



Fondazione  
Giangiacomo  
Feltrinelli

# **Altri lavori, altri lavoratori**

## **Diario di bordo**

a cura di  
**Caterina Croce e Andrea Zucca**

**Utopie / 59**  
**Lavoro**

# UTOPIE

# Altri lavori, altri lavoratori

Diario di bordo

*a cura di*

Caterina Croce e Andrea Zucca



© 2017 **Fondazione Giangiacomo Feltrinelli**

Viale Pasubio 5, 20154 Milano (MI)

[www.fondazionefeltrinelli.it](http://www.fondazionefeltrinelli.it)

ISBN 978-88-6835-284-4

Prima edizione digitale dicembre 2017

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questo volume può essere riprodotta, memorizzata o trasmessa in alcuna forma o con alcun mezzo elettronico, meccanico, in disco o in altro modo, compresi cinema, radio, televisione, senza autorizzazione scritta dalla Fondazione. Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da Fondazione Giangiacomo Feltrinelli.

Segui le attività di Fondazione Giangiacomo Feltrinelli:

 [facebook.com/fondazionefeltrinelli](https://facebook.com/fondazionefeltrinelli)

 [twitter.com/Fondfeltrinelli](https://twitter.com/Fondfeltrinelli)

 [instagram.com/fondazionefeltrinelli](https://instagram.com/fondazionefeltrinelli)

## Il testo

Rimettere al centro il lavoro umano, studiarne le evoluzioni e promuoverne la qualità. Questo l'obiettivo della seconda edizione del Jobless Society Forum "Altri lavori, altri lavoratori".

Il volume raccoglie i report dei dieci tavoli di lavoro che durante la giornata hanno discusso di competenze, culture, forme di welfare, mobilità professionali, mestieri, design, tecnologie, diritti, economie, forme di rappresentanza, per ripensare le sfide del lavoro nell'epoca della Quarta rivoluzione industriale.

# Indice

Carlo Feltrinelli, <i>Introduzione</i>	9
Massimiliano Tarantino, <i>La dinamica di un seminario</i>	11
Report dei dieci tavoli tematici editati a cura di Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, con immagini del patrimonio	14
Altre competenze	15
Altre culture	19
Altre forme di welfare	23
Altre mobilità professionali	26
Altri mestieri	29
Altri diritti	32
Altri design	35
Altre tecnologie	38
Altre economie	42
Altre forme di rappresentanza	45
Enzo Mingione, Conclusioni	48
Report integrali dei dieci tavoli tematici	52
Gli autori	142

# Altri lavori, altri lavoratori

Diario di bordo

Carlo Feltrinelli

*Introduzione*

“Se le macchine sanno fare tutto cosa resta agli umani?” si chiede Moshe Vardi, docente della Rice University, secondo cui entro i prossimi trent’anni i robot potrebbero portare a tassi di disoccupazione superiori al 50%.

Una domanda, quella di Vardi, che richiama una battuta di Warren Gamaliel Bennis divenuta popolare tra gli economisti: “la fabbrica del futuro avrà solo due dipendenti, un uomo e un cane. L’uomo sarà là per nutrire il cane e il cane per impedire all’uomo di avvicinarsi ai macchinari”.

Una battuta che evoca una condizione di solitudine e di progressiva estromissione dell’uomo dal processo produttivo, via via sostituito e travolto dall’ondata di automazione. Il lavoro smetterebbe di essere terreno privilegiato d’espressione del saper fare, di apertura intersoggettiva, di sperimentazione della socialità.

Ma è davvero questo l’orizzonte cui stiamo andando incontro? Sappiamo che la realtà è più complessa di una battuta: ricerche e interpreti ci invitano infatti a diffidare della profezia della grande sostituzione degli umani per mano delle macchine. Piuttosto che lasciarsi scoraggiare da previsioni distopiche, è più utile, allora, andare a vedere quali nuove forme stia assumendo il lavoro al tempo della rivoluzione digitale, quali siano i nuovi luoghi produttivi, quali i percorsi di apprendimento e le condizioni strutturali che consentirebbero di sviluppare il potenziale umano.

Nasce da qui la riflessione che ci ha condotto alla seconda edizione del Jobless Society Forum: Il passaggio dalla terza alla quarta rivoluzione industriale ci obbliga a ripensare l’immagine e le sfide che oggi ci propone l’esperienza del lavoro. La

trasformazione che stiamo vivendo non è solo tecnologica: investe il nostro sistema produttivo, ridefinisce il modo in cui generiamo e distribuiamo valore, riscrive i codici tradizionali del lavoro, impatta l'economia e convoca la politica.

Con le iniziative della Jobless Society Platform, la piattaforma multidisciplinare e multiattoriale attivata nel 2015 allo scopo di promuovere un'indagine condivisa e partecipata sulle trasformazioni che investono il mondo del lavoro, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli si è voluta porre questo primo obiettivo: farsi carico di un fenomeno inarrestabile, che si presenta con una velocità di sviluppo senza precedenti, senza cedere, però, ad alcun determinismo tecnologico. Per capire quale sarà il futuro del lavoro, su cui in larga parte si gioca anche il futuro dell'Europa, non basta infatti guardare alla tecnologia: occorre ricondurla all'attività umana, alle forze sociali che orientano la politica, alla capacità dei tanti attori coinvolti di reinventare modelli, profili e competenze.

Per questo, abbiamo anche voluto guardare cosa accade già oggi sui territori, nelle nostre città, in quei luoghi di sperimentazione e di frontiera in cui si costruisce il lavoro di domani.

Da qui il titolo "Altri lavori, Altri lavoratori" della seconda edizione del Jobless Society Forum che si è svolta lo scorso 30 maggio presso la sede della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli. L'apparente frizione, tra una società sempre più "jobless" e il titolo "Altri lavori", risponde a un'intenzione precisa: convocare la ricerca, le parti sociali, i protagonisti del lavoro, il mondo delle imprese e i policy maker per anticipare scenari e immaginare soluzioni e alternative possibili in base alle tendenze economiche, politiche e sociali del presente. E dunque: interrogare pratiche ed esperienze che si stanno sviluppando negli interstizi generati della Quarta rivoluzione Industriale, risposte concrete spesso già oltre le teorie.

Questo dunque il primo proposito che ha animato i dieci tavoli di lavoro del Jobless Society Forum: capire come il fenomeno della *digital transformation* si rifletta sui percorsi di vita dei cittadini e dei lavoratori, come impatti il piano individuale della crescita, della formazione, della realizzazione di sé. Se crediamo che il lavoro sia ancora una dimensione in cui si gioca la creatività umana, il talento individuale, il

gesto ideativo e corporeo che disegna anche l'occasione per far incontrare saperi, intelligenze, sensibilità, ciascuno di noi ha una precisa responsabilità: farsi interprete di una nuova cultura della formazione che ci solleciti all'aggiornamento costante. Se nel prossimo futuro il lavoro umano conserverà una sua specificità – si parla di *problemsolving*, pensiero critico, creatività, *decisionmaking*, intelligenza emotiva – la sfida cui oggi siamo chiamati è dare forma nuova alle competenze che abbiamo, innovarne il repertorio, dar loro una funzione inedita, così da inaugurare nuovi orizzonti professionali, nuove forme di organizzazione del lavoro, nuovi modelli d'impresa e nuove strumenti in grado di gestire le mobilità professionali tra diverse occupazioni.

Di più. Con l'edizione “Altri lavori, Altri lavoratori” siamo voluti andare oltre l'impegno individuale per assumerci una responsabilità collettiva. Qualunque sia lo scenario che ci attende, anche quello più fosco, resta la necessità di costruire un legame sociale, un patto tra individui in cui il senso di futuro è dato anche dalla capacità di includere, dalla volontà di farsi carico di chi rischia di essere espulso dal mercato del lavoro o di restarne ai margini.

