi di visibilità pubblica, crisi economica e di mercato. Tuttavia questa condizione, per molti versi difficile, non è uniformemente presente in tutte le molteplici ramificazioni che ha assunto il mondo delle professioni. Si caratterizza per differenze di gravità e profondità tra le diverse professioni, per generazioni, per condizione di mercato, territori, ecc”.

È urgente e necessario, come abbiamo più volte sottolineato, utilizzare nuovi concetti, nuovi linguaggi, nuovi riferimenti: solo in questo modo è possibile “attraversare universi di problemi, mondi vissuti, paesaggi di senso”, mettendo al centro la vita delle persone, i loro progetti esistenziali, non solo professionali e confrontarsi con la trasformazione costante dei paesaggi economico, tecnologico, istituzionale, organizzativo valoriale, sociale, culturale, estetico, mentale ed emotivo nei quali siamo chiamati a vivere e con essi a convivere.

Nelle indicazioni di alcune aree professionali innovative, nei settori del design, del welfare, della moda e della ricerca legata alle problematiche ambientali, si tende ad evidenziare sia la profonda evoluzione/trasformazione dei contesti settoriali, sia le “domande-novità” di un profilo “professionale e culturale” corrispondente alla contemporaneità e alla nuova complessità delle aree nelle quali tali attività vanno ad innestarsi.

Per questo l'insieme di indicazioni, suggerimenti e proposte contenute in questa parte riteniamo possano rappresentare un utile contributo sia per le organizzazioni nella loro attività di ricerca e di selezione di nuove persone/collaboratori, sia per le strutture pubbliche e private, per riflettere sulla loro attuale/futura “offerta formativa”, sia per le

single persone chiamate a confrontare il proprio bagaglio culturale e professionale con le nuove domande-esigenze del pluriverso – lavoro.

Operare nel design

Il design non è solo forma. Design è funzionalità, costi, stile di vita. Durata della vita di un prodotto. Il design è qualcosa che ha a che fare con la verità, con la bellezza e con l'amore (Ridderstrale e Nordstrom).

Esiste purtroppo una notevole confusione sul termine “design”, che diversamente da quanto comunemente si pensi è una parola derivata dal latino: “de” (intorno a, relativamente a, proveniente da) e “signum” (segno, insegna, immagine, segnale, figura, ecc.) quindi si tratta di un’attività che ha a che fare con la produzione di “segni, oggetti, ecc.”. Nell’Enciclopedia Treccani alla parola “design”: “Termine inglese riferito alla progettazione di oggetti prodotti industrialmente (→ disegno industriale). Con riferimento ad altri settori operativi: graphic design, la ricerca creativa e la progettazione di libri, di stampati pubblicitari; town design, la progettazione mirante a dare ordine e forma a parti di città, ad attrezzature collettive, a parchi pubblici; visual design., la progettazione d’immagini per la informazione visiva: cartelli, simboli, segnali; fashion design. progettazione nel settore della moda, attività dello stilista (fashion designer)”.

Per rendere comprensibile l’area di nuove attività professionali, strettamente legate ad essa, si ritiene utile fornire alcune sintetiche coordinate concettuali che definiscano il design nei suoi elementi connotativi e distintivi. È importante considerare il design come attività progettuale finalizzata a trasformare l’invisibile in visibile, l’immaginifico in immagine, a concretizzare emozioni, sensazioni, prefigurazioni: un processo personale, tra un’idea e la sua realizzazione, tra immaginare e ri-vedere la configurazione concreta di un’idea o di un desiderio, tradursi in artefatto. Il design non può essere ridotto ad un freddo, banale, descrittivo processo limitato ai suoi attori-atti, al sistema che unisce progettista-progetto-prodotto. Varie definizioni generali di design convergono sul suo essere una attività mentale, progettuale capace di dare un senso alle cose. Abbiamo in precedenza ricordato l’importanza del “senso”, come elemento fondativo delle attività umane, tradotto in attività, istituzioni, ecc.: fornire quindi alcune delucidazioni sul concetto di “senso” per il design rappresenta un contributo importante per comprenderne la sua specificità. Per il design “senso” corrisponde a “*destinazione, obiettivo, desiderio*”: è la direzione che il pensiero progettuale intraprende, è il cammino mentale che viene percorso per colmare una distanza tra l’uomo e la natura. È l’esercizio diretto del pensiero

di trasformare la visione, la prevenzione, l'apprendimento del mondo, del contesto e degli elementi che lo compongono, in "risposta", in soluzione in grado di rispondere ai bisogni, alle esigenze e ai desideri dell'uomo, a partire dal superamento delle sue debolezze, delle sue "imperfezioni" rispetto al mondo animale. In questa dimensione il design esprime la sua utilità, la sua capacità di corrispondere, attraverso le sue realizzazioni, alla soddisfazione di un miglioramento della qualità della vita dell'uomo. Per il design dare *senso* significa produrre *sensorialità*. Proprio perché il design è una produzione di relazioni, di scambi tra il suo operare e l'interlocutore individuale e collettivo con cui inevitabilmente deve entrare in contatto, ne consegue che l'interpretazione del suo operare nella produzione di senso/sensazioni non può che essere relazionale, comprendere sia i diversi interlocutori, sia la specificità connotativa della relazione possibile.

Ogni artefatto di design, nelle sue diverse aree "produttive" inevitabilmente coinvolge direttamente e/o indirettamente i "consueti" e riduttivi cinque sensi: rappresenta un suo linguaggio diretto, immediato, fisicamente riconoscibile. Le sensazioni auditive, visive, olfattive, gustative, tattili, emotive e culturali che è in grado di produrre rappresentano la produzione e l'articolazione di una esperienza complessa e coinvolgente che viene proposta, resa concreta, sperimentabile, memorizzabile. Per il design dare *senso* significa produrre *sensibilità*, che nella dinamica relazionale che lo connota significa ricercare le affinità, le convergenze, gli incontri "della mente e del cuore", delle emozioni e dei desideri, della fisicità, della materialità e della immaterialità con i diversi interlocutori, fruitori, utilizzatori. Per il design dare *senso* significa produrre *significazione*. "Il termine *significazione* è un concetto semiotico che indica la relazione tra un significante ed un significato. Essa ha a che vedere con la *ricchezza di senso* tipica di ogni persona, oggetto, elemento del paesaggio naturale. Ogni cosa non ci appare come elemento astratto, bensì è per noi subito *sensata*, dotata di determinate caratteristiche".(Wikipedia).

È quindi la capacità, attitudine del design di entrare come proposta, come possibilità di "nutrire l'immaginario", contribuire ad attribuire significati preganti in quel territorio esistenziale rappresentato dal pensare, dall'agire, dal desiderare, dal sognare. È dentro a questa "cornice di senso" che il design in questi anni si è confrontato con una inevitabile "metamorfosi": in molti suoi aspetti il design, assieme al suo "mestiere tradizionale" consolidato, sistematicamente re-interpretato, ha messo al centro prevalente del suo agire, è passato dalla centralità dell'oggetto alla centralità delle relazioni, dalla progettazione/realizzazione di artefatti, alla progettazione e realizzazione di "conversazioni", di scambi. In questi anni il design è stato attraversato da una molteplicità

di fenomeni che ne hanno modificato il senso e la natura profonda. Il suo campo d'azione è andato articolandosi ed estendendosi verso nuovi e diversi territori, facendo emergere nuove domande di progetto e nuovi strumenti con cui affrontarlo. Siamo di fronte ad una crisi di identità e di perdita del controllo dei loro confini (e dei loro limiti?). Nel passato esistevano, erano codificate aree/contenitori disciplinari definiti in cui ciascuno poteva collocarsi sentendosi ben “descritto” nella propria identità professionale (e anche in quella personale). “Nel "mondo fluido" le scatole si sono aperte, le loro pareti non proteggono più, le definizioni professionali e disciplinari sfumano e ciascuno deve quotidianamente ridefinire se stesso e il proprio bagaglio di capacità e competenze”. (E. Manzini). In questo scenario si inserisce la nuova sfida del design di essere “regista, scenografo” che “mette in scena relazioni”, attraverso artefatti, sistemi, strumenti, situazioni. Negli ultimi anni, con crescente insistenza, viene affrontato il “Design dei servizi”, non tanto come “logico aggiornamento” alla trasformazione socio-economica e neppure come “altro settore di intervento del design”, ma come opportunità di ri-pensare al progetto, alla responsabilità, alle relazioni tra questa attività e il contesto esistenziale, la vita delle persone e dei gruppi: forse un recupero della “tensione ideale” dei fondatori del disegno industriale italiano che sintetizzavano la loro attività con “la buona forma progettata in vista della vita buona”. Nella presentazione del Dipartimento di Design dei servizi del Politecnico di Milano: “Ogni servizio nella sua struttura, nel suo esercizio, nella sua percezione ha alla base una esperienza relazionale, una serie di comportamenti che si svolgono in un contesto preciso, da parte di uno o più attori”. *I servizi sono essenzialmente relazioni, i servizi sono conversazioni.* (mia sottolineatura)

Una progettazione appropriata, definita, strutturata, partecipata rappresenta la base, la condizione per: attivare scelte e comportamenti responsabili; ri-attivare processi di rigenerazione di tessuti culturali e sociali; contribuire alla crescita di una qualità di vita sperimentabile. Il “Design dei Servizi” permette di progettare e realizzare, in maniera efficace e centrata sull’attore-utilizzatore, servizi intesi, interpretati come parte della risposta al quadro reale di bisogni e aspettative, come soluzioni/risoluzioni di aspetti inerenti la comprensione, la fruizione, la soddisfazione. Esempi di aree di intervento: la cura degli anziani e dei bambini, la gestione del verde urbano, i servizi per la manutenzione della casa, i sistemi di reciproco aiuto, le nuove forme di mobilità, ecc. Il design dei servizi si integra con altre discipline con esso convergenti: il design delle esperienze, il design della comunicazione, il design thinking, il light design e degli interni e il “design strategico”. In sintesi siamo di fronte ad un “nuovo design” o meglio ad una sfida strategica

del design, già prefigurata nel progetto di Human Light di Artemide (1996) quando con il progetto Metamorfosi era passata dalla progettazione dei sistemi illuminanti (lampade) alla proposta della creazione di un ambiente, finalizzato alla vivibilità, al benessere, all'emotività e ai gesti della persona: dall'oggetto (diventano secondario, funzionale, non necessariamente visibile) all'esperienza, ad una progettazione che ha al centro "la vita" non gli artefatti, le relazioni e non gli strumenti (che pur essendo necessari debbono rimanere strumenti). Questa nuova sfida ha la peculiarità di essere trasversale, coinvolgere sia settori "tradizionali" che tecnologici, sia vecchi e nuovi "stili di vita e famiglie di servizi": richiede un nuovo "stile di pensiero", una non-convenzionalità progettuale, innovativi processi di co-progettazione: in sintesi siamo di fronte ad una "domanda" di una nuova generazione di servizi che richiede nuove "risposte" e capacità progettuali.

Ancora dalla presentazione del Politecnico sul "Design dei Servizi:" "Tutti i servizi hanno un comune denominatore, un aspetto che li qualifica come servizi: *il sistema delle interazioni* (le interazione tra persone, e tra persone, cose e luoghi) su cui si fondano. Queste *interazioni di servizio* (interazioni finalizzate a produrre un valore condiviso tra i diversi attori coinvolti) sono l'essenza, il nucleo caratterizzante, di ogni servizio. Il tratto distintivo del design dei servizi, indipendentemente dal suo campo di applicazione, è la *progettazione di un sistema di interazioni* e, specificatamente, nelle concezione e sviluppo delle sue caratteristiche prestazionali e delle sue qualità estetiche e relazionali. Attorno a questo nucleo caratterizzante, la progettazione dei servizi comporta di mettere in campo una serie di altre capacità progettuali attinenti la dimensione strategica del loro sviluppo, le qualità fisiche e comunicative degli spazi in cui hanno luogo e quelle dei prodotti e degli artefatti comunicativi che ne rappresentano le evidenze e i punti di contatto con gli utilizzatori. Come per ogni progettazione di artefatti complessi, questo nucleo di competenze più specificatamente progettuali deve saper interagire con altre competenze manageriali e tecnologiche necessarie allo sviluppo e alla realizzazione del servizio (e che variano con la natura del servizio considerato)".

Progettista di arcipelaghi tecnologici e relazionali

"L'espressione *città intelligente* (dall'inglese *smart city*) indica, in senso lato, un ambiente urbano in grado di agire attivamente per migliorare la qualità della vita dei propri cittadini. La città intelligente riesce a conciliare e soddisfare le esigenze dei cittadini, delle imprese e delle istituzioni, grazie anche all'impiego diffuso e innovativo delle TIC, in particolare nei campi della comunicazione, della mobilità, dell'ambiente e dell'efficienza energetica.

Benché il significato di tale espressione non sia ancora stato univocamente definito nei dettagli, si riscontra un certo accordo sulle caratteristiche di attenzione ai bisogni delle persone, di gestione oculata delle risorse, di sviluppo sostenibile e di sostenibilità economica”. (Wikipedia).

“Una città può essere definita come “smart” quando gli investimenti in capitale umano e sociale e nelle infrastrutture tradizionali (trasporti) e moderne (ICT) alimentano uno sviluppo economico sostenibile ed una elevata qualità della vita, con una gestione saggia delle risorse naturali, attraverso un metodo di governo partecipativo. É importante rimarcare come l’aspetto “smart” non debba essere collegato unicamente alla presenza di infrastrutture di informazione e comunicazione, ma anche e soprattutto al ruolo del capitale umano, sociale e relazionale (istruzione, cultura, ecc.), ed al riconoscimento del settore ambientale come fattore importante di crescita urbana”. (M. De Mitri).

La centralità della vita e dei bisogni delle persone, l’emergere di nuove esigenze/strumentazioni per una fruizione ottimale degli spazi e dei flussi presenti negli ambienti urbani rappresentano un nuovo territorio concettuale, di progetto/prospettiva per una “vita buona” delle città nel quale si inserisce questa nuova attività/area professionale del *“progettista di arcipelaghi tecnologici e relazionali”*.

Il termine arcipelago (e non isola, con tutti i connotati di separatezza, isolamento, distanza, ecc. che questa parola-concetto comporta) deriva dal significato che ha questo termine: dal greco *αρχιπέλαγος*, (arkhipélagos), che significa letteralmente “mare principale”, dal greco *arkh-(i)-* (principale) e *pelagos* (mare): gli arcipelaghi urbani rappresentano e rappresenteranno sempre più il “mare” dell’informazione, della conoscenza, della fruizione dei tempi e degli spazi e quindi la necessità di progettare luoghi, strumenti, relazioni, opportunità e relazioni diventa il “contenuto” di questo “nuovo progettista”. Dal comunicato del Comune di Milano (ottobre 2013): “Le prime 15 isole, che raddoppieranno entro febbraio del 2014, sono vere e proprie aree che consentono l’accesso alla rete per essere sempre connessi, grazie al wi-fi gratuito e veloce, stando comodamente seduti su panchine in legno dal design minimal e funzionale, e dotate di colonnine gratuite per la ricarica di tutti i dispositivi elettronici (pc, smartphone, tablet, ecc.). Non solo punti per connettersi, ma anche luoghi dove scoprire cosa accade in città: dalle notizie del Comune di Milano a quelle turistiche, sino ai numerosi eventi artistici e culturali in cartellone. Le informazioni su mobilità, viabilità, trasporto pubblico e appuntamenti saranno accessibili a tutti grazie a un vero e proprio totem touch-screen di ultima generazione dall’utilizzo

intuitivo, che prevedrà anche un supporto multilingue (italiano, inglese) per i tanti turisti presenti in città”.

In ogni “isola” milanese sono previsti anche servizi per la mobilità intelligente dato che ogni isola digitale ospita una stazione per quadricicli elettrici biposto in condivisione (EQSharing), a disposizione dei cittadini che potranno usufruirne con modalità simili a quelle del bike sharing. Inoltre per gli attuali e futuri possessori di veicoli elettrici le isole digitali rappresentano anche nuove e ulteriori stazioni di ricarica dove poter sostare facendo il pieno di energia pulita per il proprio mezzo.