Il nostro obiettivo è rimettere al centro l'umano e garantire, per tutte e per tutti, un lavoro dignitoso e di qualità. Per andare in questa direzione è necessario abilitare una discussione capace di coinvolgere la ricerca e la comunità scientifica, impegnata a elaborare chiavi interpretative aggiornate; la società civile e Terzo settore, capaci di ascoltare e rispondere ai bisogni espressi dai cittadini; i privati e le imprese, player decisivi ma anche portatori di conoscenze e competenze innovative; istituzioni e policy maker chiamati a far fronte alle sfide aperte dal *digital labor*.

Presentando i dieci report dei lavori del Jobless Society Forum, oggetto di questa pubblicazione, intendiamo dar conto di questo percorso composito e corale, convinti che solo stringendo alleanze e lavorando di concerto ci si possa dotare degli strumenti necessari al governo, il più possibile equo e sostenibile, della rivoluzione 4.0.

Massimiliano Tarantino  
*La dinamica di un seminario*

Anni fa, fra la metà dei Settanta e la metà dei Novanta del secolo scorso, la Fondazione iniziò a proporsi come luogo del confronto critico delle idee nello spazio dei saperi della società. In quegli “anni congetturali”, come li ha efficacemente denominati Salvatore Veca, progettare ricerca voleva dire non solo promuoverla, ma anche creare le occasioni perché quei profili di riflessione scientifica avessero, da un lato, un luogo in cui “darsi appuntamento” per provare a mettere insieme “curiosità” e “inquietudini”; e dall’altro una *chance* per tradurre quegli incontri in possibilità d’azione, per mettere a terra quelle idee inquiete, dandosi un contenitore teorico e di impegno per provare a “camminare nel mondo”.

Nell’*esquisse* molto veloce e sintetica che Veca propone di quel laboratorio (le tracce sono ritrovabili nell’operazione della serie dei 48 numeri dei “Quaderni” tra 1977 e 1994 e la serie degli “Annali” ma anche i Colloqui che dal 1986 iniziarono a scadenza annuale a Cortona) ciò che emerge è una funzione che in quel quindicennio iniziò a delinearsi. Una funzione che si è ripresentata nel tempo, fino a consolidarsi tra 2013 e oggi con le esperienze di “Laboratorio Expo”, con i progetti di ricerca legati ai temi della grande trasformazione del Novecento e con le analisi rivolte alle metamorfosi e alle rivoluzioni che hanno investito il mondo del lavoro. Di quest’ultimo percorso, le due edizioni del “Jobless Society Forum”, nell’aprile 2016 e poi nel maggio 2017, hanno rappresentato il momento organicamente più compiuto.

Qual è il meccanismo o il codice che accompagnava quel tipo di attività e che si è riproposto anche nelle esperienze più recenti? Ogni volta l’obbiettivo è stato che ricerca, riflessione pubblica, elaborazione civica e delle comunità di pratica – queste tre componenti spesso intraviste come lontane o reciprocamente estranee – trovassero un punto di interconnessione.

Questa operazione per sua natura aperta, tesa a abilitare un processo vitale di riflessione, vive contemporaneamente di tre diversi momenti:

1. individuazione e definizione di profili disciplinari distinti che sviluppano in autonomia percorsi di ricerca e di approfondimento;

2. connessione tra questi momenti distinti, ovvero la costruzione di un processo sinergico in cui nessun percorso si vede verticalmente in autonomia rispetto agli altri, ma partecipa della costruzione e della definizione di un oggetto che è anche il risultato della cooperazione e dell'ibridazione di profili, ambiti, discipline distinti;

3. periodica “messa a terra” dei risultati, anche quelli parziali, convinti che al sapere sia connessa un'etica della responsabilità e che la discussione e la ricerca servano anche e soprattutto per profilare traiettorie d'azione e ipotesi di soluzione.

L'attività editoriale, questa pubblicazione per esempio, più che il risultato finale di un processo ne è l'organizzazione “provvisoria” e *in progress*. Svolge la funzione di raccogliere e rilanciare le suggestioni che derivano dalla ricerca, attraverso papers, approfondimenti tematici, schede che propongono temi di lavoro e partecipare così alla definizione di un'agenda comune.

La convinzione è che solo componendo tavoli di confronto tra saperi, sensibilità, lingue differenti – in breve, solo provando a costruire *dizionari culturali* che sono il deposito storico, nel tempo, del sapere individuale e collettivo dei gruppi umani – ci si possa avvicinare a un'*enciclopedia del sapere condiviso*, che è la sfida ma anche il fascino che esercita il presente per chiunque, a partire dalla modernità, crede che il futuro non sia attesa, ma voglia di cambiare.

I dieci tavoli tematici del Jobless Society Forum rispondono a questa intenzione: identificare dieci dimensioni chiave connesse al lemma lavoro, fare un giro di tavolo per esaminarne criticità e controversie, e abilitare il confronto per mettere in comune e alla prova idee e scenari d'azione.

I report che troverete nelle prossime pagine sono espressione e testimonianza di questo metodo di lavoro. Abbiamo convocato e abilitato rappresentanti del mondo

della ricerca, delle imprese, delle parti sociali, delle Istituzioni, della società civile e del Terzo Settore con l'obiettivo di profilare campi di intervento e azioni congiunte.

Abbiamo lasciato al volume cartaceo *10 Idee per convivere con il lavoro che cambia* il compito di offrire un approfondimento teorico alle parole al centro delle due edizioni del Jobless Society Forum. I resoconti qui raccolti sono invece il tentativo – provvisorio, come si diceva – di fare sintesi di un cantiere di lavoro aperto e polivoco: grazie al lavoro dei dieci rapporteur, che qui ringraziamo, abbiamo voluto inquadrare e dare il senso della complessità dei dieci temi indagati (ogni report presenta la tematica e le questioni chiave trattate dal tavolo) e insieme dar conto della carica propositiva riportando le ipotesi di intervento formulate da ciascun tavolo tematico.

L'idea è che si possa essere agenti di cambiamento attraverso il dibattito e il confronto dunque. Ma anche che lo si debba essere promuovendo la collaborazione, la condivisione e la contaminazione tra saperi, conoscenze e campi di esperienza diversi, così da tratteggiare assieme i contorni della società di domani, co-progettando soluzioni e possibili alternative in risposta alle sfide che interessano il mercato del lavoro.

**Report dei dieci tavoli tematici editati a cura di Fondazione  
Giangiaco­mo Feltrinelli,  
con immagini del patrimonio**

## Altre competenze



**Tematiche chiave:** innovazione percorsi formativi, lifelong learning, disuguaglianze.

### Descrizione

Il tema delle competenze nell'epoca del lavoro 4.0 è più complesso e articolato di quanto possa sembrare, motivo per il quale non può essere inquadrato esclusivamente rispetto alla Quarta Rivoluzione Industriale, bensì in un quadro sistemico che tenga in considerazione le sfide economiche, sociali e ambientali che la società del 21 secolo si trova ad affrontare. A partire da tali considerazioni i partecipanti del tavolo sembrano concordare su alcune riflessioni.

In primo luogo l'attuale sistema formativo sembra essere inefficace nel rispondere ai bisogni della società in trasformazione e del mercato, perché fondato su un modello di apprendimento che predilige i contenuti a scapito della cultura del "saper fare". Per far fronte a questa sfida risulta necessario favorire un'apertura e un incontro tra la filiera dell'educazione e gli attori del territorio e allo stesso tempo lavorare sulle capacità dei singoli per permettere loro di trovare la propria strada nel mercato del lavoro. Come si stimola dunque l'adattabilità, la curiosità e la resilienza, ovvero la capacità di fare fronte alle difficoltà e di "sapersi rialzare", degli individui? A questo tema si ricollega quello delle cosiddette like skills. Non si tratta solo di competenze di base, trasversali e tecnico professionali ma anche di competenze esistenziali che

consentono al singolo di vivere e convivere nella società e di intraprendere percorsi di riflessione autoreferenziale al fine di comprendere quali competenze sono già solide e quali necessitano di una loro valorizzazione. In un'epoca caratterizzata da un'accelerazione dei tempi di vita e di lavoro e da un livello di complessità molto ampio a fronte di un mondo globalizzato, è opportuno comprendere quale ruolo rivestono le competenze esistenziali nel supportare percorsi di crescita individuali e professionali rispetto alle crescenti fragilità e incertezze economiche e sociali della nostra era.