L'importanza di questo progetto realizzato risiede in molteplici aspetti che stanno alla base dell'attività del “progettista di arcipelaghi”:

- Esprimere il concetto di servizio come relazione, come conversazione e come interazione
- Esprimere il senso dell'accoglienza virtuale e trasversale per i cittadini e i fruitori temporanei dello spazio/tempo urbano
- Semplificare l'accesso ai servizi/informazioni utilizzando strumenti, modalità di fruizione semplici, intuitive, veloci
- Garantire un miglioramento sostanziale del rapporto con la produzione di informazioni/conoscenze della città, sia per la fruizione/utilizzo della città stessa
- Essere punti di accoglienza specifica in occasione di grandi eventi (mostre, fiere, expo, ecc.)
- Essere luoghi dell'incontro, della stanzialità, delle conversazioni, favorendo l'espressione di questi comportamenti, compresa la necessaria sicurezza, specie nelle ore serali.
- Essere luoghi coerenti con l'efficienza, la semplicità e la sostenibilità: anche l'illuminazione a led deve essere “intelligente”, ossia calibrata sul numero delle persone presenti, variandone quindi l'intensità, garantendo di conseguenza risparmio energetico.
- Essere un luogo visibile, esteticamente piacevole, amichevole, coinvolgente, simbolicamente espressivo e componente esplicita di un arcipelago presente nel tessuto urbano: un nuovo percorso nella città, per la città, per i cittadini.

Da questa “elenco” di aree progettuali e di intervento emerge sia la complessità, ma soprattutto l'integrazione di conoscenze e capacità che il “progettista degli arcipelaghi urbani” dovrebbe possedere ed esprimere affinché il servizio proposto sia un modo di

rendere concreta la cultura del progetto, in grado di dare senso alle relazioni, ai bisogni, al miglioramento della qualità della vita collettiva e personale.

Operatore di cohousing

Tra i nuovi “paesaggi da attraversare”, l’abitare/l’abitazione, come aspetti complementari di un unicum antropologico che ha contraddistinto la storia dell’uomo, continua a svolgere un ruolo centrale, decisivo, coinvolto inevitabilmente nelle metamorfosi che connotano la contemporaneità.

M. Vitta scrive, nell’Enciclopedia Treccani: “Il 20° sec. ha pensato l’abitare riassumendolo nella figura sociologica dell’abitazione. Il modello della ‘casa’ come diritto sociale, come categoria progettuale, come dato economico, ha finito con il racchiudere questa esperienza naturale in una fitta rete di parametri ordinati secondo la logica del pensiero scientifico (tipologie, schemi funzionali, tassonomie di valori, gerarchie di comportamenti), fino a tradurla in un progetto spaziale e d’arredo ispirato al puro calcolo strutturale, ergonomico, industriale, cui hanno fatto da cornice più sfumate, ma non meno normative, rappresentazioni d’ordine etico e sociale. Perfino il suo risvolto estetico (l’immagine della ‘bella casa’) ha generalmente aderito a questa concezione, fondando il tema dell’abitazione di massa su protocolli formali elaborati alla luce dei medesimi criteri produttivi. All’alba del 21° sec. questo modello mostra, però, evidenti segnali di crisi. Non si tratta del decadimento degli strumenti tecnici dei quali esso progressivamente si è dotato, bensì del venir meno dei suoi presupposti culturali, dell’ideologia che ne ha plasmato i lineamenti, del progetto sociale che ne ha disegnato il ruolo e la portata”.

Siamo infatti di fronte ad una radicale trasformazione “antropologica” non solo architettonica, sociale, materica, tecnologica, spaziale: il passaggio dall’abitazione alla cultura/esperienza dell’abitare ha portato “l’abitante”, i suoi valori, le sue esigenze, i suoi “progetti esistenziali” a svolgere un ruolo centrale, decisivo. Sta avvenendo una reale inversione di prospettiva: al centro, il perno centrale è la vita pensata, progettata, desiderata, vissuta delle persone, mentre l’abitazione svolge il ruolo di supporto, di mezzo, di componente materiale a sostegno delle istanze “immateriali”. Contemporaneamente sta avvenendo un altrettanto significativa inversione antropologico-culturale che investe i riferimenti, i valori, i comportamenti: l’abitare non è più interpretato, vissuto come esclusiva sfera privata, territorio della famiglia (quale famiglia oggi?) e della soggettività, bensì come espressione di una individualità che assume una dimensione collettiva, pubblica, sociale, relazionale, di gruppo. Siamo di fronte ad un abitare che si traduce

sempre più in una esperienza sociale, culturale, comunitaria: da un essere per sé ad un essere per gli altri, dal vivere al con-vivere e con-dividere.

“Lo spazio posizionale dell’abitare si articola così in un sistema di coordinate: l’abitazione è definita dal suo dislocarsi in una topografia fisica e civile nella quale l’identità dell’abitante è stabilita in prima istanza da quella del gruppo. Su questo rovesciamento del privato nel pubblico, dell’interno nell’esterno, dell’individuale nel collettivo, che ha alimentato una storia di dimensioni planetarie, la modernità occidentale ha eretto il proprio sistema culturale e politico; ha tradotto i principi della democrazia, del benessere di massa, del progresso illimitato in una progettazione degli spazi e degli oggetti destinati a modelli abitativi rigorosamente funzionali, nei quali si è infine rispecchiata la struttura economica e produttiva della società industriale”. (M. Vitta).

Dentro a questo quadro di metamorfosi si situa questa area professionale, di *operatore di cohousing* chiamato a “interpretare e corrispondere” ad una rilevante “costellazione” di aspetti, problematiche che investono trasversalmente tutte le discipline che debbono interagire per fornire “risposte sensate”: il design dei servizi applicato.

“Il termine *cohousing* è utilizzato per definire degli insediamenti abitativi composti da alloggi privati corredati da ampi spazi (coperti e scoperti) destinati all'uso comune e alla condivisione tra i cohousers. Tra i servizi collettivi vi possono essere ampie cucine, lavanderie, spazi per gli ospiti, laboratori per il fai da te, spazi gioco per i bambini, palestra, piscina, internet caffè, biblioteca e altro. Le abitazioni private sono di solito di dimensioni più limitate rispetto alla media delle normali abitazioni (più piccole del 5 al 15%). Il motivo è duplice: contenere i costi complessivi dell'intervento (poiché a carico di ciascun proprietario vi è anche una quota-parte della spesa per la realizzazione degli spazi collettivi) e cercare di favorire in questo modo un più intenso utilizzo delle aree comuni. Il cohousing si sta affermando come strategia di sostenibilità: se da un lato, infatti, la progettazione partecipata e la condivisione di spazi, attrezzature e risorse agevola la socializzazione e la mutualità tra gli individui, dall'altro questa pratica, unitamente ad altri "approcci" quali ad esempio la costituzione di gruppi d'acquisto solidale, il car sharing o la localizzazione di diversi servizi, favoriscono il risparmio energetico e diminuiscono l'impatto ambientale della comunità”. (da Wikipedia)

Da questa descrizione è possibile estrapolare, sinteticamente elencare le aree progettuali, interagenti e interconnesse con l’attività del designer di cohousing. L’operatore di cohousing come cor-responsabile della progettazione e della realizzazione/articolazione degli spazi dovrebbe esprimere e supportare un progetto capace di produrre:

- un chiaro “segno e senso” di comunità del complesso abitativo, espressione di una scelta valoriale ed esistenziale specifica: il “vicinato elettivo”;
- il processo della loro “riappropriazione” da parte degli abitanti, non come integrazione funzionale, estensione utile degli spazi di vita privati, ma come luoghi relazionali con una specifica identità, (colori, materiali, strumentazione, ecc.) non solo funzionale, pur mantenendo il senso della quotidianità, “normalità” di utilizzo;
- una reale partecipazione degli abitanti nei processi di costruzione e di gestione dell’esperienza collettiva, comunitaria;
- una esperienza sociale in grado di “nutrirsi” di collaborazione, reti di supporto e di aiuto, di sicurezza, comprendendo l’importanza e il valore della interdipendenza e della responsabilità condivisa;
- processi di creazione di “valore condiviso” attraverso le esperienze comunitarie, anche gestendo le dinamiche di inclusione-allargamento-esclusione;
- processi di interazione con il contesto e i servizi “possibili” di utilizzo;
- processi relazionali e di scambio, di definizione ed applicazione di regole costituzionali ed operative del vivere collettivo;
- sistemi di interazione tra persone, tra persone e luoghi, “cose”, gesti, vissuti
- sistemi di manutenzione/modificazione dei luoghi, delle “cose” delle utilizzazioni.

Avendo quindi acquisito come patrimonio personale tutti gli aspetti inerenti l’evoluzione antropologica, culturale, sociologica, architettonica ed estetica dell’abitare, l’operatore di cohousing deve confrontarsi professionalmente con una sfida nella quale gli aspetti salienti delle design dei servizi trovano un “terreno espressivo” importante e funzionale realmente al miglioramento della qualità della vita individuale e collettiva.

Operare nel welfare

*“La mancanza di rispetto, anche se meno aggressiva di un insulto diretto, può ferire in maniera altrettanto viva. Non c’è insulto, ma nemmeno riconoscimento; la persona coinvolta semplicemente non viene “vista” come essere umano pieno, la cui presenza conti qualcosa. Quando la società tratta la massa della gente in questo modo, accordando solo a pochi il riconoscimento, crea una carenza di rispetto, quasi come se si trattasse di una sostanza troppo preziosa da far circolare. Al pari di altre carestie, anche questa è opera dell’uomo; ma a differenza del cibo, il rispetto non costa niente. Perché, allora, ne viene dispensato così poco?” (R. Sennett, *Rispetto*)*

Nella introduzione al “Manifesto per un nuove welfare” redatto da un gruppo di lavoro di Nens (Nuova economia e nuova società) si legge: “I sistemi di *welfare* costruiti nel ventennio successivo alla seconda guerra mondiale hanno cambiato profondamente l’assetto sociale dei paesi a economia avanzata, affermando diritti di cittadinanza sociale che hanno elevato la qualità della vita dei cittadini e che costituiscono ormai un tratto caratterizzante i “punti alti” dello sviluppo capitalistico. Il passaggio storico con cui i paesi industrializzati si misurano oggi è quello di una riforma del sistema di *welfare* che ne potenzi la capacità di assicurare a tutti le più ampie condizioni al fine del perseguimento dei propri piani di vita, nella consapevolezza che vi è un nesso inscindibile tra diritti individuali, diritti del lavoro, diritti sociali. L’approccio dello “sviluppo umano” è alla base di questa complessiva scommessa. Esso dà valore tanto alla libertà quanto all’*eguaglianza* quanto alla *fraternità*. Perché sviluppa un’idea di libertà sia come attributo individuale che come “*impegno sociale*”, un’idea di eguaglianza come eguaglianza delle “capacità” fondamentali, un’idea di *solidarietà*, non come carità ma come responsabilità di tutti gli uomini e le donne gli uni per gli altri e verso la società: un nuovo *umanesimo* che concepisce le libertà – oltre che come libertà di scegliere panieri di beni – come “capacità concrete”, che hanno bisogno quindi di un *welfare* che promuova l’uguaglianza delle opportunità tra i cittadini e la loro capacità di autodeterminazione. Al centro del nuovo *welfare* vi è *la persona* come soggetto di diritti e di doveri, ossia come *cittadino* inserito in una rete di relazioni sociali e di responsabilità individuali e collettive. Il ruolo delle *politiche pubbliche* è essenziale nel disegnare le regole e governare l’allocazione delle risorse in modo da sostenere lo sviluppo dell’insieme di servizi e prestazioni di *welfare* che assicurano uguaglianza delle opportunità e promuovono le capacità, e dunque le libertà, dei cittadini....” *I nuovi problemi sociali con cui dobbiamo misurarci*.

Nel contesto descritto, nuovi punti di sofferenza sociale sono venuti emergendo da tempo, che la crisi in atto accentua e rischia di incancrenire:

- la tensione tra cambiamento tecnologico e dinamiche di mercato da un lato, che richiedono una forza-lavoro flessibile e adattabile, e dall’altro la richiesta di prospettive stabili di reddito e di occupazione che proviene dalle persone;
- l’ampliarsi dell’area del lavoro a tempo determinato e l’allungamento del periodo di insicurezza lavorativa per i giovani;
- l’obsolescenza delle qualifiche lavorative che colpisce i lavoratori anziani, mina la stabilità del lavoro e accresce il rischio di disoccupazione di lunga durata;

- il processo di polarizzazione nella distribuzione dei redditi e il fenomeno dei lavoratori poveri che risentono, oltre che della crescente insicurezza del lavoro, anche dell'ampliamento del ventaglio di produttività e salario tra i lavoratori che possiedono le qualifiche richieste dalle nuove tecnologie e gli altri;
- polarizzazione nella distribuzione dei redditi e precarietà del lavoro impediscono la riduzione della distanza tra i salari e i redditi delle donne e quelli degli uomini;
- il peso crescente che ricade sulla famiglia come ammortizzatore delle cadute di reddito dei suoi componenti e lo stress che ne deriva nella gestione delle frustrazioni individuali;
- le difficoltà che i giovani fronteggiano nel formare nuove famiglie e il posponimento della scelta di avere figli;
- il problema di assicurare una pensione adeguata agli anziani in una società in cui l'invecchiamento riduce la quota delle persone in età di lavoro e l'insicurezza del lavoro ostacola l'accumulazione di contributi pensionistici;
- il bisogno di nuovi servizi di assistenza e di salute per quella parte crescente della popolazione che versa in condizioni di non autosufficienza;
- i nuovi rischi di impoverimento che derivano dalla disoccupazione di lunga durata, dalla precarietà del lavoro, dal progresso tecnologico sfavorevole alle basse qualifiche, dai costi drammatici che insorgono per le famiglie quando un anziano cade in condizioni di non autosufficienza;
- l'emergere del problema di governare i processi di immigrazione, integrando gli immigrati di prima generazione nel sistema di sicurezza sociale e assicurando realmente pari opportunità agli immigrati di seconda e terza generazione.

La tematica del Welfare ha ovviamente implicazioni valoriali, sociali, economiche, politiche, culturali, organizzative, ecc. in quanto sostanzialmente parte da concezioni precise sul valore della persona, il valore delle libertà fondamentali, sancite anche dalla nostra Costituzione, il valore dell'uguaglianza, della libertà e della fraternità, il valore della vita e della collettività, il valore della responsabilità personale e sociale per garantire a tutti una "vita buona e degna di essere vissuta".

Non è ovviamente intento di questa ricerca addentrarsi nella complessità delle problematiche del Welfare: ciò che riteniamo utile e importante è sottolineare una relazione diretta tra le trasformazioni valoriali, culturali, sociali e relazionali che attraversano molte aree di attività di questo settore ed alcune nuove opportunità/attività professionali che queste "trasformazioni" stanno producendo/proponendo.

Da un cambio di prospettiva con cui si affronta/di dovrebbe affrontare la complessità insita in ogni aspetto della nostra realtà, nasce l'esigenza di adottare un "pensiero sistemico" che come P. Senge ci ricorda: "è uno schema di riferimento per vedere le interrelazioni anziché le cose, per vedere i modelli di cambiamento, piuttosto che le "istantanee" statiche". La capacità quindi di vedere gli interi, senza soffermarci su singole parti rappresenta l'angolatura attraverso la quale intendiamo proseguire nell'analisi delle nuove aree professionali: riteniamo sia un modo concreto, contemporaneo di aprirsi all'innovazione, alla trasformazione, superando arroccamenti, regressioni disciplinari e iperspecialismi non più individuali, di team focalizzati sulle soluzioni.