In secondo luogo l'era dell'economia contemporanea impone modalità di apprendimento continuo nel corso di modelli di vita che sembrano sempre più circolari: lavoro e studio in un ciclo che si ripete. Si tratta di aggiornare le proprie competenze professionali ed esistenziali essendo la tecnologia uno dei principali driver che sta alterando i nostri modi di vivere e convivere. In questo caso si tratta di comprendere quali modelli abilitano modalità di formazione continua in una fase di apprendimento informale in cui l'uso del web e delle nuove tecnologie si alternano e/o sostituiscono ai tradizionali sistemi di formazione e quali sono i centri di formazione dove è possibile fare l'upgrade delle competenze. Non solo. Chi offre questo servizio, da dove derivano i fondi per la sua implementazione e quale tipo di supporto fornire rimangono interrogativi aperti rispetto ai quali è necessario trovare una risposta nel più breve tempo possibile. Perché come discusso nel corso del Jobless Society Forum, il Lifelong Learning è una pratica necessaria alla valorizzazione e riqualificazione del capitale umano sia sulle competenze digitali, in linea con quanto affermano i tavoli di lavoro "Altre tecnologie" e "Altri mestieri", sia su quelle sociali e trasversali, entrambe fondamentali, come sottolinea il tavolo "Altre mobilità professionali" ad affrontare la questione spaziale della formazione per favorire una mobilità internazionale degli individui. Abbiamo dunque bisogno di una nuova cultura della formazione che solleciti all'apprendimento costante e che valorizzi le competenze trasversali e sociali dell'individuo. La necessità di una nuova cultura della formazione e di un'innovazione dei percorsi formativi è avvertita anche dai tavoli di lavoro "Altre mobilità professionali", "Altri Design", "Altri mestieri" e "Altri Diritti".

Quale terza questione chiave in relazione al tema della formazione, quello delle disuguaglianze. La sfida in relazione al tema è quello di dare vita a percorsi formativi

aperti e flessibili che da un lato siano inclusivi per i soggetti più svantaggi e che dall'altro consenta di preparare una forza lavoro adatta alle richieste del mercato del lavoro - senza differenziali nella qualità della formazione come evidenzia il tavolo "Altre mobilità professionali" - per combattere il fenomeno della polarizzazione dei lavoratori evitando che esso contribuisca ad acuire le iniquità all'interno del mercato.

### **Proposte di intervento**

**1. Favorire un incontro tra la filiera dell'educazione e la società.** Sebbene l'alternanza scuola-lavoro rappresenti una buona pratica in tale direzione, esistono ancora delle debolezze in tale modello che possono essere migliorate. Da un lato, le proposte effettuate sottolineano la necessità di innovare la cultura di impresa identificando una figura aziendale qualificata, un tutor (o HR) che funga da mediatore culturale tra il mondo della scuola e quello del lavoro e di accrescere la consapevolezza delle aziende sui benefici economici e sociali che risultano dalla pratica dell'alternanza scuola-lavoro. Le collaborazioni tra aziende e organizzazioni no profit rappresentano validi partenariati per supportare un processo di intermediazione tra filiera dell'educazione e mondo esterno. Il tavolo ha inoltre riconosciuto l'importanza delle numerose attività di formazione informale che avvengono al di fuori del sistema educativo per la loro capacità di sviluppare competenze esistenziali e professionali utili al percorso di crescita dell'individuo. Per tale motivo è avvertita la necessità di prevedere nella progettazione didattica la presenza di moduli formativi che affrontino i temi del cambiamento sociale, dall'innovazione tecnologica, dell'economia e del diritto.

**2. Promuovere percorsi di crescita individuale nell'ottica di un apprendimento continuo.** In un'era di forte incertezze sociali in cui i giovani sono a rischio di fragilità, risulta opportuno rimettere al centro la motivazione del singolo e dare vita a progettualità funzionali allo sviluppo della mente e delle competenze in vista di un processo di aggiornamento continuo del proprio sapere e delle proprie capacità che dura tutta la vita. Ciò può avvenire attraverso progettazioni che favoriscano la ripresa evolutiva e la costruzione del ruolo professionale e attraverso progetti di storytelling fondate su esperienze sia di successo sia di insuccesso per fornire ai giovani l'opportunità di ascoltare storie di vita, che con finalità inspiring,

possano agire positivamente sulla psiche dell'individuo.

**3. Creare una domanda politica e sociale sul tema delle competenze e della formazione.** L'esigenza avvertita è quella di fare coalizione per costruire una domanda politica e sociale sul tema dell'evoluzione delle competenze e delle modalità di apprendimento, nell'era dell'economia contemporanea alla luce delle sfide imposte dall'Agenda 2030 e dalla Quarta Rivoluzione Industriale. Ciò può avvenire attraverso la realizzazione di momenti pubblici di confronto di natura multiattoriale in cui si interpellano gli attori del territorio per la co-progettazione di soluzioni finalizzate a promuovere una nuova cultura della formazione.

## Altre culture



**Tematiche chiave:** Creatività, lifelong learning.

### **Descrizione**

Cultura, creatività, innovazione, economia della conoscenza, lavoro culturale e cognitivo sono parole che, da qualche tempo, ricorrono nelle descrizioni di chi si occupa di imprese culturali, industrie creative e di produzione contemporanea. Creatività e cultura sono, infatti, gli attributi di una serie di attività produttive capaci, da un lato, di produrre valore economico e, dall'altro, di incidere sugli spazi della città, di avvalersene e di modificarli, spesso innestandosi in quelli che erano stati gli spazi della produzione artigianale e industriale, trasformandoli in centri di servizi avanzati e in spazi che ospitano forme innovative di produzione di conoscenza: studi di progettazione, spazi multifunzionali con attività di ristorazione, gallerie d'arte, spazi espositivi, dell'editoria e della produzione di contenuti multimediali, teatri di posa, laboratori e set fotografici, spazi commerciali, co-working, fab-lab e maker space. Tuttavia le molteplici dimensioni della creatività e della cultura, la difficoltà di definirne la natura e di misurarne l'entità e gli impatti, rendono molto labile il confine tra produzione culturale, attività del tempo libero, consumo e vendita, e contribuiscono a generare alcuni problemi di definizione e categorizzazione, soprattutto in Italia. È ormai assodato, infatti, che si sia verificata in Europa, e ancora

di più in Italia, una tarda normalizzazione di circa 10-15 anni del settore delle industrie creative e culturali che solo recentemente sono state considerate in termini di posizioni professionali nel mercato del lavoro. Nonostante ciò si avverte ancora un problema relativo all'identificazione, riconoscimento e immaginario collettivo dei lavoratori dell'arte e della cultura, troppo spesso considerati come volontari, come soggetti che cercano in qualche misura di trasformare le proprie passioni in possibilità lavorative. Il mondo dei lavori dell'arte e della cultura è, invece, un mondo caratterizzato da un forte dinamismo, che va intercettato, capito, analizzato, e che si muove attraverso reti e connessioni. Si tratta di figure disomogenee e sempre più ibride, che mixano competenze culturali con obiettivi sociali e che si formano con l'esperienza diretta. Sono figure che svolgono un lavoro totalizzante, che coincide con i percorsi di vita e personali. Questo ha anche in parte a che fare con il fatto che il lavoro creativo è per definizione un lavoro autonomo, che difficilmente può essere assimilato ai lavori da dipendente per la sua natura e diretta relazione con la capacità innovativa e creativa del lavoratore e con la nebulosa degli elementi caratterizzanti che spesso ad esso vengono associati. Per questo i lavoratori dell'arte e della cultura devono necessariamente confrontarsi con la possibilità di avviare percorsi di imprenditorialità in autonomia, che da una parte consentono loro di sperimentare un approccio dinamico e proattivo e soprattutto di essere flessibili relativamente alle loro condizioni lavorative, ma dall'altra li costringono ad assumersi tutti i rischi delle operazioni che mettono in atto, portandoli sempre più spesso a rinunciare ad altre componenti della loro vita personale.