Welfare nella senescenza

Tra le molteplici articolazioni settoriali del Welfare emerge nella sua importanza, urgenza, articolazione il sottosettore dei "servizi alla persona" ed in particolare gli aspetti più specifici di "cura alla persona", da intendersi come insieme di attività, servizi, situazioni, luoghi, competenze che hanno al centro il bene-essere delle persona e non solo una declinazione del concetto di "benessere", legato alle variabili salutistiche, estetiche, alimentari. Anche OMS Organizzazione Mondiale della Sanità ha recentemente aggiornato il concetto stesso di "salute", passando da "uno stato che non è descritto dalla semplice presenza o assenza di malattia, ma uno stato di completo benessere fisico, mentale e psicologico-emotivo e sociale", una risorsa per la vita quotidiana, non l'obiettivo del vivere. La salute si raggiunge allorché gli individui sviluppano e mobilitano al meglio le proprie risorse, in modo da soddisfare prerogative sia personali (fisiche e mentali), sia esterne (sociali e materiali). [...] capacità del soggetto di interagire con l'ambiente in modo positivo" (1948) per arrivare a definire la salute come "... la capacità di adattamento e di autogestirsi di fronte alle sfide sociali, fisiche ed emotive". (2011).

Dopo aver introdotto la soggettività nella valutazione della propria salute ed averla "compresa" in una accezione di qualità positiva della vita, ad un bene-essere complessivo, non riconducibile solo all'assenza di malattie, questa nuova definizione pone l'attenzione sul senso di adattamento e di saper convivere, sulla responsabilità personale per saper far fronte autonomamente alle sfide fisiche, emotive e sociali, come ad esempio la senescenza, pone alle persone di tutto il mondo. Nella definizione del quadro di riferimento di questa attività di *operatore nel settore della senescenza*, la scienza che si occupa dei processi involutivi-fisiologici che riguardano la 3^a e 4^a età, seguiamo schematicamente alcuni concetti espressi nella Enciclopedia Treccani: "Negli ultimi decenni del 20° sec. si è assistito a un notevole cambiamento della durata della vita umana che, in poco più di un

secolo, si è allungata di circa 20-30 anni. Questo fenomeno, che avrà sempre più conseguenze per tutte le società, è il risultato dei progressi della medicina, ma anche delle migliorate condizioni di vita in senso globale. Ciò ha fatto emergere la questione dell'invecchiamento e della senescenza come uno dei maggiori problemi non solo biomedici, ma anche socioculturali del nostro tempo. Dato che la senescenza è il risultato di strette correlazioni fra fattori biologici da una parte e fattori ambientali e culturali dall'altra, risulta difficile darne una definizione non equivoca, specialmente nella specie umana... Spesso si continua a vedere la senescenza, come un fenomeno fondamentalmente negativo, sia a livello personale sia a livello sociale. Alla base di questo atteggiamento c'è il pregiudizio che senescenza e malattia coincidano. Viceversa, i dati sulla popolazione e gli studi più moderni indicano che non solo la senescenza non è una malattia, ma che si può invecchiare senza malattie, in modo del tutto accettabile e con capacità fisiche, mentali, lavorative e perfino riproduttive ben preservate. Da ciò si è sviluppato il nuovo concetto di 'invecchiamento con successo' (successful aging), che si contrappone al concetto più usuale secondo il quale la senescenza va di pari passo con l'insorgere di patologie varie, fenomeno invece largamente imputabile allo stile di vita, alle avversità esistenziali e a quelle ambientali.

L'invecchiamento fisiologico si configura pertanto come una sorta di 'rimodellamento', in cui alcune funzioni diminuiscono rispetto al giovane mentre altre aumentano o rimangono invariate; è quindi semplicistica e forzata la visione negativa della s. in termini di deterioramenti fisici e menomazioni funzionali. Nella senescenza si nota, anzi, un continuo processo di aggiustamento adattivo dell'organismo per conseguire sempre nuovi equilibri, dove è molto difficile ricercare e stabilire perdite o guadagni netti; essa è pertanto altamente modulabile sia in termini genetici sia ambientali.. Soltanto nella seconda metà del 20° sec. si è cominciato a comprendere quali profondi e devastanti effetti sul sistema immuno-neuro-endocrino abbiano situazioni di stress emotivo come il pensionamento, la perdita del partner, la depressione, la solitudine, e la stessa istituzionalizzazione, specie se involontaria e subita. Se la senescenza è dunque un fenomeno che interessa l'uomo nella sua globalità, a livello sia biologico sia culturale, è proprio a questo livello integrato che bisogna accettare la sfida della sua comprensione”.

Operatore gerontologico. In questo quadro complesso che si ri-focalizza sulla persona, nella sua globalità, risultante di diritti alla salute, alla sicurezza, al benessere complessivo e al bene-essere, ecc.) si inserisce la sottolineatura di questa “nuova” attività professionale

dell' *operatore gerontologico*, che pur affiancando l'attività del geriatra che rivolge la sua attenzione essenzialmente alle patologie dell'età senile, deve essere in grado di esprimere conoscenze e capacità analitiche, interpretative, relazionali ed operative in grado di affrontare la complessità della dimensione culturale, sociale, relazionale, emotiva dei suoi interlocutori. Anche un recente convegno a Milano, *Reposi 2013* (25/26 settembre) anche se incentrato tra farmacologia e geriatria, ha reso evidente, anche se solo sul versante disciplinare, l'esigenza di una nuova realtà, attività professionale, in quella prospettiva di allargamento del possesso ed espressione di skills che non possono essere ricondotte al "disciplinare" come è stato fino ad ora considerato.

"La vera sfida – hanno spiegato gli specialisti – è quella di creare una nuova figura di medico internista, che sia a cavallo tra il farmacologo e il geriatra. I punti imprescindibili di questa nuova figura dovranno essere tre:

Primo, c'è bisogno di una razionalizzazione della cosiddetta poli-terapia, per ottimizzare l'appropriatezza dei farmaci che vengono somministrati al paziente anziano.

Secondo, bisogna risolvere i problemi legati all'interazione tra farmaci diversi, che nell'età avanzata sono ancora più accentuati.

Terzo, bisogna analizzare i pazienti da diversi punti di vista contemporaneamente, con quello che è chiamato dai geriatri 'approccio multi-dimensionale'. Il medico non può più ignorare o sottovalutare questi problemi, che hanno una ricaduta diretta sia sui risultati della cura, sia sulla qualità di vita dei pazienti".

È necessario sottolineare che l'invecchiamento è un processo attivo di adattamento ai cambiamenti: l'equilibrio cognitivo e biologico è influenzato da cultura, esperienza sociale, aspetti emotivi, personalità, stimoli sociali, senso di autoefficacia. (Damasio 1995; Goleman 1996; Toffoletto 2000).

Il compito, la missione del gerontologo è quello di contribuire al miglioramento della qualità della vita dei soggetti, rispetto ai quali è chiamato svolgere un servizio: per questo è determinante esprimere più attenzione alla soggettività e dignità della persona in sé e alle percezioni che gli individui hanno del proprio "posto nella vita nel contesto della cultura e dei sistemi di valori in cui vivono ed in relazione con i propri obiettivi, le proprie aspettative, i propri standard ed i propri interessi".

Dato che è la fragilità, intesa come condizione esistenziale di vulnerabilità associata all'età, "come una condizione integrata e multidimensionale in cui multipli domini (o dimensioni), come quello biologico, funzionale, psicologico e sociale, interagiscono tra loro" (Pilotto/Ferrucci) che caratterizza molte persone "anziane", l'adozione di un approccio di

valutazione multidimensionale, funzionale a conoscerla e diagnosticarla, significa realizzare una esplorazione sulla “multidimensionalità” dell’anziano.

“Da un punto di vista operativo la VMD si attua somministrando al paziente scale di valutazione specifiche per ogni campo da esplorare quali: la disabilità funzionale, la cognitività, il tono dell’umore, lo stato nutrizionale, la comorbilità, il rischio di caduta o di comparsa di lesioni da decubito, ma anche lo stato abitativo, il contesto sociale e assistenziale del soggetto... L’introduzione di strumenti di VMD di seconda e terza generazione ha sicuramente migliorato i criteri di applicazione della VMD in diverse tipologie di popolazione anziana; la complessa struttura di tali strumenti, tuttavia, non sempre ne rende agevole la loro applicazione in situazioni cliniche ove è richiesta rapidità ed essenzialità di esecuzione per ottenere velocemente informazioni prognostiche utili alla gestione del paziente. L’analisi dei dati raccolti con il sistema RAI-Home Care relativi ad una popolazione di quasi 24.000 anziani in assistenza domiciliare ha dimostrato che l’aggiustamento con i dati di una VMD che fornisca informazioni bio-psico-sociali migliora l’accuratezza prognostica dei diversi strumenti di fragilità. Questi dati suggeriscono che la fragilità è un concetto multidimensionale in cui diversi domini aggregano insieme e definiscono una sottostante condizione comune”. (Pilotto/Ferrucci).

È proprio la multidimensionalità che dovrebbe essere il nuovo territorio nelle quali convergono le informazioni, le conoscenze, le ricerche, l’ascolto, come un mix originale e funzionale ad esprimere la cultura del rispetto, della cura, del servizio.

Per superare il “rischio” che le informazioni extradisciplinari svolgano un ruolo “accessorio” e/o di completamento di un quadro che resta “clinico”, e non multidimensionale della persona, la attività dell’operatore gerontologico non può prescindere da conoscenze mediche, psicologiche, sociologiche, antropologiche, relazionali: solo in questo modo è in grado di non ri-precipitare nella centralità della disciplina/della professione codificata, dei suoi “rituali” e dei suoi linguaggi.

Come più volte abbiamo sottolineato al centro di ogni riflessione esiste una domanda di senso, non una domanda di ri-definizione degli ambiti/problematiche da affrontare, di aggiornamenti più o meno formali, tecnologici, organizzativi o gestionali: questi comportamenti fanno parte dell’inevitabile aggiornamento/allineamento delle vecchie professioni ad un mondo in trasformazione: sono solo l’obbligatoria responsabilità di tutti coloro che operano in qualsiasi settore, di essere in sintonia con le trasformazioni “inevitabili e continue” del proprio contesto operativo per essere una persona credibile, adeguata, affidabile, competente.

Non a caso si è indicata la dizione di “*nuovo operatore della senescenza*” non soltanto per evidenziare la crescente complessità presente anche in questo settore, ma soprattutto per puntualizzare e sottolineare la ri-definizione del senso del servizio, della cura che comportano nuovi valori, nuovi atteggiamenti, nuovi comportamenti: tutto ciò implica la acquisizione e la “pratica” di nuove conoscenze, di nuove capacità che pur innestandosi in “conoscenze basiche” trasformano radicalmente il ruolo, l’attività, la percezione, i risultati. Il concetto di “prendersi cura” coinvolge non soltanto l’etica professionale, ma “l’etica della responsabilità”, e si concretizza nel rispetto della persona, da considerare come già ci ricordava E. Kant “sempre un fine, mai un mezzo”.

Welfare manager

Nel capitolo 1° della ricerca sono state sottolineate, come conseguenza diretta dell’economia della conoscenza e della Weconomy, alcune nuove caratteristiche dell’essere impresa e del “fare impresa” contemporanea. In questo quadro di “impresa collaborativa” il concetto di “responsabilità”, inteso non tanto come “abilità di risposta”, ma come assunzione di impegno, di determinazione per rendere concreto, visibile, documentabile il suo ruolo di “soggetto sociale”, e non solo economico, ha in questi anni rappresentato un aspetto centrale nell’attività delle imprese stesse. Conseguentemente per l’impresa, la “necessità” di rispondere non solo agli “shareholder” (gli azionisti), ma anche agli altri “stakeholders”, troppo riduttivamente definiti “solo” come “portatori di interessi”, riconducendoli ad un comune denominatore economico, dimenticando il loro essere “portatori” anche di altri interessi fondamentali (conoscenza, aspettative, desideri, valori), rappresenta un altro impegno decisivo. La Responsabilità Sociale delle imprese, affrontata sia in Europa che in Italia già dalla metà degli anni ’90, rappresenta essenzialmente una cultura che impatta direttamente sui valori della correttezza, della legalità, del rispetto delle persone e dell’ambiente, della salute e sicurezza, delle libertà espressive e associative, della qualità del lavoro, ecc.: in sintesi potrebbe essere definita come l’espressione più autentica del saper essere impresa oggi e come la documentazione del suo impegno a produrre bene-essere per/nei suoi diversi interlocutori, in quanto le sue scelte ed il suo agire impatta direttamente sulla qualità della vita delle persone, delle comunità, dei luoghi. In questo quadro concettuale, già da decenni, gli studi psicosociali attinenti alla “psicologia della felicità”, in relazione al concetto di “bene essere”, come risultante sia del “tenore di vita materiale”, sia e soprattutto della fruizione dei “beni relazionali”, ampiamente affrontanti ed illustrati dai prof. Bruni e Zamagni, hanno rappresentato una significativa

sollecitazione per le imprese a ri-disegnare il modelli organizzativi e gestionali, in funzione delle “crescenti domande” di soddisfazione di questi “bisogni/aspettative”.

In questo contesto il concetto e la pratica di Welfare aziendale si inserisce sia come declinazione “domestica”, aziendale della responsabilità sociale d’impresa, sia come accrescimento di senso, di significati, di scambio delle Relazioni Industriali, sia e soprattutto come contributo “significativo” al bene-essere, alla qualità della vita delle persone che operano, vivono nelle imprese. In estrema sintesi potremmo definire il Welfare aziendale come una declinazione concerta *dell’etica della responsabilità*, che si esprime nella vita sociale dove le conseguenze possibili delle proprie azioni vanno accuratamente valutate in base al principio dell' “agire razionale rispetto allo scopo” (M. Weber), ma soprattutto nella su estensione spaziale e temporale, comprendendo che la valutazione delle nostre scelte e delle nostre attività deve pre-vedere le conseguenze da esse prodotte non solo nel presente, verso i nostri contemporanei, ma anche “verso le generazioni future e verso l'intera biosfera che dobbiamo tutelare dalle nostre compromissioni” (H. Jonas).

Oltre all’emergere dell’impresa collaborativa e alla rivalutazione delle persone come “patrimonio decisivo” di ogni organizzazione, come già indicato in precedenza, ciò ha comportato una trasformazione profonda del lavoro, inteso come pluriverso nel quale convergono i vari saperi oggi necessari, compresi il saper fare, il saper essere, il saper bene-essere. Queste metamorfosi cominciano ad avere una loro visibilità, una loro concretezza anche nei “contenuti” delle relazioni, delle contrattazioni aziendali: sempre più si assiste ad un affiancamento ai “temi tradizionali” (produzione, salari, diritti, salute e sicurezza, rappresentanza) di tematiche che impattano direttamente nella vita e nel bene-essere delle persone/collaboratori, ossia l’articolazione del Welfare aziendale.

In sintesi: si tratta di fornire beni, servizi e opportunità alla comunità dei collaboratori (non dipendenti) funzionali a ri-definire sia l’organizzazione del lavoro (telelavoro, part-time, flessibilità, congedi, banca delle ore, ecc.), sia la dimensione “personale, familiare, sociale e culturale” delle persone (assistenza sanitaria, asili, scuole, corsi, fondo pensioni, trasporti, mense, campus estivi, convenzioni con imprese di servizi, ecc.).

Ci ricorda il prof. A. Tursi, Member Crowe Horwath International: “Nella prospettiva aziendalistico-organizzativa, il welfare aziendale evoca il tema del rapporto tra *caring* e *control* (Watson, 2011): tra la cura del “benessere” del lavoratore, spinta fino alla più ampia nozione di *well-being*, e le azioni a presidio dell’efficienza dell’organizzazione aziendale (*control*). In questa prospettiva confluisce la più recente evoluzione delle

politiche aziendali di *compensation & benefit*, in una logica di *total reward*: il salario rappresenta un elemento importante della retribuzione, ma non ne è l'unica componente; si rende necessario un insieme eterogeneo di servizi aggiuntivi e di attribuzioni non monetarie di difficile apprezzamento, ma di riconosciuta importanza (Solari, 2011; in prospettiva giuridica si veda Faioli, 2011, p. 675). Si profila, a questa stregua, con riflessi anche nel campo giuridico-contrattuale, un arricchimento dello scambio tipico della relazione lavoristica, nella quale confluiscono nuovi elementi qualificativi quali il *work environment* (qualità del luogo di lavoro, clima organizzativo, formazione, *coaching*, *mentoring*, sviluppo e carriera, *diversity management*), il *company environment* (bilancio sociale; certificazioni su ambiente, qualità, sicurezza; valori e comportamenti), il *work-life balance* (flessibilità temporale e spaziale del lavoro; servizi per il benessere personale; servizi per la famiglia)".

Sarebbe quindi riduttivo considerare questo aspetto solo come "welfare integrativo" rispetto a quanto viene/dovrebbe essere prodotto dalle Istituzioni pubbliche, anche se questo elemento è oggettivo: forse è più utile e importante valutarlo come "nuova consapevolezza" della responsabilità d'impresa, nuova domanda/esigenza delle persone non soltanto di conciliare il tempo del lavoro e il tempo/e le esigenze della vita extra lavorativa, ma di vivere a pieno la propria esistenza, il diritto ad una "vita buona", nella quale il lavoro svolge un ruolo decisivo, ma non esclusivo.

A nessuno sfugge che il miglioramento della vita delle persone/collaboratori influisce in un miglioramento sia del clima aziendale sia dell'impegno, appartenenza, responsabilità delle persone e di conseguenza accrescimento della efficienza/coesione/produttività delle imprese: sarebbe fuorviante adottare questa ottica interpretativa perché considererebbe questa nuova area di intervento, un semplice, aggiornato "mezzo/espedito" per raggiungere il solito, unico "fine aziendale". Sarebbe quindi utile considerare questa "trasformazione" come concretizzazione di una nuova consapevolezza dell'importanza e del valore della collaborazione, della corresponsabilità e condivisione delle decisioni, elementi che sempre più connotano la vita presente di molte imprese/organizzazioni.

"L'idea di "welfare aziendale" si basa, quindi, sul presupposto implicito che la relazione di lavoro debba includere anche il soddisfacimento di esigenze non efficacemente ("beni relazionali") o non efficientemente (a causa dell'elevato "cuneo fiscale", o della carenza di potere d'acquisto sul mercato del lavoratore *uti singulus*) soddisfatte dal compenso monetario... Esiste e non va trascurata, poi, una dimensione del welfare aziendale che indirettamente coinvolge le politiche del lavoro: se infatti si riconducono al concetto di

welfare anche le politiche del lavoro e dell'occupazione, il welfare aziendale va valutato, sotto il profilo politologico, anche come fonte potenziale di nuova occupazione e bacino di coltura di nuove figure professionali". (A. Tursi). *Il Welfare Manager* è quindi una figura professionale che opera in collaborazione con l'area delle cosiddette "Risorse Umane", (che ci auguriamo che tale definizione riduttiva, banale, offensiva venga sostituita da termini/concetti più reali e utili, come "persone" e/o "collaboratori") e focalizza la sua attività sulla "produzione, realizzazione e implementazione dei servizi" alle persone/collaboratori dell'impresa.

In dettaglio il Welfare Manager:

- svolge un'analisi socio-demografica della popolazione aziendale, determinandone aspettative, bisogni e percezioni con specifiche indagini, sia indagini di tipo "antropologico" per comprendere "le culture" presenti all'interno del contesto professionale;
- definisce le linee guida generali della politica di welfare aziendale, confrontandosi con il top management e con il dipartimento "Risorse Umane".
- definisce il budget annuale delle singole iniziative/interventi;
- effettua lo scouting del mercato dei fornitori e stringe accordi di partnership
- definisce i piani di comunicazione integrata per la promozione delle iniziative realizzate
- progetta, sviluppa e gestisce i servizi e le relazioni con "clienti interni" e fornitori
- progetta, sviluppa e gestisce sistemi, strumenti e "occasioni" di verifica sui livelli di fruizione, soddisfazione prodotta
- esprime sistematicamente un comportamento di ascolto, di attenzione e di accoglienza delle "nuove esigenze" emergenti.

In sintesi, questa nuova figura di collaboratore aziendale deve/dovrebbe conoscere e praticare gli aspetti salienti di:

- cultura manageriale "tradizionale": progettazione, pianificazione, controllo, ecc. con particolare riferimento alle "competenze/capacità immateriali" (motivazione, gestione dei conflitti, negoziazione, processi decisionali, ecc.)
- comunicazione d'impresa (informazioni, scambi e processi comunicazionali-relazionali, eventi e strumenti)
- ingegneria gestionale (esempio: le tematiche dello Smart Working, citate in questa ricerca)
- marketing dei servizi

- sociologia delle organizzazioni
- antropologia sociale e le metodologie di ricerca sociale

La trasversalità e l'integrazione delle conoscenze/competenze/capacità "disciplinari" rappresenta la condizione "basilare" per poter esprimere le life skills in precedenza ricordate: una reale sfida culturale, professionale in un'area di intervento contemporanea e obbligata ad essere sempre più in sintonia con la trasformazione dei diversi paesaggi nei quali le persone sono chiamate a vivere, non solo ad operare.

Operare nella moda

Un elemento fondamentale che mi ha portato verso la moda è stata la passione, la necessità quasi fisica, di un rapporto diretto con la materia del mio creare.(Gianfranco Ferrè).

Operare nella moda significa sempre più confrontarsi con un contesto e con una serie di paesaggi culturali, mercatistici, materici, tecnologici che nella loro complessità ed interrelazione definiscono uno scenario profondamente mutato, connotato da elevate discontinuità rispetto al passato.

Varie ricerche settoriali "descrivono" gli aspetti salienti di questo nuovo territorio:

- "Il quadro che si va delineando è quello di un comparto moda che, pur continuando ad essere fortemente radicato nella sua dimensione manifatturiera, avanza nella direzione di una valorizzazione del prodotto, in cui devono necessariamente convivere la più tradizionale qualità tecnica con sempre più avanzati contenuti culturali – emozionali ed estetici, il superamento delle strategie tradizionali di marketing e commerciali; l'accesso a modelli organizzativi sempre più complessi e funzionali ai nuovi scenari e vincoli di competitività, il processo di estensione oltre i confini nazionali, ed infine, una crescente intensità tecnologica".
- "il comparto TAC (tessile, abbigliamento, calzaturiero) italiano è una storia di progressiva e continua trasformazione da una condizione a forte caratterizzazione manifatturiera, "labor intensive" e fortemente centrata su modelli organizzativi di prossimità, ad una più recente, che potremmo definire ibrida e "capital intensive" per livello di contenuto tecnologico ed immateriale, nonché, globalizzata sia per estensione geografica della filiera sia per presidio extra nazionale dei mercati al consumo".
- Ad assumere particolare rilevanza è anche l'evoluzione della filiera nella sua articolazione di specializzazioni coinvolte. In altre parole, il vincolo del

rinnovamento organizzativo e dei molteplici contenuti che deve garantire il prodotto TAC, hanno alimentato l'esigenza di integrare la filiera tradizionale, composta cioè dagli operatori su cui è organizzato il processo produttivo, con una estesa rete di specializzazione che va dalle imprese meccaniche, elettroniche e chimiche, a quelle del software, fino ai molteplici fornitori di servizi, tra cui quelli principali sono quelli di comunicazione e promozione (fiere, editoria di settore, allestimenti di showroom, pubbliche relazioni, creatività), di sviluppo commerciale ed ottimizzazione dei processi logistici.

Un altro ambito di forte rinnovamento del sistema TAC è quello tecnologico in termini di innovazioni di processo, di prodotto e di architettura organizzativa. L'orientamento su cui si converge infatti quello dell'affermazione del capitale umano come fattore centrale per un avanzamento sia nel processo di coesione sociale, sia nel processo di rafforzamento del posizionamento competitivo delle imprese. Ciò che emerge è quindi la convinzione diffusa di vivere in un sistema economico e sociale "knowledge based" in cui, da un lato, l'innovazione e la crescita economica, e dall'altro, l'occupazione e la coesione sociale, tendono ad essere sempre più legate alla disponibilità di competenze e di capacità. A rendere il "paesaggio moda" complesso nella sua articolazione, e di conseguenza "ricco" di nuove sfide per chi deve in esso operare, esistono vari "cambiamenti" che ne ridefiniscono la scenario progettuale ed operativo. Questi elementi si concretizzano in una:

- Modificazione radicale dell'offerta, passando dalle due tradizionali stagioni Primavera/Estate e Autunno/Inverno alla proposta di 4 specifiche collezioni, ciascuna per ogni stagione dell'anno, moltiplicando i processi progettuali, produttivi, comunicative e distributivi;
- Modificazione radicale delle "aspettative e dinamiche del consumo", anche del prodotto-moda, superando le "tradizionali" dinamiche dell'apparire, per avvicinarsi all'espressione dell'essere, trasformando molti "oggetti di moda" in un "racconto concreto" della propria personalità nei diversi contesti di riferimento esistenziale;
- Modificazione radicale del ruolo e della struttura, anche fisica della distribuzione dei suoi luoghi, sempre più "teatri di rappresentazione" di un'esperienza di consumo, di un processo di presentazione e valorizzazione dei contenuti materiali e immateriali che connotano l'"oggetto moda". Nella modificazione del "sistema distributivo – anche grazie ad una sua capacità di rinnovarsi nelle diverse formule operative (esempi emblematici sono il peso crescente delle catene monomarca e dell' e-commerce) – è diventato baricentro e soggetto integrante della filiera

produttiva, ruolo che ha imposto forti cambiamenti nell'assetto strategico organizzativo dell'impresa manifatturiera che in molti casi ha significato l'estensione delle sue attività fino alla distribuzione al dettaglio”.

- Modificazione radicale di un approccio alla realtà produttiva, ambientale, sociale e mercatistica: l'emergere della “sostenibilità” come valore, anche nel settore moda, al di là dell'emergere di settori connotabili come “consumo critico/anti-consumista/ecologico”, “sta condizionando le scelte aziendali sul piano delle tecnologie di processo e prodotto (sviluppo di fibre tessili sostenibili, di sistemi di tracciabilità ed etichettatura, di sistemi a basso consumo energetico, etc.), sul piano delle scelte di networking e commerciali (organizzazione della filiera nella sue diverse componenti sempre più attenta alle condizioni di responsabilità sociale ed ambientale che dovranno garantire tutti i soggetti che vi partecipano), e sul più generale piano dell'organizzazione interna, tra cui l'organizzazione del lavoro e degli ambienti della produzione rispetto al fattore sicurezza”.

Nel paper “Formazione come fattore chiave dello sviluppo del sistema moda: il punto di vista dei lavoratori” a cura di Clemente Tartaglione e Fabrizio Gallante, tra i molti aspetti evidenziati è utile, all'interno della nostra ricerca, sottolineare alcuni aspetti salienti:

- “Studiare le professioni creative nella moda, significa prendere di petto il tema del rapporto tra industria creativa e industria manifatturiera, tra produttori di significati e produttori di oggetti, tra fattori materiali e immateriali. Nell'industria della moda questo rapporto è intimo, nel senso in cui questo aggettivo è usato in filatura: un filato si dice di mischia intima quando due fibre diverse sono unite inseparabilmente in uno stesso filo, in contrapposizione ai filati in cui la mischia delle fibre è realizzata accoppiando fili di fibre diverse. È un rapporto che si radica nel processo di generazione del valore, in cui la creatività non è un elemento accessorio al prodotto fisico, un decoro, qualcosa che si aggiunge a cose fatte”.
- “Lo sviluppo continuo di nuovi progetti creativi è il tratto fondamentale dell'industria della moda, questo alto tasso di innovazione si traduce di per sé in un alto livello di rischio. L'introduzione di ogni nuovo prodotto, che richiede il lancio di ogni nuovo progetto creativo, porta infatti con sé una quota di rischio d'errore (cioè di progettare un prodotto che i consumatori non vogliono o di non progettare ciò che i consumatori vogliono), che trova alimento in almeno tre momenti dello sviluppo dell'innovazione, ognuno dei quali può essere causa di scostamenti molto

consistenti dei ricavi del progetto creativo o del nuovo prodotto, rispetto a quelli attesi:

- il rischio di previsione, legato alla corretta previsione dei fattori a cui il consumatore attribuisce valore: il produttore è in grado di intercettare i segnali mutevoli e poco prevedibili del mercato?
- il rischio di progettazione: il design del prodotto incorpora veramente i fattori che sono stati oggetto della previsione?
- il rischio di industrializzazione: nella fase di conversione da progetto a realizzazione pratica in produzione è possibile mantenere tutte le caratteristiche previste nella progettazione?

Questi fattori di rischio, comuni a tutte le industrie in cui l'innovazione ha un ruolo importante, sono amplificati nelle industrie culturali e nella moda”.

- “L’industrializzazione della creatività nella moda gravita principalmente intorno alla progettazione di una nuova collezione. Il varo di una nuova collezione è un processo complesso in cui interagiscono diverse competenze, ciascuna delle quali rappresenta una diversa funzione aziendale ed è portatrice di interessi diversi e contrastanti. Si basa su un continuo negoziato tra competenze: i creativi interagiscono con gli esperti di produzione, tipicamente il direttore di produzione, con la funzione commerciale, il direttore marketing il direttore vendite o gli agenti più importanti nelle imprese più piccole e con chi si occupa della comunicazione. Infine, ma non meno importante, anzi spesso con ruolo decisivo, nel negoziato interviene chi nell’impresa detiene le conoscenze di tipo strategico riguardo al posizionamento, alla riconoscibilità, al ruolo del marchio dell’azienda, spesso il titolare, o, nelle imprese più grandi il responsabile di linea o l’uomo prodotto. L’idea creativa si trasforma in prodotto industriale attraverso uno scambio, in un campo definito da vincoli reciproci. La natura collettiva della industrializzazione della creatività nella moda non è però limitata a ciò che avviene all’interno di una singola impresa e al dialogo nella fase di definizione di una collezione. Il processo produttivo nell’industria tessile implica una lunga sequenza di fasi successive, all’interno di una filiera industriale”.

Fashion designer

Dal quadro complesso delle sfide e delle trasformazioni evidenziate sinteticamente nel comparto moda emerge una crescente “complessificazione” anche di alcuni ruoli-chiave chiamati ad apportare un contributo significativo all’innovazione, alla produttività, alla competitività, alla creazione della “costellazione del valore”.

Il fashion designer, in sintesi, è chiamato ad esprimere:

- *la cultura del progetto*, ossia il senso del design (come indicato all’inizio di questo capitolo);
- *la cultura del mercato*, conoscendo e re-interpretando le profonde modificazioni produttive, organizzative, gestionali, comunicazionali, psicologiche e valoriali che lo attraversano;
- *la cultura del tempo* come condizione obbligata, di scansione delle collezioni, della loro produzione, distribuzione, comunicazione, ecc.
- *la cultura del rischio* come “scommessa” del proprio percorso progettuale/propositivo in relazione alle modificazioni dei valori/comportamenti/predisposizioni socio-antropologiche dei propri referenti;
- *la cultura dell’ascolto*, come acquisizione delle informazioni, dei “segnali deboli” e delle aspirazioni presenti nei suoi contesti specifici di riferimento;
- *la cultura della negoziazione* e dei processi relazionali sia all’interno dell’impresa, sia con i diversi attori della filiera produttiva e distributiva
- *la cultura dell’organizzazione* come concretizzazione dei modelli/sistemi di lavoro individuale, di gruppo, collettivo.
- *la cultura della responsabilità* sociale d’impresa, rapportandosi alle tematiche della sostenibilità e delle nuove dinamiche anche valoriali dei “comportanti” d’impresa e del consumo.

In questo quadro la multidimensionalità del fashion designer è molto precisa e “sfidante” in quanto coinvolge non soltanto discipline “tradizionali”, legate a logiche mercatistiche, organizzative e gestionali, ma presuppone la conoscenza e la “pratica” di una serie di competenze e skills personali che in precedenza abbiamo indicato come “life skills”.