Quale prima sfida dunque, quella di raccontare chi sono i lavoratori della cultura, raccontare cosa fanno e illustrare il loro valore. Serve intercettarli, mapparli, capire i loro profili, le loro modalità operative e le loro reti di appoggio e di sostegno. Spesso si tratta di situazioni intermedie, trasversali, ibride, legate all'innovazione sociale e culturale, tra informalità, grandi istituzioni e associazionismo. La necessità di giungere all'identificazione del profilo dei lavoratori, è funzionale a sua volta a supportare i policy maker nella definizione di politiche più strutturate e coordinate per questo tipo di professioni, tuttora assenti, che consentano di rappresentare e tutelare questa categoria di lavoratori.

Da ultimo il tema della formazione continua, questione chiave nelle riflessioni che interessano l'innovazione dei sistemi di formazione sollevata anche dai tavoli di

lavoro “Altri design”, “Altri mestieri”, “Altre mobilità professionali”, “Altre competenze”, in quanto anche per questi lavoratori è fondamentale potersi rinnovare per avere la possibilità di adeguarsi alle richieste del mercato. Tra le competenze che devono essere attivate per questi lavoratori, vi è la capacità al senso critico, all’autoconsapevolezza, alla capacità di espressione e di valutazione che sembrano essere requisiti fondamentali per lo sviluppo di creatività. Competenze fondamentali per interpretare la realtà in evoluzione che li circonda.

### **Proposte di intervento**

**1. Sviluppare indicatori qualitativi per la misurazione dell’impatto del lavoro culturale.** Il problema legato alla definizione dei lavoratori della creatività e della cultura come categoria professionale ha generato una reale difficoltà a monitorare i campi di applicazione di queste professioni e conseguentemente a valutarne gli impatti. Relativamente a questo aspetto si faticano a trovare degli indicatori che risultino sensati per la produzione culturale, uscendo dai semplici standard quantitativi. Tale processo genera delle possibilità di valorizzazione che necessitano di essere monitorate anche qualitativamente. In questa direzione, anche lo strumento del bando, ormai ritenuto lo strumento standard per garantire qualità, andrebbe corredato di parametri e indicatori per valutare gli impatti qualitativi ex post.

**2. Creare una piattaforma di connessioni tra differenti attori che a diversi livelli si relazionano con il settore creativo e culturale.** Mettere in piedi delle possibilità concrete di interazione tra economie creative e culturali e possibilità offerte dalla circular economy, a partire dal fatto che si tratta di ambiti in cui è frequente la sovrapposizione tra produzione, consumo, bene individuale e bene collettivo. I produttori di cultura sono, infatti, i primi beneficiari delle pratiche culturali che mettono in atto.

**3. Promuovere la formazione continua.** Avere accesso costante alla possibilità di rinnovarsi, di adeguarsi al momento storico, alle richieste del mercato. Un esempio potrebbe essere l’accesso a dei pacchetti di formazione a cui accedere in specifici momenti delle carriere lavorative. Regione Toscana ad esempio finanzia 4000 euro

per liberi professionisti per viaggiare e intraprendere nuovi percorsi per l'acquisizione di competenze. Inoltre Stefano Scarpetta, Direttore per il Lavoro, l'Occupazione e le Politiche Sociali OCSE, ha citato nel corso del suo intervento al Jobless Society Forum una legge francese che consente che siano le istituzioni a finanziare pacchetti di formazione che il lavoratore poi seleziona secondo le proprie esigenze. È emerso come la scelta dell'operatore culturale possa anche essere un modo per le istituzioni di seguire le tendenze e interpretare i nuovi scenari, considerando che spesso i lavoratori culturali e creativi sono delle 'sentinelle' dei cambiamenti in atto. Scarpetta ha inoltre sottolineato come questa possibilità possa essere importante per contenere le diseguaglianze visto che oggi la formazione continua sembra essere appannaggio di chi ha già livelli alti di competenze e percorsi di carriera già avviati.

## Altre forme di welfare



**Tematiche chiave:** Tutele sociali universalistiche, welfare comunitario, patto di cittadinanza.

### Descrizione

Con luoghi, tempi, forme e contenuti del lavoro sempre più eterogenei nell'attuale società, il welfare è chiamato a individuare risposte universalistiche identificando nuovi percorsi e nuove soluzioni. In tale contesto occorre quindi un ragionamento sul senso del lavoro e sul senso attuale del welfare, chiedendosi come si possa mantenere al centro del dibattito sul welfare, i temi di una copertura universalistica e di una valorizzazione della dimensione territoriale, interrogandosi inoltre sul rapporto tra nuovi percorsi pluralistici e mantenimento delle tradizionali solidarietà collettive e sociali, all'interno di un contesto caratterizzato da forti fenomeni di individualizzazione dei rischi e dei bisogni sociali. Quale valore, quali nuove configurazioni e quale significato sociale possiede oggi il lavoro? E come si può garantire una copertura universale per fronteggiare le nuove sfide in un contesto dove i bisogni e il lavoro sono in continuo mutamento?

Quanto emerge dalle riflessioni condotte dal tavolo è dunque la necessità di identificare a livello universalistico risposte ai bisogni sociali – anche collegati al lavoro – attraverso il coinvolgimento di differenti attori del territorio per avviare un percorso di integrazione di risorse pubbliche e private, fortemente connesso alla

disponibilità dei singoli contesti territoriali di sviluppare un sistema di welfare comunitario al passo con i mutamenti più recenti.

Esistono forme e luoghi diversi in cui oggi il welfare si costruisce. La prospettiva del *secondo welfare*, per esempio, presenta esperienze eterogenee di promozione del benessere sociale, ma occorre individuare le forme di integrazione fra queste esperienze, e fra queste pratiche di *secondo welfare* e il *primo welfare*, nel percorso di costruzione di un welfare universalistico. Emergono quindi come prioritari il tema dell'universalismo e si riflette sulle potenzialità del welfare territoriale quale luogo di ricomposizione tra diverse risposte di welfare, che tende a ricostruire l'universalismo "dal basso". Ragionare in termini universalistici a livello di welfare significa dunque garantire continuità nella protezione dei diritti e configurare un patto sociale di cittadinanza coerente con le nuove configurazioni e confini del mondo del lavoro.

### **Proposte di intervento**

**1. Promuovere l'accessibilità alle tutele sociali per i cittadini in senso universalistico.** Una questione che giocoforza emerge dal dibattito, in funzione anche del forte grado di attualità che la contraddistingue, è quella del reddito di cittadinanza e delle diverse forme di sostegno del reddito. Il tema richiede maggiore chiarezza in merito alla babele di proposte e di termini utilizzati per definirlo. Reddito di cittadinanza, reddito minimo, reddito di inclusione attiva sono terminologie che si sovrappongono facilmente e rendono più difficile le caratteristiche delle proposte. Un'ulteriore difficoltà risiede nel comprendere le modalità di finanziamento di questi schemi, sulle quali gravita ancora molta incertezza. Nel solco di questa incertezza che caratterizza il tema del reddito di cittadinanza, è avvertita la necessità di elaborare nuove forme di sostegno al reddito per assicurare forme di protezione anche quando il lavoro non c'è. L'esigenza di ammortizzatori e tutele sociali per i lavoratori disoccupati o per coloro che vivono una condizione di marginalità repentina, è avvertita anche dal tavolo di lavoro "Altre mobilità professionali".