In specifico dovrebbe:

- modificare i “tempi e le modalità espressive” della progettazione: la drastica riduzione dei tempi, l’elevata frequenza di introduzione di nuovi prodotti/collezioni richiedono anche l’utilizzo di nuove tecnologie (la prototipazione rapida e la simulazione 3D);

- integrare gli aspetti materiali/funzionali, estetici, narrativi degli artefatti progettati con le aspirazioni/domande emergenti riguardanti sia le nuove “strategie personali” sull’abbigliamento, sia l’emergere di problematiche legate alla sostenibilità, sia le nuove funzionalità, risultanti dall’innovazione tecnologica e dalle ricerche sui materiali;
- acquisire conoscenze antropologiche, sociologiche e mercatistiche delle realtà/paesi emergenti nel mondo, in modo da rapportare i propri percorsi progettuali ad un processo di sintonia/armonizzazione con le culture dei nuovi mercati;
- svolgere un ruolo di “regia dei processi” coordinando la progettazione con la filiera industriale (prototipazione, produzione, ecc.) e la filiera mercatistica (distribuzione, comunicazione ecc.), utilizzando il supporto delle tecnologie applicate;
- adottare un comportamento di “ascolto profondo” in molteplici direzioni: dalle tendenze e dai segnali “soffici” emergenti, alle realtà/comportamenti dei mercati di riferimento, alle modificazioni valoriali e culturali dei segmenti prevalenti di relazione mercatistica, ai segnali provenienti dalla realtà distributiva, dalle “conversazioni” dei consum-autori(non più consumatori) che si sviluppano nella rete, richiedenti sempre più un dialogo diretto.

Green manager della moda

“La *sostenibilità* è la caratteristica di un processo o di uno stato che può essere mantenuto ad un certo livello indefinitamente. In anni recenti questo concetto è stato applicato più specificamente agli organismi viventi ed ai loro ecosistemi. Con riferimento alla società tale termine indica un “equilibrio fra il soddisfacimento delle esigenze presenti senza compromettere la possibilità delle future generazioni di sopperire alle proprie” (Rapporto Brundtland del 1987). Il termine, nel suo impiego nell’ambito ambientale, si riferisce alla potenziale longevità di un sistema di supporto per la vita umana, come il sistema climatico del pianeta, il sistema agricolo, industriale, forestale, della pesca, e delle comunità umane che in genere dipendono da questi diversi sistemi. In particolare tale longevità è messa in relazione con l’influenza che l’attività antropica esercita sui sistemi stessi. Il termine trae la sua origine dall’ecologia, dove indica la capacità di un ecosistema di mantenere processi ecologici, fini, biodiversità e produttività nel futuro. Perché un processo sia sostenibile esso deve utilizzare le risorse naturali ad un ritmo tale che esse possano essere rigenerate naturalmente. Sono emerse oramai chiare evidenze scientifiche che indicano che l’umanità sta vivendo in una maniera non sostenibile, consumando le limitate risorse naturali della

Terra più rapidamente di quanto essa sia in grado di rigenerare. Di conseguenza uno sforzo sociale collettivo per adattare il consumo umano di tali risorse entro un livello di sviluppo sostenibile, è una questione di capitale importanza per il presente ed il futuro dell'umanità. Il concetto viene spesso utilizzato nell'ambito dell'economia dello sviluppo per analizzare processi economici. Il concetto di *sostenibilità economica* è alla base delle riflessioni che studiano la possibilità futura che un processo economico “duri” nel tempo. Sostenibilità può essere contemporaneamente un'idea, uno stile di vita, un modo di produrre”. (da Wikipedia).

Da questa ultima definizione è necessario partire per comprendere come questi tre aspetti, la scelta valoriale, la scelta esistenziale e la “scelta produttiva” siano aspetti correlati, interdipendenti, espressione autentica di quella trasformazione dei diversi “paesaggi” nei quali siamo chiamati a vivere, oltre che ad operare. In questo “attraversamento” dei paesaggi industrializzati, tecnologici, commerciali, esistenziali, antropologici emerge un set di aspetti problematici che incidono direttamente sul presente e sul futuro del pianeta e dei suoi abitanti: l'emergenza ambientale, lo spreco delle risorse naturali, i costi dell'energia, il riscaldamento globale, il sovrappopolamento globale e il conseguente depauperamento degli habitat, la scarsità delle materie prime, la tossicità dei prodotti industriali, l'inquinamento dell'aria e delle acque, lo smaltimento dei rifiuti.

Da questa nuova consapevolezza sulla complessità, profondità ed “urgenza” delle problematiche indicate, emerge, come “comune denominatore” delle proposte/percorsi di soluzione possibile, la focalizzazione una radicale modificazione degli stili di pensiero, degli stili di vita e degli stili di consumo, dentro i quali il valore del risparmio energetico, della limitazione/abbattimento delle emissioni inquinanti, il valore della salute, nell'accezione anche sociale, culturale e relazionale, ecc. rappresentano “assi concettuali” di riferimento obbligato. In questo contesto il rifiuto dello spreco, della obsolescenza programmata degli oggetti, assieme ad un legittimo desiderio/bisogno di recupero di memorie espresse, “cucite” negli oggetti/artefatti di moda ha rivalutato/affermato sia il valore e l'importanza del riciclo e del riuso, sia il valore centrale di una sostenibilità responsabile, praticata dalla imprese, anche quelle della moda.

Questa “cultura praticata” si traduce in risparmio e riduzione sia dei consumi idrici che delle materie, ma anche efficienza energetica, abbattimento delle emissioni inquinanti, trattamento degli “scarti di lavorazione”, ecc., ma anche miglioramento delle condizioni di lavoro, innovazioni nei processi di organizzazione, comunicazione e nelle catene industriali (fornitura e distribuzione). Anche per le imprese del comparto moda e per le persone che

in esse operano si apre uno scenario di nuova sfida, ossia quella di essere anche interpreti di un'impresa "sostenibile" e responsabile anche socialmente, in grado di documentare e rendicontare il suo impegno per:

- ridurre l'impatto ambientale delle sue attività produttive e distributive;
- realizzare artefatti che per i materiali utilizzati, per le modalità delle lavorazioni, per la loro qualità prestazionale e durata possono rientrare nel ciclo della moda, senza arrecare "danni/rifiuti" per l'ambiente, per gli operatori, per i "consumatori";
- realizzare ambienti, condizioni di lavoro, orari di lavoro e condizioni economiche che rispettino i diritti di tutti gli operatori e ne sostengano la loro dignità/buona qualità della vita;
- garantire di non utilizzare minori direttamente e/o indirettamente (tramite intermediari) nei vari processi produttivi;
- garantire la massima sicurezza fisica e mentale degli operatori, non utilizzando materiali e/o processi di lavoro che vadano a minare la loro integrità fisica e/o mentale;
- garantire la massima trasparenza, disponibilità, relazione sia con le istituzioni che le comunità di riferimento del contesto produttivo e distributivo.

In sintesi: emerge una domanda crescente di assunzione, da parte delle imprese, di una reale responsabilità non solo ecologica, ambientale, ma anche sociale e culturale. Nel paper ricordato si legge: "Non è un caso, poi, che il concetto esteso di sostenibilità, piuttosto che quello più limitato di "ecologia", venga oggi condiviso e vissuto dalle ultime generazioni con il senso di ricerca di benessere, migliore qualità della vita, maggiore responsabilizzazione nei confronti del mondo in cui vivono, e non già come semplice idea di "mondo da salvare". Se volessimo racchiudere in poche parole il significato odierno di "sostenibilità" correlato alle dinamiche economiche, sociali e produttive, potremmo dire che essa è consumo consapevole, commercio equo-solidale, trasparenza nei rapporti tra aziende produttrici/fornitori/consumatori finali, strumenti e politiche a sostegno di processi produttivi ed economici meno "spreconi", ricerca e promozione di nuove porzioni di mercato aderenti al Lifestyle sostenibile". (Tartaglione C., Galante F., Guazzo G).

Eduardo Salvia, managing partner di Odgers Berndtson, fra i primi network mondiali nell'Executive Search, rispetto alle competenze necessarie di un *green manager* dichiara: "È un ruolo di board che sa interpretare in chiave verde produzione, organizzazione e mercato facendo del green un principio di governance. Deve mantenere costanti legami con i vari settori dell'impresa: produzione, acquisti, logistica, marketing e comunicazione.

E deve anche diffondere la cultura verde in azienda, sensibilizzando i dipendenti. Un eco manager verifica che tutti i processi avvengano secondo le discipline di qualità ambientale; supervisiona l'applicazione dei criteri di efficienza energetica; si assicura che il marketing sappia valorizzare il surplus green del prodotto e dell'azienda.

Ha come alleati strategici gli esperti green: gli eco-auditor, che controllano gli impianti produttivi e la tipologia di rifiuti pericolosi, il risk manager, a cui spetta il compito di individuare i punti deboli e i rischi delle attività commerciali, e l'energy manager, lo specialista dell'ottimizzazione dell'uso dell'energia. Dobbiamo pensare l'eco-manager come un manager del futuro, che non viaggia più su binari preconfezionati, ma sa modellare conoscenze, competenze ed esperienze su una realtà in continua evoluzione. Non basterà più saper stendere un convincente studio di fattibilità: servirà tenersi al passo con la legislazione ambientale e con quanto succede sullo scenario globale. Le caratteristiche in più che un head hunter cerca in un candidato per queste posizioni sono vivacità di pensiero, esperienze in diversi settori e la conoscenza dei processi aziendali”.

Il Green manager per la moda dovrebbe conoscere, esprimere, gestire, praticare tutte le attività nelle diverse aree, “traducendo”, o meglio ri-conducendo i vari aspetti al contesto specifico del comparto moda. In concreto dovrebbe anche:

- Adeguare le procedure aziendali agli “obblighi”/indicazioni della legislazione e delle normative ambientali, accrescendo e condividendo con tutti gli operatori della/nell’impresa la cultura della qualità e della sostenibilità come elementi necessari e complementari;
- Adottare una approccio LCA alla sostenibilità: “Life Cycle Assessment (in italiano “valutazione del ciclo di vita”, conosciuto anche con l'acronimo LCA) è una metodologia che valuta un insieme di interazioni che un prodotto o un servizio ha con l'ambiente, considerando il suo intero ciclo di vita che include le fasi di pre-produzione (quindi anche estrazione e produzione dei materiali), produzione, distribuzione, uso (quindi anche riuso e manutenzione), riciclaggio e dismissione finale.(da wikipedia)
- Definire e approntare le strategie di certificazione “ambientale” della produzione nella sua globalità, intervenendo sia sulla ricerca/selezione/valutazione dei fornitori/dei materiali capaci di garantire il più alto livello di sostenibilità, sia sulle soluzioni tecnologiche a più basso impatto ambientale, sia sulle problematiche della logistica (packaging, stoccaggio, conservazione, trasporto, ecc.)

- Definire e realizzare un sistema di monitoraggio e controllo delle diverse fasi di produzione e di servizio, sia per una valutazione, da condividere con il management aziendale dei risultati ottenuti, sia per realizzare un corretto equilibrio tra il sistema della qualità e il sistema della sostenibilità;
- Realizzare una sistematica documentazione dei dati relativi all'impatto ambientale, al contenimento di consumi di materia prima, acqua, energia, ecc. e alla riduzione delle emissioni, (reflui, scarti, rumore, ecc.) non solo per supportare gli iter di certificazione, ma anche per sostenere le strategie di comunicazione e di posizionamento del brand aziendale e di eventuali etichettature "green" degli artefatti;
- Essere un collaboratore qualificato con il controllo qualità, ricerca & sviluppo e ufficio stile/fashion design per la definizione di collezioni/prodotti a basso impatto ambientale, a totale rintracciabilità dei materiali e di rispetto delle norme/valori internazionali del lavoro;
- Essere un operatore culturale, capace di coinvolgere il management aziendale e i diversi stakeholders interni ed esterni, compresi le comunità locali, le istituzioni pubbliche e private e il sistema dei media con interventi di sensibilizzazione e di rendicontazione sui valori, l'organizzazione, la documentazione dei risultati ottenuti esprimendo la cultura della sostenibilità, della qualità e del rispetto delle persone e dell'ambiente.
- Essere un catalizzatore ed "utilizzatore" di competenze specialistiche che possono contribuire sia ad un miglioramento/riqualificazione e/o accrescimento dell'efficienza e dell'efficacia dei strategie adottate, sia ad essere "fonti utili" di innovazioni e nuove soluzioni: per questo deve esprimere un "ascolto attivo" ed essere in relazione con centri ricerca, università, associazioni e centri di sperimentazione operanti nelle diverse aree della sostenibilità d'impresa.

Operare nella ricerca

"La professione del ricercatore deve tornare alla sua tradizione di ricerca per l'amore di scoprire nuove verità. Poiché in tutte le direzioni siamo circondati dall'ignoto e la vocazione dell'uomo di scienza è di spostare in avanti le frontiere della nostra conoscenza in tutte le direzioni, non solo in quelle che promettono più immediati compensi o applausi". (Enrico Fermi)

Affrontare il settore della ricerca significa addentarci in un “pluriverso” complesso di problematiche che investono sia la “costruzione del futuro” di un paese che quelle di molte persone che in esso vivono, operano, progettano. Aspetti economici, organizzativi, strutturali, mercatistici, istituzionali, culturali sono intrecciati in un settore “strategico” perché si occupa di trasformazione, di prospettiva, di evoluzione, di futuro, di “risposte possibili” ad un miglioramento della qualità della vita per le persone del presente e per le generazioni future: in questo quadro l’etica della responsabilità dovrebbe essere il comune denominatore di tutti i soggetti chiamati a progettare e produrre un “mondo nuovo”.

Nell’economia di questa ricerca si è scelto di focalizzarsi all’interno di questo sistema complesso, verso quel settore dove le problematiche della ricerca, dell’innovazione e del futuro si rapportano direttamente alle condizioni esistenziali delle persone, alle condizioni della “salute” degli ambienti, alle dinamiche aziendali e mercatistiche, alle attività di ricerca e di lavoro di molte persone: la green economy.

Scrivendo Wikipedia: “L’economia verde si caratterizza sin dall’inizio come un nuovo modello di sviluppo che contrasta il modello economico ‘nero’ basato sui combustibili fossili (come carbone, petrolio e gas naturale) servendosi della conoscenza delle varie economie ecologiche che affrontano il problema dell’interdipendenza tra l’economia umana e l’ecosistema naturale prendendo subito in considerazione l’effetto avverso dell’attività economica sul cambiamento climatico e il recente riscaldamento globale”.

Nell’ultimo Rapporto Green Italy, realizzato da Symbola (novembre 2013) nella introduzione: “Si può affrontare il futuro partendo dall’Italia che c’è, puntando sulla conoscenza e sulla ricerca, sui settori più vitali e creativi: dall’innovazione tecnologica all’economia digitale, dal risparmio energetico alle fonti rinnovabili. Rinnovando la scommessa antica che tiene insieme qualità italiana, territorio e comunità. Una nuova economia che può essere oggi vista come una straordinaria occasione per rendere non solo le nostre società più giuste, ma anche più avanzate e competitive i nostri sistemi produttivi. Ma passi in avanti si stanno facendo in maniera diffusa in tutto il nostro sistema produttivo. L’Italia – che fino a qualche anno fa sembrava non aver colto questo nuovo orientamento, ultima nelle classifiche nello sviluppo di energia da fonti rinnovabili e apparentemente assente sui principali filoni di ricerca dell’ecoinnovazione - in realtà, come spesso avviene per il nostro Paese, ha recuperato questo gap e sviluppato in maniera diffusa nelle sue fabbriche e nei territori una reinterpretazione della green economy del tutto peculiare. Sul fronte dell’efficienza energetica, nella classifica delle 12 maggiori economie del mondo stilata dall’International Energy Efficiency Scorecard curato da

Aceee, American Council for an Energy-Efficient Economy, l'Italia nel 2012 si colloca al terzo posto, dietro a Gran Bretagna e Germania, ma davanti a Stati Uniti, Giappone, Francia e Cina. Tutto questo sembra avere una ricaduta positiva anche sul versante occupazionale, posto che i green jobs – ovvero le professioni in grado di attuare con successo il connubio fra sostenibilità e competitività – risultano più presenti nel nostro Paese rispetto alla maggioranza delle altre economie leader in Europa...

Per l'Italia, più ancora che per altri Paesi, l'economia verde sta quindi rappresentando una chiave straordinaria per rigenerare il Made in Italy e, più in generale, per sostenere la piena affermazione di un nuovo modello di sviluppo all'interno dell'intero sistema imprenditoriale, fondato sui valori della qualità, dell'innovazione, dell'eco-efficienza e dell'ambiente... L'Italia deve scommettere sull'innovazione, la ricerca, le nuove tecnologie, per rinnovare il suo sapere fare, la vocazione imprenditoriale e artigiana, la creatività e la bellezza di cui è ricca. L'Italia, insomma, deve fare l'Italia”.

La green economy può essere considerata una risposta reale ad una crescente domanda globale di valori ambientali, sociali, umani, etici, nei quali l'equità e la sobrietà svolgono un ruolo centrale. Il Rapporto Green Italy 2013 sottolinea che: “Si riduce lo spazio per i prodotti senz'anima, avanzano quelli con la coscienza pulita e una storia da raccontare. Il consumo diventa consapevole, partecipato più che subito. Anche grazie agli strumenti stupefacenti offerti dal web e dall'Ict, l'economia della condivisione sottrae spazio a quella della proprietà. La green economy è la ricetta per un avvenire più giusto e desiderabile: dalla generazione diffusa (fino all'autoproduzione) di energia pulita, alle aree industriali inquinate che vengono riconvertite grazie alla chimica verde; dalla salute sui luoghi di lavoro all'inclusione dei giovani (il 42% del totale delle assunzioni under 30 programmate quest'anno verrà fatto proprio da quel 22% di aziende che fanno investimenti green). I “mestieri” ad essa collegati possono rappresentare concretamente quel legame tra progettazione/innovazione/ricerca e costruzione dello sviluppo per le imprese, le comunità, l'ambiente, le persone. La green economy è infatti da considerare essenzialmente come un ripensamento radicale del modo di essere di una organizzazione: ne consegue che anche queste nuove aree di attività non hanno riferimenti pregressi, ma tendono a confrontarsi con processi/soluzioni/situazioni in grado di modificare profondamente le scelte, i comportamenti e i “risultati” delle imprese”. Anche nell'ultimo Rapporto Green Italy 2013 viene dato uno specifico risalto alle problematiche professionali: “Rispetto alla figure professionali tradizionali, i green jobs in senso stretto previsti in entrata quest'anno fanno maggiormente riferimento a professionalità nuove,

non presenti in azienda, e quindi immesse nella stessa per la prima volta (13,7% contro il 12,2% delle figure non green). Evidentemente, ciò è connesso con l'aspetto rivoluzionario dell'introduzione di criteri ambientali nella gestione aziendale, che richiede quindi figure "taylor made", da reperire specificamente sul mercato del lavoro, assieme a profonde modifiche all'organizzazione interna dell'azienda, al fine di inserire queste nuove figure". CEDEFOP, l'agenzia europea che studia l'evoluzione del mercato del lavoro e le sue implicazioni sui fabbisogni di competenze, istruzione e formazione professionale, ha dedicato una particolare attenzione al tema della *green economy*. Antonio Ranieri di Cedefop, rispetto a questo settore sottolinea alcuni aspetti generali:

1. L'impatto sull'occupazione nei settori direttamente coinvolti (soprattutto rinnovabili ed efficienza energetica) è naturalmente positivo, rilevante e immediatamente percepito da lavoratori e imprenditori, anche se ancora in buona parte dipendente dalle politiche di sostegno promosse e attuate a livello europeo, nazionale e locale.
2. Una parte meno visibile ma altrettanto importante dell'impatto sull'occupazione è legata alle attività indirettamente collegate, ossia tenendo conto del processo di attivazione intersettoriale generato dalla domanda che ciascun settore della *green economy* rivolge agli altri per l'acquisto di beni e servizi intermedi, semilavorati, e così via.
3. Se si considera inoltre come il sostegno alla *green economy* costituisca forse l'unica politica di tipo keynesiano oggi coerentemente praticata a livello europeo, in una fase recessiva come l'attuale si devono aggiungere gli effetti indotti sull'occupazione dai consumi e dagli investimenti favoriti dalle politiche espansive e di regolazione messe in atto nei diversi paesi.
4. Tuttavia, sia la spesa pubblica sia gli investimenti privati involontari resi necessari delle politiche di regolazione ambientale, comportano nel breve-medio periodo anche inevitabili effetti di spiazzamento e sostituzione. In poche parole parte dell'occupazione creata rappresenta una sorta di "partita di giro": tra i settori e le produzioni direttamente o indirettamente legate alle diverse produzioni energetiche; tra i settori più o meno energivori; tra i settori sostenuti o svantaggiati dalle politiche pubbliche e il resto dell'economia.

In questo quadro diventa evidente che per utilizzare in modo ottimale gli effetti positivi delle politiche energetiche ed ambientali sulla crescita e conseguentemente sull'occupazione è necessario integrare il fabbisogno di nuove conoscenze, competenze e capacità delle persone con le politiche di innovazione e con i processi di trasformazione dei

comportamenti culturali, relazionali e tecnologici che coinvolgono sia le imprese che le collettività. Dagli studi condotti da Cedefop negli anni scorsi, focalizzati sulle energie rinnovabili e sull'efficienza energetica emergono specifiche indicazioni sul set di skills necessari per operare positivamente nella green economy.

1. La sostenibilità rappresenta sempre più un obbligo una condizione basilare di qualsiasi tipo di produzione e non può essere “limitata” al settore energetico, del riciclaggio, ecc.: rappresenta una “condizione pervasiva” dell'economia contemporanea. La riduzione dei consumi energetici, delle emissioni climalteranti, dell'inquinamento atmosferico o la gestione dei rifiuti, riguardano trasversalmente tutti i settori dell'economia. In misura diversa le competenze richieste tendono quindi a interessare tutte le attività umane, sia legate al mondo della produzione, sia più in generale alla stessa vita delle persone. Emerge la necessità di una riqualificazione/riallineamento con questo nuovo “contesto economico” sia da parte delle professioni esistenti che delle nuove professioni.
2. In maniera omogenea rispetto alle competenze tecnologiche e ai sistemi dell'informazione contemporanea divenute oggi patrimonio basilico di ogni attività professionale, anche le “competenze ambientali” si avviano a diventare elementi basilici, costituiti di molte e diversificate attività/aree operative. “Dagli studi condotti, infatti, emerge come alcune conoscenze e abilità di base e trasversali (come la riduzione dei rifiuti o l'uso efficiente dell'energia e delle risorse) nelle professioni esistenti sono più rilevanti rispetto al fabbisogno di competenze specializzate legate alle specifiche produzioni “verdi” in senso stretto”.
3. “In questo quadro, una prima indicazione incoraggiante è che il livello di aggiornamento professionale – e quindi il costo – necessario per favorire la transizione verso un'economia sostenibile può essere inferiore a quello altrimenti immaginabile. Le competenze già presenti nei settori “tradizionali”, destinate ad essere spiazzate dalle nuove produzioni, possono essere preziose anche nel nuovo scenario, se adeguatamente integrate e adeguate alle nuove necessità”.
4. Per alcune professioni manuali e semimanuali, anche se con una crescente componente di specializzazione, data la loro scarsa “attraenza” per le condizioni lavorative e per il riconoscimento sociale da parte delle giovani generazioni “rischiano” di produrre nei prossimi anni reali problemi di ricambio.
5. “Nei settori più direttamente coinvolti dallo sviluppo della *green economy*, legati in particolare alle rinnovabili e all'efficienza energetica, le professioni “nuove” o

emergenti assumono un particolare valore strategico e richiedono anch'esse politiche adeguate...L'affermarsi di nuove professioni richiede la revisione e l'integrazione degli attuali curricula formativi, la definizione di nuovi standard, l'introduzione di meccanismi di riconoscimento delle qualificazioni acquisite e delle nuove figure professionali”.

A conferma di questi elementi emersi a livello europeo, nel Rapporto Green Italy 2013 si evidenzia che: “le figure professionali che operano nel green sono particolarmente qualificate e, anche quando si tratta di figure operaie specializzate, devono possedere competenze particolari (in termini di problem solving, capacità di lavorare in gruppo, di curare le relazioni con i clienti, ecc.), risulta dunque verosimile che vi sia una certa difficoltà di reperimento sul mercato del lavoro, anche perché le competenze trasversali specifiche tipiche del modo di relazionarsi in un ambiente lavorativo (la capacità di lavorare in gruppo, di relazionarsi con i clienti, l'approccio al problem solving) non vengono, generalmente, prodotte nell'ambito del sistema scolastico ed universitario, che generano quasi esclusivamente conoscenze generali o tecnico-specialistiche, e non hanno sempre sufficienti strumenti di ‘pontÈ fra formazione e sistema produttivo

Fra i dieci profili di green jobs in senso stretto di più difficile reperimento, spiccano quelli riferiti soprattutto ai laureati nel campo scientifico (professionisti dell'ingegneria e dell'informatica) che, essendo chiamati a svolgere mansioni di coordinamento, progettazione direzione, sono figure particolarmente importanti per un buon esito della rivoluzione ‘verdÈ aziendale”.

Anche nella ricerca sui “I segnali deboli del mercato del lavoro nel Comune di Milano” viene evidenziata l'area della green economy come un riferimento quasi “obbligato”, come “produttore” di nuove professionalità. “Il settore della *green economy* si distingue per la sua complessa articolazione ed include attività e professionalità molto diversificate: dallo smaltimento dei rifiuti alla produzione e/o commercializzazione di fonti di energia alternative, dalla ricerca di materiali e tecnologie di produzione ecologicamente più sostenibili alla gestione dei processi di mobilità. Molte di queste attività (in particolare quelle legate alla produzione di energia fotovoltaica) hanno registrato una tenuta della domanda anche negli anni più recenti, anche grazie alle politiche di incentivazione finanziaria promosse dagli ultimi governi. Nell'ultimo periodo si inizia però ad avvertire un rallentamento dei ritmi di crescita, dovuto al calo della domanda da parte delle amministrazioni pubbliche e alla riduzione dei consumi privati. In questo settore è comunque molto forte il peso della concorrenza internazionale, in quanto le imprese

straniere compiono investimenti più consistenti in ricerca e sviluppo. Ad ogni modo, questo pare essere il settore che ha visto la maggiore proliferazione di nuove professionalità, con l'affermazione di figure quali il *waste manager* e l'*energy manager*, o i consulenti per la pianificazione energetica e i *mobility manager*".

Green economy: agricoltura

Nel Rapporto Green Italy 2013, nell'analisi tra i vari comparti, viene sottolineato che: "L'agricoltura e il settore agroalimentare rappresentano un nuovo modello di sviluppo in grado di coniugare competitività sui mercati internazionali e sostenibilità, ripartendo dai territori, in primo luogo dal loro patrimonio ambientale e culturale, e dalla creatività delle piccole e medie imprese che insieme rendono distintivo il marchio Italia....l'agricoltura, oggi, oltre a garantire la produzione di cibo, è un presidio del territorio a tutela del paesaggio, della biodiversità, della stabilità idrogeologica del terreno e delle sue tradizioni. Ma vi è anche un altro aspetto, forse il più importante: l'agricoltura, fatta di dialogo con la società, attraverso la vendita diretta, e di risposte concrete a scelte di consumo sempre più consapevoli, racconta che si può generare crescita e nuova occupazione arricchendo nel contempo la comunità. Un'idea di economia dello sviluppo che mette insieme sostenibilità, etica del lavoro e coesione sociale. Il concetto di *green economy*, in agricoltura, è sinonimo innanzitutto di *produzioni di qualità*".

Siamo di fronte ad un reale costellazione di aree applicative, di problematiche scientifiche, gestionali, di aspetti normativi, di qualità e riconoscibilità delle produzioni, di problematiche energetiche legate e correlate con la produzione agricola, ecc.: un microcosmo che per valenze culturali, mercatistiche produttive e gestionali ha un "riflesso", una conseguenza diretta anche nella proposta/individuazione/formazione di nuove conoscenze, competenze, capacità e attitudini professionali.

Ciò significa sottolineare che non si tratta di aggiungere prefisso "eco o bio" ad aree e professioni precedenti, per "rinverdire" profili, molti dei quali obsoleti e usurati dall'evoluzione del lavoro, del saper fare: è necessario sottolineare, come abbiamo indicato per altre aree professionali, che non si tratta di un "incremento", di aggiunte ad un pre-esistente "mestiere", ma di vere e proprie nuove esperienze professionali che si confrontano con nuove culture e comportamenti, con un nuovo modo di "interpretare" il lavoro stesso.

È utile ricordare che tra i vari aspetti/tematiche la sostenibilità/la qualità della vita/l'etica della responsabilità, la naturalità, la vicinanza, ecc. sono valori che sempre più vengono

considerati decisivi, qualificanti, capaci di incidere in molteplici aree/scelte e comportamenti.

- “L’agricoltura sostenibile è anche legata alla diffusione di nuovi modelli di sviluppo e di consumo fondati su alcuni principi cardine, quali, ad esempio, la difesa del territorio, la valorizzazione della biodiversità, la promozione delle tradizioni produttive e della cultura locale: elementi associati a forme, anche innovative, d’informazione e di scambio di beni e servizi”.
- L’agricoltura biologica viene scelta, praticata, proposta non soltanto come nuova “area di business”, ma come metodo di produzione agricola a ridotto impatto ambientale, soprattutto a crescente salvaguardia della salute dei “consumatori”.
- L’agricoltura è sempre più un nuovo territorio multifunzionale, dall’agriturismo alle fattorie didattiche, agli agriasili, ai servizi di welfare sociale, specie nelle realtà montane, al recupero di vecchie filiere produttive, alla riscoperta del valore della vicinanza tra i vari attori dei processi conoscitivi, culturali e di scambio.(es. filiera a Km 0).
- L’agricoltura è sempre più un reale “laboratorio/territorio” della ricerca: dall’impiego sostenibile dei fitofarmaci, alle selezioni d’impiego dei supporti fitosanitari, alla esclusione di produzioni geneticamente modificate (ogm), all’utilizzo di fonti energetiche “prodotte” dai cicli/prodotti naturali (dalle biomasse alla cogenerazione), trasformando le imprese agricole in imprese agro-energetiche.

“Fatta ferma la capacità di produrre diverse tipologie di energia, anche alla luce delle esperienze recenti, ci ricorda il Rapporto Green Italy 2013, per il settore agricolo resta di primaria importanza conciliare la produzione energetica con la conservazione del suo ruolo primario, e cioè quello della produzione di alimenti. Questo obiettivo appare possibile solo mettendo al centro dell’attenzione la salvaguardia del territorio e pensando alle rinnovabili non solo in termini di raggiungimento di obiettivi quantitativi, ma come ulteriore contributo per la messa in atto di modelli di sviluppo sostenibili ed effettivamente in grado di migliorare le condizioni di vita e di lavoro degli imprenditori agricoli, così come dei cittadini/consumatori”.

Agricoltore civico

Il quadro complesso delle problematiche specifiche che attraversano l’agricoltura si correlano direttamente non soltanto con le trasformazioni culturali che hanno lasciato alle spalle il “luogo comune” che univa questo settore ad una logica di arretratezza, di

conservazione, ecc., ma soprattutto con nuovi valori/comportamenti di socialità e di organizzazione della vita e delle relazioni nelle comunità.