**2. Valorizzare il territorio come luogo e oggetto per la ricomposizione delle diverse forme di welfare e innovazione sociale.** Le Istituzioni pubbliche, gli enti profit e non profit e le imprese del territorio sono chiamate a collaborare per la valorizzazione del territorio come luogo di ricomposizione delle diverse forme di

welfare. Il fine è quello di mettere a sistema le diverse forme di innovazione sociale, con una governance capace di coinvolgere i diversi attori presenti sul territorio (Pubblico, privato, sociale e cittadini) e i diversi livelli di governo, per generare capitale sociale promuovendo la dimensione collettiva del welfare e dunque co-progettando soluzioni secondo una logica multiattoriale.

**3. Rafforzare la cumulabilità dei diritti sociali.** I giuslavoristi, gli economisti, i sociologi e i politologi sono chiamati a ripensare il sistema di accessibilità alle tutele sociali e ai sistemi di tassazione, alla luce dei mutamenti del mondo del lavoro. Risulta inoltre opportuno identificare soluzioni in relazione al tema della portabilità dei diritti sociali. L'esigenza è di escogitare nuove forme di diritti sociali che dovrebbero essere associati il più possibile alla persona e non solo alla condizione lavorativa, al fine di valorizzare le diverse forme di cittadinanza. Un'esperienza che si ritiene interessante è quella francese del *compte personnel d'activité*, un "conto personale di attività" del cittadino, che mira a fornire in modo nuovo, nuove tutele al cittadino-lavoratore e che capitalizza i contributi versati tramite il lavoro e altre attività di interesse collettivo.

## Altre mobilità professionali



**Tematiche chiave:** Innovazione dei percorsi formativi, lifelong learning, rapporto intergenerazionale, disuguaglianze.

### Descrizione

L'attuale mercato del lavoro è connotato da un elevato livello di flessibilità sia a livello temporale sia a livello spaziale. In termini di tempo la flessibilità coincide con la disponibilità richiesta dalle aziende di lavorare a orari non prestabiliti e determinati, il che genera ripercussioni negative sulla conciliazione tra vita privata e lavorativa. In relazione alla dimensione dello spazio, invece, tale fenomeno implica spostamenti in luoghi e organizzazioni diverse, ostacolando la costruzione e lo sviluppo di relazioni sociali. Se la flessibilità implica dunque disponibilità e cambiamento, sia nei tempi sia nei contenuti di lavoro, la sfida a cui siamo chiamati è duplice: da un lato si tratta di sviluppare un sistema di servizi sociali capace di promuovere la capacità di adattamento della forza lavoro; dall'altro lato, di attuare e implementare un sistema di tutele sociali a beneficio di chi subisce gli impatti negativi della flessibilità e della mobilità professionale. A partire da queste considerazioni, il tavolo propone tre questioni chiave connesse a tale fenomeno. La prima è relativa al tema della formazione, nella sua accezione di competenze e conoscenze, essenziale per affrontare in modo efficiente la mobilità professionale e la flessibilità che si riscontra nelle forme del lavoro. I percorsi formativi pubblici (scuola

e università) devono essere in grado di promuovere l'acquisizione di competenze linguistiche, riferite in prima istanza alla conoscenza della lingua inglese, e di competenze ICT, quindi digitali e informatiche. Si tratta di sapere utilizzare gli strumenti tecnologici, ma anche, come ricorda il tavolo di lavoro "Altri diritti", di comprendere le potenziali implicazioni sociali negative (cyberbullismo, incitamento all'odio) che derivano da un utilizzo non corretto degli strumenti digitali. A percorsi formativi finalizzati allo sviluppo e aggiornamento di competenze, si deve accompagnare un'innovazione del sistema formativo a livello culturale per promuovere una conoscenza interdisciplinare e poliedrica, in linea con l'approccio formativo suggerito dal tavolo "Altri Design", e uno sviluppo della mente degli individui capace di promuovere adattamento e accettazione di una formazione continua che dura per tutto il corso della vita (lifelong learning), indispensabile ai giorni nostri come affermano anche i tavoli "Altri Mestieri", "Altri Design", "Altre Culture", "Altre competenze". Percorsi formativi che devono essere inoltre in grado di promuovere e dare spazio a esperienze di tipo internazionale, per consentire ai futuri lavoratori di vivere e lavorare attivamente in ambiti multiculturali.

La seconda questione chiave identificata riguarda la qualità delle infrastrutture fisiche per la formazione e la mobilità urbana. Si pensi ad esempio alle università collocate nel Sud Italia o nelle zone più periferiche e rurali del Paese, rispetto ai centri di eccellenza che si trovano nelle grandi città e nel Nord Italia. Le disuguaglianze cognitive e di accesso all'istruzione che ne derivano non possono essere sottovalutate, bensì comprese e affrontate. Chi non può accedere ad un alto livello di formazione corre infatti il rischio di riscontrare difficoltà nell'ingresso al mercato del lavoro, perché titolare di conoscenze e competenze meno approfondite. A fronte di tali criticità sono dunque necessari investimenti in infrastrutture fisiche ed economiche funzionali a dare centralità non solo ai centri urbani, ma anche alla provincia e ai territori terzi, soprattutto nella formazione, per evitare l'acuirsi di disuguaglianze culturali che possono a loro volta sfociare in disuguaglianze economiche.

Da ultimo si avverte la carenza di sistema di ammortizzatori sociali per consentire ai cittadini-lavoratori la possibilità di affrontare periodi di mobilità professionale in cui si è senza reddito, ovvero di passaggio tra un lavoro ed un altro, così come di servizi pubblici di supporto ai giovani per la gestione della mobilità professionale tra

mansioni e tra aziende differenti. La flessibilità odierna appare dunque negativa perché il sistema non è flessibile. Welfare, ammortizzatori sociali, trasporti e infrastrutture, formazione e università devono modificarsi per creare un sistema che ammortizzi le conseguenze e i costi sociali della flessibilità.

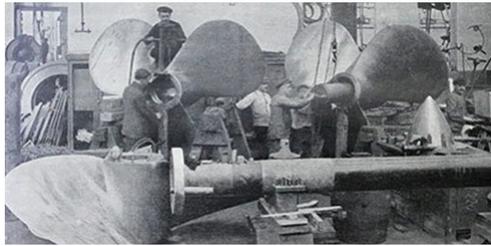
### **Proposte di intervento**

**1. Innovare i percorsi formativi pubblici e investire sulla formazione continua.** La scuola e l'università sono chiamate a innovarsi per potenziare i propri percorsi formativi all'insegna di una trasmissione di conoscenze e competenze in ambito digitale, valorizzando al tempo stesso l'acquisizione di competenze in lingue straniere. Anche la formazione professionale continua, in azienda o tramite corsi professionalizzanti, deve essere improntata alla trasmissione di questa tipologia di competenze e conoscenze.

**2. Valorizzare il rapporto intergenerazionale e promuovere il potenziamento degli ammortizzatori sociali.** Per garantire la flessibilità in entrata e in uscita nel mercato del lavoro è necessario promuovere la collaborazione tra senior e junior per evitare una contrapposizione delle categorie che più hanno difficoltà nel mondo del lavoro (soprattutto dopo le riforme previdenziali che alzano l'età pensionabile). Per affrontare invece gli impatti sociali negativi della flessibilità risulta opportuno potenziare gli ammortizzatori sociali sia per i giovani sia per gli over 50.

**3. Sviluppare programmi di mentoring nelle aziende.** Quale proposta concreta e pratica per garantire la flessibilità in entrata e in uscita nel mercato del lavoro, il tavolo propone di permettere alle aziende di assumere giovani part-time e affiancarli agli over 50 per far accedere i giovani al mondo del lavoro e accompagnare i non giovani alla pensione. Per le aziende che propongono questi progetti di mentoring si suggerisce la possibilità di sgravi fiscali.