Nell'introduzione del Libro Bianco sull'innovazione sociale si legge: "Dietro la passività delle strutture economiche e politiche di questo paese sembra emergere una nuova ondata di creatività e energia, particolarmente fra le generazioni più giovani, quelli sotto i quarant'anni. Molti di questi sono cresciuti nel nuovo ambiente informatico di cui internet e i social media diventano parte integrante della vita quotidiana, e sono perciò abituati a nuovi modi di trovare informazioni, di mettersi in contatto con altri e collaborare....Molti hanno passato qualche anno nel mondo corporativo, inseguendo una carriera manageriale, e si sono rotti le scatole scoprendo la natura di quel mondo e le scarse possibilità che offre, non solo in termini di autorealizzazione, ma anche etici, e cioè riguardanti la possibilità di dare un contributo positivo al mondo che ci circonda. Queste generazioni concepiscono l'innovazione sociale come un nuovo modo di fare impresa nel senso classico/umanistico del termine, e cioè di intraprendere un progetto che fa la differenza. Il termine innovazione sociale può avere molti sensi. Infatti può significare semplicemente un' innovazione socializzata che crea nuovi sapere tecnici o organizzativi; ma anche un' innovazione sociale, ossia un approccio pragmatico ai problemi sociali, che applica tecniche manageriali per risolvere problemi nel presente, senza badare molto all'orizzonte ideologico o alla correttezza politica. Innovazione sociale implica anche l'impiego di nuove tecnologie e soprattutto di nuove forme organizzative, dove l'organizzazione dal basso convive con una "socialità di rete" e dove le stesse relazioni sociali diventano strumenti da mobilitare nell'attività imprenditoriale; dove nel bene e nel male le differenze fra vita lavorativa, vita politica e vita privata tendono a scomparire. In questo senso innovazione sociale comporta un nuovo modo di organizzare l'attività umana, nel lavoro come nell'impegno politico, vita attiva, un modo dove – per usare la terminologia di Hannah Arendt – le potenzialità della vita vengono messe all'opera in un impegno di natura etica e non morale.... Per andare avanti dobbiamo ripensare tutto in modo radicale – non possiamo aspettarci che il futuro sarà come il passato: dobbiamo ripensare i nostri sistemi di produzione materiale in un modo che integra il riciclo e il recupero come un elemento centrale, dobbiamo ripensare i nostri sistemi di trasporto, di produzione energetica, di produzione e consumo agroalimentare etc. È improbabile che le nuove idee che potranno guidarci in questa impresa vengano dall'alto, dai politici, dagli intellettuali, dai partiti, dalla chiesa... L'innovazione sociale ci mostra una altra strada basata su una moltitudine di iniziative dal basso, di esperimenti quotidiani".

Dentro a questo territorio dell'innovazione sociale e culturale, dentro la individuazione di nuovi paradigmi culturali e nuovi modi/modelli di ri-costruzione del habitat umano e naturale emerge questa area di attività: *l'agricoltore civico*. Da Wikipedia: Con il termine *agricoltura civica* (o civile) si fa riferimento ad un modello economico che pur mantenendo come finalità dell'attività la coltivazione di piante e l'allevamento di animali a fini alimentari, contestualmente persegue il bene comune che, secondo i principi dell'economia civile, è il risultato di tutti i livelli di benessere dei singoli individui di una collettività.

Per questa ragione, l'agricoltura civica si fonda sul coinvolgimento delle comunità locali e dei cittadini, abbraccia sistemi di produzione e di commercializzazione innovativi, e rappresenta una visione della società fondata su pratiche sociali, economiche e ambientali sostenibili, sull'etica, sul senso di responsabilità, sulla reciprocità. Per tali caratteristiche gli impatti dell'agricoltura civica devono essere valutati attraverso moltiplicatori di tipo ambientale e sociale, oltre che economico. L'agricoltura civica fa riferimento a modelli di produzione agricola di piccola/media scala fortemente integrati nel sistema locale, alle comunità di persone ed alle risorse naturali della località. Le pratiche di agricoltura civica consentono di assicurare ai cittadini, oltre al cibo, infrastrutture vitali indispensabili per la vita quotidiana, siano esse di tipo naturale (paesaggi, gestione delle risorse naturali, biodiversità) o sociale (conoscenza del mondo agricolo e rurale, identità e vitalità delle comunità, benessere delle persone, servizi socio-educativi ed assistenziali). Le forme di agricoltura civica trovano traduzione concreta nelle pratiche di community-supported agriculture CSA (in italiano, agricoltura sostenuta dalla comunità), dei gruppi di acquisto solidale (GAS), nelle forme di agricoltura sociale praticate dalle aziende agricole e dal mondo della cooperazione sociale, nei community gardens (in italiano, giardini condivisi), nella didattica aziendale e nella produzione di servizi alla persona, nelle forme di vendita diretta, in quelle pratiche di qualità economica, ambientale e sociale, che non si esauriscono in uno scambio mercantile, bensì, mantengono al loro interno valori di relazione durevoli e continuativi. Le pratiche di agricoltura civica coesistono con quelle proprie dell'agricoltura convenzionale ed assicurano risorse indispensabili per qualità della vita nei sistemi locali. Anche per questo la pianificazione territoriale guarda con progressivo interesse al modo in cui leggere le pratiche di agricoltura civica ed inserirle negli strumenti di piano.

Questa area di attività può rappresentare concretamente le 4 variabili che all'inizio della ricerca abbiamo indicato come le nuove componenti: il sapere, il saper fare, il saper essere e il saper bene essere.

L' agricoltore civico come attore diretto di ciò che viene definita “filosofia delle condivisione”, applicata alla realtà agricola,

- è chiamato ad acquisire una set conoscitivo nel quale l'economia della conoscenza, dei beni comuni, dell'ecologia e della complessità si integrano nell'economia della felicità, intesa come diritto inalienabile delle persone.
- È inoltre chiamato ad acquisire e praticare tutti gli elementi che attraversano il mondo dell'agricoltura, dalla sostenibilità, alla naturalità, alle certificazioni, al risparmio energetico e alle fonti rinnovabili, ecc.: un set di conoscenze teorico-pratiche che ri-disegnano l'attività nell'agricoltura contemporanea.
- È inoltre chiamato ad esprimere concretamente l'etica della responsabilità mettendo al centro del suo agire il benessere del mondo a partire dal rispetto e dalla tutela dell'ambiente e della vivibilità per le nuove generazioni: una costruzione del futuro che implica anche conoscenze teorico-pratiche inerenti la “condizione del pianeta”, i suoi rischi e le soluzioni possibili, che anche “dal basso” si stanno sperimentando nel mondo.
- È inoltre chiamato ad esprimere la propria identità, la propria visione di vita, creando le condizioni di una economia a misura d'uomo, nella quale la partecipazione, l'altruismo, la solidarietà, la convivialità diventino valori “concreti”, visibili.

La sua attività, al là delle posizioni “filosofiche e antropologiche” si inserisce in quella innovazione sociale che ha messo al centro della riflessione e della sua pratica la creazione di “paradigmi diversi” dalla logica del consumo, della obsolescenza programmata degli oggetti, dallo spreco delle risorse naturali e antropiche: una costruzione di stili di pensiero e stili di vita, la cui trasformazione profonda viene sottolineata come condizione imprescindibile per costruire un futuro possibile ed una felicità personale ed un bene essere condiviso.

Agricoltore verticale

Per ri-sottolineare la finalità primaria dell'agricoltura, ossia quella di produrre alimenti, è utile focalizzarsi anche sull'agricoltura urbana, territorio di attività della figura/area professionale indicata di questo settore, *l'agricoltore verticale*. Da Wikipedia:

L'agricoltura urbana consiste nel coltivare, trasformare e distribuire il cibo all'interno di contesti urbanizzati o peri-urbani, come città, villaggi, ecc.. L'agricoltura urbana può anche prevedere l'allevamento di animali, l'acquacultura, le pratiche agro-forestali e l'orticoltura, sia in contesti propriamente urbani sia in aree peri-urbane. La coltivazione urbana è normalmente praticata per produrre reddito o approvvigionamento di cibo, anche se in alcune comunità la motivazione principale è la ricreazione e/o uso intelligente del tempo libero. Questo tipo di attività agricola contribuisce alla sicurezza alimentare e all'igiene in due modi: innanzitutto, incrementando la disponibilità di cibo per gli abitanti della città; inoltre, mettendo ortaggi, frutta, e carne, a disposizione dei consumatori urbani. Una forma comune ed efficiente di agricoltura urbana è la pratica con metodi biointensivi. Dal momento che l'agricoltura biointensiva promuove la produzione di cibo con risparmio energetico, l'agricoltura urbana e peri-urbana sono generalmente considerate pratiche sostenibili.

Le città possono essere interpretate anche come luoghi/arcipelaghi di fattorie, di tetti, spazi, edifici nuovi e/o di riuso, da coltivare: la naturalità, la vicinanza, il risparmio energetico e di emissioni, l'eliminazione degli interventi chimici, la risposta ai bisogni alimentari, le problematiche tecnologiche, economiche, organizzative di queste fonti di approvvigionamento, la architettura degli spazi, il design dei servizi, ecc. Le città sono un esempio evidente che, come un ologramma (immagine tridimensionale nella quale ogni frammento non registra solo una parte dell'immagine, come in una fotografia, ma contiene sempre tutte le informazioni necessarie per ricostruirla interamente, affrontare questo sottosegmento "agricolo" significa ri-costruire il quadro di riferimento complessivo.

Nell'agricoltura urbana il passaggio dall'orizzontale al verticale comporta soprattutto l'adozione di un nuovo modello di coltivazione, con le implicazioni tecniche, organizzative, economiche e gestionali da esso derivate: la coltivazione idroponica.

Da Wikipedia: "Per *coltivazione idroponica* s'intende una delle tecniche di coltivazione fuori suolo: la terra è sostituita da un substrato inerte (argilla espansa, perlite, vermiculite, fibra di cocco, lana di roccia, zeolite, ecc.). La pianta viene irrigata con una soluzione nutritiva composta dall'acqua e dai composti (per lo più inorganici) necessari ad apportare tutti gli elementi indispensabili alla normale nutrizione minerale. La tecnica è altrimenti conosciuta con il termine di *Idrocoltura*. La coltura idroponica consente produzioni controllate sia dal punto di vista qualitativo sia igienico-sanitario durante tutto l'anno. L'aggettivo *idroponico* deriva dal greco ὕδωρ (acqua) + πόνοϛ (lavoro)... Le coltivazioni fuori-suolo si basano in sostanza su una riduzione delle variabili in gioco e, soprattutto,

delle reciproche interferenze sostituendo al terreno un ambiente fisico in cui i parametri sono di più facile controllo.

Nel caso della coltivazione idroponica la soluzione di concetto si concretizza nei seguenti quattro punti:

1. La *funzione di protezione* delle radici nei confronti degli agenti atmosferici è svolta da un substrato solido inerte e tendenzialmente asettico. Il substrato non ha alcuna funzione di ancoraggio. Il requisito di base è quello di un grado di porosità sufficiente a permettere la circolazione della soluzione nutritiva e ospitare i capillari radicali. Il volume a disposizione per ogni pianta perde importanza in quanto la concentrazione della soluzione nutritiva crea in uno spazio ridotto le condizioni ottimali per l'assorbimento radicale. In altri termini, la pianta non ha bisogno di espandere l'apparato radicale perché viene meno la funzione di ancoraggio e trova nelle immediate vicinanze l'acqua e i sali minerali di cui ha bisogno. È importante, invece, fare in modo che il volume a disposizione di ogni singola pianta non sia eccessivo in rapporto alla superficie: dal momento che le radici sono sommerse, gli scambi gassosi con l'atmosfera avvengono per diffusione in mezzo liquido, pertanto le radici devono trovarsi quasi a contatto con l'atmosfera per evitare fenomeni di asfissia radicale. In alcune tecniche di coltivazione idroponica il substrato è dunque integralmente sostituito da un sottile film liquido nel quale si sviluppano le radici.
2. La *funzione di ancoraggio* viene sostituita, se necessario, da un sistema di fili che tengono sospese le piante mantenendole in situ. In altri termini, l'ancoraggio della pianta è garantito fissandone l'apparato aereo ad un sistema di sospensione.
3. La *funzione trofica* del terreno è surrogata integralmente dall'apporto di una soluzione nutritiva per mezzo di un impianto di fertirrigazione, nel quale l'acqua irrigua è utilizzata come vettore dei sali minerali. Il substrato deve essere chimicamente inerte al fine di evitare interferenze di fattori chimici (es. scambio ionico e pH) con i parametri controllati attraverso la fertirrigazione.
4. La *funzione ecologica* del terreno è completamente annullata dall'idroponia. Dal momento che non esistono i presupposti per la creazione di una biocenosi favorevole, il substrato che surroga il terreno è del tutto inerte dal punto di vista biologico e il mezzo ospita esclusivamente le radici delle piante allevate. Rispetto alle tecniche convenzionali, l'idroponica manifesta da questo punto di vista significativi vantaggi in quanto si rimuove all'origine il contatto con gli agenti patogeni del terreno (in particolare Nematodi, agenti di marciumi basali e di

tracheomicosi). Questi fattori avversi obbligano l'agricoltura convenzionale a ricorrere all'avvicendamento colturale in pieno campo e alla geodisinfestazione in coltura protetta. In ogni caso le piante allevate in coltura idroponica manifestano in genere un migliore rigoglio vegetativo e offrono produzioni più elevate non solo per il controllo dello stato nutrizionale, ma anche per il migliore stato sanitario. Naturalmente queste considerazioni esulano dalle avversità che si ripercuotono sull'apparato radicale aereo”.

Da questi elementi descrittivi dell'agricoltura urbana emerge in modo evidente come il profilo professionale di chi opera in quest'area green, il set di conoscenze, competenze, abilità e capacità debba essere la risultante di un insieme integrato di aspetti tecnologici, chimici, ingegneristici, organizzativi e gestionali che debbono confrontarsi in termini culturali ed antropologici con nuove domande etico-salutistiche, sociali, ambientali, di consumo, di naturalità, di vita e di relazioni, ecc.: un “sistema aperto” di variabili interconnesse.

L'interconnessione con i luoghi, la progettazione degli spazi, la scelta delle colture, la gestione dell'impresa agricola verticale, l'attività produttiva e di controllo, i processi relazionali con il contesto urbano, con i suoi abitanti, con gli utilizzatori, con l'informazione, la comunicazione, le certificazioni: le skills necessarie e l'attività quotidiana per un agricoltore verticale.

Conclusioni

Dal percorso di ricerca proposto e da alcune “proposte” in esso contenute è possibile individuare frammenti/elementi che possono confermare quanto indicato: dalla trasformazione profonda dei vari paesaggi (e delle conseguenti problematiche ad essi connessi) che siamo chiamati ad attraversare; alla trasformazione profonda dell’economia, delle imprese e del lavoro (pur considerando che nella realtà non esistono sostituzioni, bensì trasformazioni con tempi molto diversi che inesorabilmente cambiano lo scenario, i valori, i linguaggi, i comportamenti, le strutture, ecc., e che debbono “convivere” con arroccamenti, incomprensioni, resistenze, ecc.; alla trasformazione profonda o meglio la progressiva evaporazione delle “professioni” e le loro codificazioni, steccati, albi, ecc. (che spesso garantivano solo “privilegi” e differenziazioni pretestuose, ecc.,) dalla quale emerge un “pensiero fluido”, intrecciato, interconnesso; infine alla trasformazione profonda del senso, del progetto che le persone definiscono, ricercano, sperimentano per la propria vita, non soltanto per la propria attività.