## Altri mestieri



**Tematiche chiave:** Innovazione dei percorsi formativi, lifelong learning, soft skills, giovani generazioni.

### Descrizione

La rapidità delle trasformazioni del mercato del lavoro ha depotenziato i classici modelli analitici previsionali e ha messo in crisi la strutturazione di percorsi formativi adeguati, specialmente per quanto riguarda l'iper-specializzazione di professionalità in ambito tecnologico. L'analisi delle tendenze in aggregato (demografiche, produttive) rispetto alle professioni esistenti non riesce più ad avere forza predittiva. Inoltre i percorsi formativi, si devono innovare in quanto non più sufficienti a rispondere alle esigenze del mercato, in linea con quanto affermano i tavoli di lavoro "Altri design" e "Altre competenze", evitando di basarsi su una domanda sostitutiva della forza lavoro: le professioni per cui si formano "sostituti" quando questi saranno pronti non esisteranno più.

Nella consapevolezza delle debolezze riscontrate dai modelli analitici previsionali e dai sistemi di istruzione, le riflessioni del tavolo evidenziano come la competitività del mercato del lavoro richieda oggi iper-specializzazione, ma anche ibridazione tecnologica di profili tradizionali e ibridazione tra profili specialistici diversi. Il web ha già generato 40 nuove professioni decodificate e nel settore manifatturiero si

stanno recuperando mestieri tradizionali che sembravano essere scomparsi. Purtroppo questa domanda non è intercettata né dall'istruzione, né dalla regolamentazione del sostegno economico, il che contribuisce ad acuire il fenomeno dello skills-mismatch. L'incongruenza tra le competenze dei lavoratori e le esigenze dei datori di lavoro, prosegue il tavolo, non possono essere risolte nella tendenza ad aumentare il flusso in certe professioni e diminuirlo in altre, perché oggi il mercato del lavoro è troppo imprevedibile.

Da ultimo esiste una grande opportunità da cogliere: lo specialismo tecnico e tecnologico se accompagnato da investimenti di natura formativa sulle soft skills umane (umanistiche e relazionali) può rappresentare l'elemento chiave per tenere insieme le filiere produttive e liberare potenzialità creative. Due in particolare sono le chiavi su cui puntare quando si parla di soft skills in ambiente digitale: gestire il dato e proporre contenuti rilevanti, ovvero essere dotati di una capacità di problem solving, analisi dei dati e capacità comunicative che consentono di cogliere opportunità inedite.

### **Proposte di intervento**

1. **Potenziare i percorsi formativi.** Imprese, categorie professionali e singoli lavoratori devono attivare e attivarsi in percorsi di lifelong learning, il cui contenuto formativo sia orientato non solo all'abilitazione tecnologica, ma anche al potenziamento delle soft-skills di tipo umanistico e relazionale. Anche il lavoro in team è importante, che è anche una competenza digitale. Il mondo in cui viviamo dà molto valore al singolo, ma questa capacità di lavorare in verticale e di sfruttare gli exploit personali ha senso solo se poi la si fa funzionare in organizzazioni ampie, non più gerarchiche e verticistiche, non più direzionate in maniera precisa. La formazione che compenetri specializzazione, ibridazione e soft-skills non può essere demandata alla scuola o in generale agli attori pubblici. Anche il privato deve intervenire. E il singolo deve poter scegliere liberamente a quali percorsi di aggiornamento aderire;

2. **Rigenerare il tessuto produttivo.** Istituzioni pubbliche e private, imprese e realtà produttive "tradizionali" in genere devono interagire con i soggetti portatori di innovazione (professionisti, start-up o giovani generazioni) per favorire la rigenerazione del settore produttivo. Si avverte la necessità di ribaltare la dinamica

generazionale di trasmissione dei saperi e ascoltare chi è più giovane, che ha la sensibilità di capire cosa sta arrivando. Dal punto di vista del recruiting è necessario che si ritorni a selezionare profili sulla base della valutazione complessiva delle persone, premiare la capacità di generare contenuti e di lavorare sui dati, sia per quanto riguarda l'analisi, sia per la sintesi. Deve cambiare inoltre l'organizzazione del lavoro, che non è più efficace anche in tema di regolamentazione e di tutela. La sfida è tutta su come si lavora insieme, sulle dinamiche di collaborazione e di scelta, e su come in questo contesto condiviso emerge la leadership;

**3. Sviluppare “ecosistemi abilitanti”.** Attori pubblici e corpi intermedi devono attivare programmi di sostegno allo sviluppo di “ecosistemi abilitanti”, che favoriscano processi di innovazione, promuovendo nel tessuto produttivo del territorio la capacità di rispondere alle sollecitazioni della globalizzazione e di adattarsi alle rapide trasformazioni in atto. Spazi e progetti di mediazione e di incontro tra realtà tradizionali (istituzioni, centri produttivi) e nuove professioni; poli di eccellenza in grado di creare network virtuosi capace di inaugurare nuove orizzonti professionali.

## Altri diritti



**Tematiche chiave:** nuovi paradigmi del diritto, cultura digitale, innovazione dei percorsi formativi.

### Descrizione

L'avvento del digitale sta cambiando il nostro modo di esercitare i diritti, per questo potremmo trovarci di fronte all'esigenza di ridefinirne i paradigmi, anche alla base di nuove esigenze di tutela che nascono da questo contesto inedito. Esiste una vasta gamma di dichiarazioni di diritti e carte internazionali che dovrebbero assicurarci la loro tutela, ma forse vale la pena chiederci: le libertà che sono state previste alla fine del '700 come sono esercitate nel mondo del web? Necessitano di nuove tutele o bastano le carte pensate nel mondo analogico?

Domande che nascono a partire appunto dalla consapevolezza di come l'avvento di Internet abbia portato alla nascita di nuovi diritti e nuovi fenomeni che necessitano di una regolamentazione giuridica, come ad esempio il diritto all'oblio, il diritto alla disconnessione, la tutela verso l'hate speech, solo per citarne alcuni. Come intervenire dunque giuridicamente su fenomeni la cui incisività è cresciuta moltissimo con il digitale? La società intende agire applicando norme vincolanti o principi autonormativi? Che tipo di intervento correttivo vogliamo pensare? Pubblico o privato? Da una parte c'è infatti il rischio di stabilire un tribunale della verità,

dall'altra il problema di dare troppi poteri alle corporation.

Le nuove tecnologie potrebbero inoltre ridefinire anche alcuni aspetti dei diritti sociali. È emersa infatti la necessità di ridefinire cosa è un diritto sociale e se Internet ne fa parte. Questo perché Internet nasce come bene privato, ma se diventa fondamentale per essere integrati nella società allora lo Stato dovrebbe prevedere un costo per assicurarlo. L'accesso a Internet può essere infatti visto come un servizio universale nel momento in cui esso garantisce una maggiore connessione con il mercato del lavoro, rappresenta uno strumento di emancipazione per le persone che vivono in comunità isolate e consente l'utilizzo di una molteplicità di servizi digitali. La possibilità che l'erogazione dei servizi possa essere sempre più digitale, con la conseguenza che non tutta la popolazione possa avere accesso agli strumenti per usufruirne, pone una sfida per il settore dell'istruzione. La formazione e nello specifico la scuola hanno un ruolo fondamentale nel gestire questo processo di transizione verso la digitalizzazione dei servizi. Il bisogno avvertito è quello di pensare a una cultura del digitale all'interno della scuola con una duplice finalità: educare da un lato all'utilizzo degli strumenti digitali per un processo di cittadinanza attiva e dall'altro alle potenziali implicazioni sociali di natura negativa che possono derivare dall'utilizzo non corretto di strumenti tecnologici (cyberbullismo, incitamento all'odio). Una cultura del digitale che deve essere promossa in prima istanza nei confronti delle giovani generazioni, ma che allo stesso tempo deve essere attivata anche nei confronti degli adulti, i quali molto spesso non sono in grado di trasmettere ai più giovani questo tipo di conoscenze.