In questa conclusione provvisoria, uno sguardo verso il futuro:

“Immaginare il futuro significa oggi accettare la sfida di tradurre la dimensione individuale tipica della “I generation” (io sono, io comunico, io decido), in una dimensione condivisa, una WE generation che partendo dal proprio sogno personale sia in grado di coltivarlo e moltiplicarlo attraverso una sensibilità collettiva, orientata da mille segnali soggettivi che non risultano dispersi e dispersivi ma in grado di definire una direzione comune, come in uno stormo di uccelli. L’attuale potenza dei social network o del micro blogging funzionano esattamente in questo modo: garantendo autonomia a ciascuno e proponendo una tessitura che non ti lascia mai solo. È una modalità di confronto innovativa, magari faticosa, ma che segna le direzioni dell’immaginazione futura. Ecco perché l’espressione WE Imagine racchiude un messaggio importante: un futuro potrà essere immaginato solo insieme, all’insegna di valori universali e intramontabili come bellezza e verità. Corre l’anno 2209 e il nostro potente server di memoria organica ci permette di ripercorrere in un attimo il lungo cammino che ha condotto l’umanità verso l’attuale civiltà del Bello e del Vero. Bellezza e Verità: parole antiche che oggi, nel mondo del XXIII secolo, definiscono una nuova religione, cioè un modo condiviso di vivere e stare insieme. Chi l’avrebbe detto 200 anni fa che l’Italia avrebbe trionfato proprio partendo da qualità rinascimentali che a quel tempo sonnecchiavano nascoste, molto nascoste. A quel tempo dilagavano inganno e volgarità. Ma poi dal territorio cominciò una faticosa ma inesorabile cavalcata verso la

riconquista: prima della bellezza, poi della verità. Intorno al 2050 fu riscoperto Tommaso d'Aquino, e la sua affermazione: non possediamo la verità, ma è la Verità – piuttosto – che ci possiede. Il crollo del sistema mediatico e la scomparsa del broadcasting per mancanza di audience rese possibile e concreta questa visione. La successiva e definitiva scomparsa dei totalitarismi – dopo l'ultima, ragionata, resistenza cinese – trascinò nel baratro intorno al 2100 le maggiori multinazionali, che ne rappresentavano l'incarnazione commerciale. La messa fuori legge del marketing nei decenni successivi e la recente abolizione del denaro con la definitiva affermazione di una economia di condivisione ha riportato in auge l'ingegno e la creatività applicata così tipica dell'italian way". *Tratto da "Verità e Bellezza", di Francesco Morace e Giovanni Lanzone, Nomos edizioni, 2010.*

Bibliografia

- Adler, Heckscher, Rutgers, Prusak, *Da Building a Collaborative Enterprise*, –Harward Business Review, Luglio – Agosto 2011
- Baratta L. Manzo C.: *Moda: –il lavoro (manuale) c'è ma nessuno lo vuole*, Linkiesta, 24.11.2012
- Barrett F.J: *Disordine armonico. Leadership e jazz*, Milano, Egea, 2013
- Bennato D. *Sociologia dei media digitali*. Relazioni sociali e processi comunicativi del web partecipativo, Roma-Bari, Laterza, 2011
- Bertola P. Manzini E. (a cura di) *Design multiverso*. Appunti di fenomenologia del design Milano, Poli.design, 2004
- Bonomi, A. 2008, *Milano ai tempi delle moltitudini. Vivere, lavorare, produrre nella città infinita*, Milano; Bruno Mondadori
- Bonomi, A. - Rullani, E. *Il capitalismo personale: vite al lavoro*, Torino, Einaudi, 2005.
- Bradley AJ, M.P. Mc Donald, *The social organization*. Harvard Business Review Press, 2011
- Bruni L. e Porta P.L. (a cura di), *Felicità ed economia. Quando il benessere è ben vivere*, Guerini e associati, Milano 2004
- Bruni L. e Zamagni S., *Economia civile*, Il Mulino, Bologna, 2004
- Butera-Bagnara-Cesaria-Di Guardo (a cura di), *Knowledge Working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*, Milano, Mondadori Università, 2008.
- Carmagnola F. *Design. La fabbrica del desiderio*, Milano, Lupetti, 2009
- Cassano F.: *Il pensiero meridiano* Bari, Laterza, 2005
- Cassano F. *Homo civicus*, Bari, Dedalo,, 2004
- Cassano F., D. Zolo a cura di) *L'alternativa mediterranea* Milano, Feltrinelli, 2007
- Castells, M. *La nascita della società in rete*, Egea Milano 2002
- Cavalca Altan Emanuela: *Moda e design in bilico*. Nuove sfide e nuovi lavori Franco Angeli, Milano 2012
- Conti, L.: *Lavoro e carriera con LinkedIn*. Il social newtwork per il mondo del business senza più segreti, Milano, Hoepli, 2012
- Conti, L.: *Comunicare con Twitter*. Creare relazioni, informarsi, lavorare Milano, Hoepli, 2010
- Cova B. e A. Carù (a cura di) *Marketing mediterraneo*, Milano, Egea 2006
- Cova B. *Il marketing tribale* Milano Ed Sole 24 ore, 2003

D. De Masi D., *La fantasia e la concretezza*, Milano Rizzoli, 2003

De Masi: Il futuro del lavoro, Milano Rizzoli, 1999

Di Iacovo F. (a cura di), *Agricoltura sociale: quando le campagne coltivano valori*, Franco Angeli, Milano, 2008

Di Iacovo F., *Agricoltura sociale: se l'agricoltura batte il 5*, Coldiretti Torino, 2010

Di Iacovo F., O' Connor D., *Supporting policies for social farming in Europe*, Progressing multifunctionality in responsive rural areas, ARSIA, Firenze, 2009

Donadello Alberto: Evoluzione strategica delle aziende della moda: creare o organizzare? leanthinkersclub.org

Dorf B., Blank S. *Startupper. Guida alla creazione di imprese innovative*, Milano, Egea, 2013

Durastanti F., Galasso A., Orefice G., Paolini S. e Rizzuto M. (a cura di), *I buoni frutti*.

Fabris G.: *Societing*. Il marketing nella società postmoderna Milano, Egea, 2008

Florida R.: *La classe creativa spicca il volo*. La fuga dei cervelli chi vince e chi perde, Milano Mondadori, 2006

Foray, D. *L'economia della conoscenza*, Bologna, Il Mulino(2006)

Formenti, C., *Cybersoviet. Utopie postdemocratiche e nuovi media*, Milano, Raffaello Cortina Editore 2008

Fumagalli, A., *Bioeconomia e capitalismo cognitivo, Verso un nuovo paradigma di accumulazione*, Carocci, Roma. 2007

Gerbillo G., Anselmo A., Giordano G., *Complessità e formazione*, Enea, Roma, 2008

Golemann D. *Intelligenza emotiva*, Milano, Bur,1999

Golemann D. *Lavorare con l'intelligenza emotiva*, Milano, Bur,2000

Golemann D. Ray M., Kaufman P. *Lo spirito creativo* Milano, Bur, 2001

Gorz, A., *L'immateriale. Conoscenza, valore e capitale*, Torino, Bollati Boringhieri. 2003

Guerrini F., *Vivere social. Manuale per imprenditori ai tempi di facebook*, Roma Edizioni della sera, 2011

La Cecla F. *Saperci fare* Milano, Elèuthera, 1999

Latouche S.: *La scommessa della crescita*, Milano, Feltrinelli, 2007

L'impresa nell'era della convergenza, a cura di L. Ferrari, Milano, Franco Angeli 2012

Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dell'humanistic Managemenet a cura di M. Minghetti/F. Cutrano, Milano, Etas, 2004

Levy P.: *L'intelligenza collettiva*. Per una antropologia del cyberspazio Milano, Feltrinelli, 1994

Making weconomy, Quaderni per l'impresa collaborativa N°4(a cura di Logotel) 2013

Manzini E. Jégou F. Quotidiano sostenibile. Scenari di vita urbana-Album. Un catalogo di soluzioni promettenti. Ediz. italiana e inglese Edizioni Ambiente 2003

Manzini E. Vezzoli C. Design per la sostenibilità ambientale, Bologna, Zanichelli, 2007

Marazzi, C. (2005), *Capitalismo digitale e modello antropogenetico del lavoro. L'ammortamento del corpo macchina*, in AA.VV, *Reinventare il lavoro*, Roma, Sapere 2000.

Marchetti, A. & Gramigna, E. 2007, *Produttori di stile. Lavoro e flessibilità nelle case di moda milanesi*, Milano; Franco Angeli.

Mello P, *Design contemporaneo. Mutazioni, oggetti, ambienti, architetture*, Milano 2008.

Michel F. *Altrove, il settimo senso*. Milano, MC editrice. 2000

Minghetti, M., *l'intelligenza collaborativa*. Milano Egea, 2013

Moffitt, S., M. Dover Wikibrans: *Reinvento il business nell'era della partecipazione*, Milano, Franco Angeli 2012

Morace F. *Estetiche italiane*, Milano, Scheiwiller, 2003

Morace F. *La strategia del colibrì*, Milano, Sperling & Kupfer; 2001

F. Morace *Cultura e impresa nella nuova modernità*, in Impresa e arti visive a cura di Osservatorio cultura e impresa, Como, Ibis, 2004

Morace F. *Living trend* Milano, Scheiwiller, 2005

Morace F. *PreVisionie e preSentimenti* Milano, Sperling & Kupfer, 2002

Morace F. *Società felici* Milano, Scheiwiller, 2003

Morace F. Lanzone G. *Verità e bellezza*, Nomos edizioni, Milano 2010

Moretti R.: *I mestieri della moda*, Oggi- 26-9-2012

Morin E. *La testa ben fatta* Milano, Raffaello Cortina, 2000

Morgan, J. *The collaborative Organization*. New York, Mc Graw Hill, 2012

Morini, C.), *Per amore o per forza. Femminilizzazione del lavoro e biopolitiche del corpo*, Verona, Ombre Corte., 2010

Murray R, Grice J. C, Mulgan G. *Libro bianco sull'innovazione sociale*, Open book, 2012 – Societing.org

Negrelli, S: *Le trasformazioni del lavoro*, Laterza, Roma-Bari, 2013

Negrelli, S. Pichierri, A. (a cura di) *Imprese globali, attori locali*. Strategie di anticipazione e governance dei processi di ristrutturazione economica, Franco Angeli, Milano, 2010

Nens, Nuova Economia Nuova Società *MANIFESTO PER UN NUOVO WELFARE* Gennaio 2011

Palmarini N. *Lavorare o collaborare? Networking sociale modelli organizzativi del futuro*, Milano, Egea, 2012

Pansera M.T, *Antropologia filosofica. La peculiarità dell'umano in Scheler, Gehlen e Plessner*, Milano 2001.

Perulli P. *Campi disorganizzati*. Cultura, creatività, nuove professioni, social welfare in: queste istituzioni n. 158-159 luglio-dicembre 2010

Peters T., M. Barletta: *Trend* Milano, Sperling & Kupfer, 2005

Petrini Carlo, *Slow Food Revolution*, Rizzoli International, Milano, 2006.

Pine B.J/Gilmore J.H. *L'economia delle esperienze*, Milano, Etas, 2000

Realacci E. *Green Italy* Chiare lettere Editore 2012 Milano

Reich R. *Aftershock Il futuro dell'economia dopo la crisi*, Fazi, Roma, 2011,

Rifkin, J. *La fine del lavoro*, Dalai Editore Milano, 1995.

Romeo A. *Società, relazioni e nuove tecnologie*, Milano, Franco Angeli 2011

Rullani, E. *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Roma, Carocci. 2004

Rullani E., L. Roma (a cura di) *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, Milano, Etaslibri, 1998

Rullani E./Bettiol M.: *Cultura e strategie d'impresa: produrre valori mediante significati* in Cultura e competitività a cura di Osservatorio cultura e impresa Soveria Mannelli, Rubettino, 2003

Rullani, E., *L'economia della conoscenza nel lavoro che innova*, 2008 in Butera- Bagnara-Cesaria-Di Guardo (a cura di), *Knowledge Working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*, Milano Mondatori Università

Santagata W.(a cura di) *Libro bianco sulla creatività*, Egea, Milano,2009

Sapelli G.: *Perché esistono le imprese e come sono fatte* Milano, Bruno Mondatori, 2000

Sapelli G. *Merci e persone. L'agire morale nell'economia*, Soveria Mannelli, Rubettino, 2002

Sapelli G. *Coop* Torino, Einaudi, 2007

Sapelli G. *Etica d'impresa e valori di giustizia*, Bologna, il Mulino, 2007

Schianchi F. *Il management mediterraneo*, Milano, Arcipelago edizioni, 2012

Scotti E., Sica R., Quintarelli E. *Social business manifesto*, openknowledge 2012

Senge. P. *La quinta disciplina*, Milano, Sperling & Kupfer,,1992

Sennet, R. *L'uomo flessibile*, Feltrinelli, Milano 1998

Sennet, R *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano 2008.

Sgalippa G, J. Ceresoli, *Trans-design. L'identità ibrida e contaminata dei prodotti di inizio millennio*, Milano 2008

- Stewart T. *il capitale intellettuale*, Milano, Ponte alle Grazie, 1999
- Stewart T. *La ricchezza del sapere* Milano, Ponte alle Grazie, 2002
- Treu T.: *Welfare aziendale*. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti, Milano, Ipsoa 2013
- Tursi A., *La responsabilità sociale delle imprese tra etica, economia e diritto*, in Montuschi L. e Tullini P. (a cura di), *Lavoro e responsabilità sociale dell'impresa*, Zanichelli, Bologna, 2006
- Vercellone, C. (a cura di), *Capitalismo cognitivo. Conoscenza e finanza nell'epoca postfordista*, Manifesto libri, Roma, 2006
- Viaggio nell'Italia della nuova agricoltura civica, etica e responsabile*, Agra, Roma, 2011
- Volontè P. *La creatività diffusa*. Culture e mestieri della moda oggi, Franco Angeli, Milano, 2011
- WEconomy (a cura di Logotel) *L'economia riparte dal Noi*, Dalai editore 2010 Milano

Ricerche di riferimento

Biliotti E. *Come cambia il lavoro* Centro Studi Nazionale Cisl 2012

Camera di Commercio di Milano MILANO PRODUTTIVA, 23° rapporto 2013

Camera di Commercio Milano *IL SISTEMA MODA MILANESE* a cura di Roberta Donzelli, ottobre 2007

Censis:46° Rapporto sulla situazione sociale del Paese/2012 Franco Angeli, Milano 2012

Comune di Milano, Università degli studi di Milano Bicocca: *Il Rilevatore dei "Segnali Deboli"* Milano, novembre 2012

Consorzio Aaster, Camera di Commercio Milano: *Vecchie e nuove professioni a Milano: monadi, corporazioni o terzo stato in cerca di rappresentanza?* 2011

Garibaldo F. *IL LAVORO CHE CAMBIA*, CNEL, Roma 2008

Green Italy: *L'economia verde sfida la crisi*, Rapporto 2012 I quaderni di Symbola

Green Italy: *Nutrire il pianeta* Rapporto 2013 I Quaderni di Symbola

ISFOL *Indagine Plus. Il mondo del lavoro tra forma e sostanza* Terza annualità, Roma, 2010

ISFOL *Labour Economics PLUS Empirical Studies*, edited by Emiliano Mandrone, Roma 2012

LOMBARDIA *Le previsioni al 2015: impiego di lavoro*, Isfol

MIP School of management-Politecnico di Milano *Osservatorio Smart working* 1^a edizione 2012 e 2^a edizione, Ottobre 2013

Olivieri E. *Il cambiamento delle opportunità lavorative*, Banca d'Italia, Febbraio 2012

Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF)

Studi Economici dell'OCSE ITALIA Maggio 2013 (Sintesi)

Tartaglione C., Galante F. (a cura di) *Formazione come fattore di sviluppo del sistema moda: il punto di vista dei lavoratori* Ares 2.0

Tartaglione C., Galante F. (a cura di) *Il processo creativo nel sistema moda*, Ares 2.0

Tartaglione C., Galante F. (a cura di) *Sicurezza e responsabilità sociale come driver chiave per lo sviluppo dell'economia Moda*, Ares 2.0

Tartaglione C., Galante F., Guazzo, G.(a cura di) *Sostenibilità moda: cosa significa, come si applica, dove sta andando l'idea di sostenibilità nel sistema moda*, Ares 2.0

Unioncamere Lombardia, Regione Lombardia, Camera di Commercio, SPECULA Lombardia *"Quali orizzonti per i neolaureati lombardi?"* Settembre 2012

Unioncamere: SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR I fabbisogni occupazionali e formativi delle imprese italiane nell'industria e nei servizi per il 2012

Unioncamere. *Imprese sociali:* SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR I fabbisogni professionali e formativi per il 2012

Unioncamere: SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR – 2012 Il monitoraggio dei fabbisogni professionali, Roma, 2012

Unioncamere: *Il lavoro dopo gli studi La domanda e l'offerta di laureati e diplomati nel 2012*, Roma 2012

Unioncamere: Excelsior informa: *I fabbisogni occupazionali delle imprese dell'industria e dei servizi*, Roma, 2013

Sitografia

- Almalaurea.it
- Bioss.com
- careerpath.com
- cedefop.europa.eu
- comunicati.net
- ec.europa.eu/eures
- ec.europa.eu/resource-efficient-europe
- fastfuture.com
- Glocus.it
- greenstyle.it
- italialavoro.it
- italiaorienta.it
- Jobpilot.it
- Jobtel.it
- kongnews.it
- lavoro.excite.it
- lavoronuovo.org
- Marco de Mitri.it
- Mediatarget.it
- miojob.repubblica.it
- Mondolavoro.it
- rassegna.it
- Sil.welfare.gov.it
- Solotablet.it
- Treccani.it
- vicinanza.ch
- Wikipedia