### **Proposte di intervento**

**1. Riflettere sui soggetti più che sui diritti.** Già Benjamin Constant nell' '800 si era interrogato se le libertà dei moderni fossero le stesse libertà degli antichi. La tecnologia sta spostando il limite di esercizio, ma le nostre domande sono rimaste le stesse e di conseguenza anche i diritti sono immutati. Questo processo sta avvenendo a grande velocità e il diritto viene spesso interrogato rispetto al suo ruolo nel difendere dagli abusi, nella protezione dei dati e del copyright. Forse più che sui paradigmi del diritto dovremmo riflettere sul tema della soggettività, su quanto oggi sia ancora attuale o quanto non debba essere sostituito dal tema dell'attorialità (ovvero l'influenza di altri attori sui processi). In quest'ultimo caso si tratta di dare

origine a un processo di generazione del diritto che tenga in conto una pluralità di soggetti tra loro eterogenei con il rischio però di attribuire troppo potere alle grandi corporations qualora incluse nei processi di definizione del diritto;

**2. Promuovere una cultura digitale all'interno dei percorsi formativi.** È avvertita la necessità di un investimento statale consistente per far sì che nelle scuole vengano integrati gli strumenti digitali nella formazione, in funzione della loro utilità sociale. Fenomeni sociali negativi (cyberbullismo, fake news, hate speech) potrebbero essere infatti risolti con una maggiore consapevolezza sull'uso della rete. Le proposte sull'innovazione dei modelli formativi, affrontate anche dai tavoli di lavoro “Altri design”, “Altri mestieri”, “Altre competenze” e “Altre mobilità professionali” in relazione al loro campo di intervento, non possono prescindere dal tenere in considerazione anche il tema dell'educazione digitale sia per formare i futuri cittadini-lavoratori sull'utilizzo degli strumenti digitali, sempre più richiesti dalle nuove professioni, sia per educarli su un loro corretto utilizzo all'insegna della prevenzione di fenomeni sociali negativi.

**3. Sviluppare servizi di ascolto e orientamento per chi subisce reati connessi alla rete.** In molti casi forse non c'è bisogno di un eccesso normativo, anche perché la normativa spesso già esiste. Il diritto non è un luogo di verità e l'eccedenza di richiesta di diritto a riguardo dimostra come la classe politica e quella intellettuale si siano ritirate dal dibattito pubblico e dal loro ruolo di orientamento. Bisogna invece creare presidi culturali e servizi di ascolto e orientamento per chi subisce reati connessi alla rete. Questo significa che la politica e la classe culturale devono tornare a impegnarsi per divulgare valori come la responsabilità e la dignità umana, e lo Stato deve potenziare i servizi di ascolto alle vittime e pensare meno alla loro punizione.

## Altri design



**Tematiche chiave:** Innovazione dei percorsi formativi, lifelong learning.

### Descrizione

Il design, nelle sue molteplici accezioni (*design dei servizi, delle interazioni, design strategico, solo per citare alcune categorie*) gioca un ruolo centrale nella rivoluzione 4.0. Le aziende manifatturiere e le società di servizi che si trovano nella necessità di sviluppare nuovi contenuti o di espandersi in mercati internazionali, sfruttando le opportunità offerte dalle tecnologie digitali, si affidano sempre di più ad agenzie di design. Ciò si spiega in ragion del fatto che i designer, in virtù della loro vocazione multidisciplinare e della capacità di gestire la complessità, sanno orientarsi in un mercato in veloce trasformazione e hanno acquisito gli opportuni strumenti teorici e le competenze pratiche per generare soluzioni concrete nell'ambito della digitalizzazione ed internazionalizzazione delle imprese.

A partire da tali considerazioni, emergono tre riflessioni chiave attorno al tema del design. Innanzitutto, come si evince anche dall'intervista a Harry Armstrong, *Head of Futures di Nesta Foundation*, proposta nell'appendice del volume, nel futuro la società avrà bisogno di sviluppare un approccio ai problemi che sia flessibile, multidisciplinare, creativo e sperimentale, aperto ad una progressiva evoluzione e formazione continua (*lifelong learning*). Il nuovo approccio al lavoro richiesto dal

mercato trova nella figura dei designers un modello di riferimento dei nuovi lavoratori. Il fatto dunque che l'attuale offerta formativa non contribuisca a preparare questa tipologia di lavoratori e che questo nuovo approccio sia per molti versi simile alla *forma mentis* del designer, suggerisce un possibile ruolo del design come modello di riferimento nella ridefinizione dei percorsi formativi.

Un secondo problema è rappresentato dalla difficoltà che le amministrazioni pubbliche hanno nell'interpretare il cambiamento e nel prevedere le sue conseguenze nel medio e nel lungo periodo, al fine di elaborare opportune misure di policy per prevenire le possibili ripercussioni sociali di una trasformazione tecnologica non governata correttamente. Rispetto a tale problematica il designer può mettere in campo la sua capacità di immaginare scenari futuri e di rappresentarli in modo chiaro, prevedendo l'impatto delle sue scelte progettuali e supportando le istituzioni nella definizione di policy e misure legislative funzionali a un governo equo e sostenibile della rivoluzione tecnologica.

Da ultimo emerge come tema rilevante il contributo che il design può apportare al settore privato italiano, con particolare riferimento alle piccole-medie imprese del manifatturiero e del turismo, due settori chiave per l'economia italiana, nonché campi entro i quali il capitale umano ha ancora un ruolo centrale. Il design strategico – dei servizi, dei brand, dei prodotti - potrebbe infatti contribuire ad affrontare le problematiche che questi due settori di mercato fronteggiano. Le piccole e medie imprese, depositarie di un saper fare il cui valore è universalmente apprezzato, lamentano la difficoltà di garantire il ricambio generazionale e faticano a sostenersi, dovendo contare solo sul mercato locale e sulla loro clientela tradizionale. In relazione al turismo invece, vi sono aree depresse ma di grande interesse storico e paesaggistico, attualmente escluse dai percorsi turistici, che potrebbero risollevarsi attraverso iniziative di promozione ben congegnate e in grado di attrarre forme di turismo alternativo. Il design strategico, nel suo ruolo di ponte tra opportunità tecnologiche e bisogni delle persone, potrebbe aiutare queste realtà a far fronte a un contesto in continuo divenire applicando le modalità comunicative proprie del design alla sfera del marketing territoriale e all'interno delle strategie e pratiche di imprese.

## **Proposte di intervento**

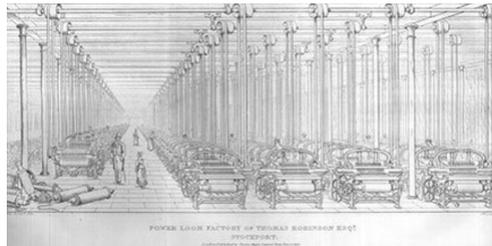
**1. Ripensare i percorsi formativi a partire dal design.** Il design propone un

approccio al lavoro che si fonda sui principi della flessibilità e dell'autonomia e che può essere un modello sperimentale interessante per confrontarsi con le sfide poste dalla società del futuro. Occorre quindi ripensare i modelli formativi intendendo l'apprendimento non solo come un trasferimento di sapere, ma come un'attiva appropriazione motivata da un obiettivo progettuale. Preparare cioè i futuri lavoratori ad affrontare un contesto in continuo cambiamento in cui le competenze devono essere continuamente aggiornate, secondo una logica di apprendimento continuo, e il proprio ruolo ridefinito. L'approccio del design è fondamentale per le attività di ripensamento e innovazione dei percorsi formativi essendo la contaminazione continua il modus operandi tipico del design.

**2. Supportare il policy making attraverso la prefigurazione di scenari di “critical futures”.** Il design può avere un ruolo importante anche nell'ambito del policy making a supporto della costruzione di scenari futuri e di processi e politiche innovative per contrastare il fenomeno dell'impoverimento del mercato del lavoro. Università e società di consulenza potrebbero diventare partner delle amministrazioni pubbliche nella definizione di scenari futuri che consentano di orientare le politiche pubbliche, costruire soluzioni che abbiano un impatto nella realtà locale del lavoro e generare modelli socialmente sostenibili.

**3. Promuovere la valorizzazione dei territori e del settore privato facendo leva sul supporto fornito dal design in termini di comunicazione, branding e marketing territoriale.** Il designer può supportare le piccole e medie imprese, asset fondamentali del nostro Paese, nel cogliere le opportunità offerte dalla digitalizzazione al fine di migliorare o definire la propria **value proposition**, comunicando un'identità di brand chiara e riconoscibile al fine di esplicitare il valore dei prodotti offerti.

## Altre tecnologie



**Tematiche chiave:** disuguaglianze, cultura digitale, patto intergenerazionale.

### Descrizione

Il ruolo dell'innovazione tecnologica all'interno della nostra società è ambivalente: da un lato essa genera opportunità, mentre dall'altro lato contribuisce ad acuire fenomeni sociali negativi se non gestita attraverso opportune politiche. In questa sede ci focalizzeremo con particolare attenzione sulle principali sfide che la tecnologia presenta, rimandando al Report integrale per una lettura approfondita sulle opportunità.

Quale prima questione chiave il fenomeno delle disuguaglianze. I rischi, le paure e le resistenze che emergono dalla tecnologia sono generate dal fatto che il digitale non riduce di per sé le iniquità: la sua capacità inclusiva e redistributiva non è un risultato di *default*. Le tecnologie, infatti, non riducono necessariamente le ineguaglianze ma possono cristallizzarle nel tempo, proprio a causa della velocità del cambiamento tecnologico che non è in grado di radicarsi nei comportamenti e negli atteggiamenti degli attori. Il fenomeno della disuguaglianza è inoltre insito nei processi di scambio di valore che si verificano nel mercato: le aziende generano ricavi a partire dai dati dei cittadini, ma non dà modo di restituire realmente parte del valore che il cittadino ha contribuito a generare.

Le iniquità generate dalle tecnologia dipendono, prosegue il tavolo, in primo luogo

dall'assenza di cultura e di skill adeguate: 40.000 posti di lavoro nel digitale non trovano persone con le competenze necessarie. Questo non è solo un problema di numero di iscritti in informatica in Italia perché vincere la sfida delle “altre tecnologie” significa anche sposare una cultura umanistica e digitale, improntata all'innovazione. Una cultura che sia anche in grado di promuovere il passaggio generazionale nelle imprese familiari e lasciare il timone a figli essendo parte di una generazione più sensibile alle opportunità generate dalle “altre tecnologie”. Riflettere di cultura significa anche intervenire sul problema dell'alfabetizzazione digitale - che rappresenta l'equivalente di ciò che leggere, scrivere e fare di conto ha rappresentato nel secolo scorso - per dotare, da un lato, i cittadini-lavoratori di conoscenze, competenze e strumenti utili ad affrontare in maniera consapevole e attiva la rivoluzione tecnologica in atto e, dall'altro, per preparare una forza lavoro in linea con le esigenze dei datori di lavoro all'insegna di una riduzione, come afferma il tavolo di lavoro “Altri mestieri”, del fenomeno dello skills mismatch.

Quale altra principale sfida, i costi legati alle nuove tecnologie, che rimangono ancora proibitivi per una piccola azienda. La speranza sono gli hub, che agiscono però ad oggi più sugli studenti e non tanto sulle aziende di piccole dimensioni. La classe imprenditoriale, a sua volta, sembra spesso inerte rispetto al cambiamento, e auspica nel supporto degli incentivi perché incapace di attivarsi da sola. Sembra così generarsi verso una certa parte dell'imprenditoria nazionale un utilizzo strumentale del fenomeno Industria 4.0 solo perché sono presenti incentivi. Un tatticismo questo che rischia di ostacolare lo sviluppo di un approccio culturale orientato all'innovazione e al cambiamento, sprecando valore nell'utilizzo degli ammortamenti fiscali senza avere una visione strategica. In questo scenario, l'impatto più rischioso generato dalle altre tecnologie sarebbe rappresentato dalla crescita generalizzata del conflitto e delle tensioni sociali, alimentate da inazione pubblica e privata, ma anche dallo scarso livello culturale che crea incapacità di comprensione dei cambiamenti in atto. In particolare, laddove la tecnologia “distrugge” il ceto medio e polarizza il mercato del lavoro ecco che sembra cedere l'infrastruttura sociale su cui si è retto lo sviluppo delle democrazie moderne, dando adito a derive autoritarie o populiste.

Per un efficace e virtuosa transizione alle “altre tecnologie” sembra dunque essere necessario promuovere un nuovo approccio culturale improntato all'innovazione digitale e a investimenti che colgono realmente, e non solo per fini strumentali, le

opportunità offerte dalle nuove tecnologie all'insegna di una strategia di crescita e sviluppo. Serve dunque una preparazione politica, sociale e culturale per affrontare la rivoluzione tecnologica.

### **Proposte di intervento**

**1. Promuovere una cultura del digitale per contribuire all'innovazione.** Per sfruttare le opportunità inedite offerte dalla tecnologia a beneficio del progresso occorre promuovere un nuovo approccio culturale che sia fondato sulla comprensione dei reali benefici offerti dalla tecnologia, ma che allo stesso tempo riconosca, come afferma il tavolo di lavoro "Altri Diritti", i potenziali impatti sociali negativi che un utilizzo scorretto degli strumenti tecnologici può generare all'interno della società (cyberbullismo, incitamento all'odio). In particolare si potrebbe usare anche il modello della cittadinanza digitale europeo per valutare il livello di preparazione della cittadinanza italiana per la pianificazione di politiche adeguate. Tuttavia, cultura significa anche favorire comunicazione e informazione che incentivino le famiglie a investire nella formazione che prepari i loro figli all'uso e allo sfruttamento positivo di queste tecnologie. Anche il tavolo di lavoro "Altri mestieri" avverte la necessità di potenziare l'acquisizione di competenze digitali;

**2. Favorire la scalabilità di iniziative imprenditoriali attraverso un nuovo modello di partenariato pubblico.** La necessità avvertita è quella di dare origine a ecosistemi innovativi capaci di favorire il trasferimento di competenze e Know-how tra differenti attori e settori per consentire alle imprese di crescere. Anche la pubblica amministrazione dovrebbe rappresentare il capofila di questo processo di cambiamento promuovendo l'utilizzo di servizi digitali e supportando le fasce deboli della popolazione con sistemi di mentoring. Dunque orientamento allo *switch over* piuttosto che *switch off*, ma anche diffusione dei *linked open data*, per favorire l'interoperabilità dei dati liberati dalla pubblica amministrazione.

**3. Promuovere l'innovazione sociale e digitale.** Emerge la necessità di dare vita ad un nuovo "New Deal" per l'imprenditoria innovativa. Un patto, come sostiene il tavolo di lavoro, che sia in grado di attivare le risorse locali per mantenere le radici del Paese, favorire la creazione dei fondi di venture capital e spingere per

un'attuazione concreta del Piano Calenda, favorendo spazi di contaminazione e confronto per lo sviluppo di open innovation che dia sostegno alle realtà più piccole, alle start-up e aziende deboli che non sono riuscite a performare bene sul mercato. Se incentivi e finanziamento garantito sono essenziali e imprescindibili per le start up innovative, anche perché senza queste misure le aziende non accederebbero neppure al credito, il modello attuale sembra essere piatto, perché guarda le start up tutte allo stesso modo. Serve un nuovo livello di incubazione capace di focalizzarsi sulle realtà che non hanno preformato bene all'interno del mercato per metterle nelle condizioni di ripartire e competere con l'estero.

Il tavolo di lavoro identifica inoltre nel patto generazionale tra giovani e adulti, funzionale a favorire un incontro tra nativi digitali e modelli manageriali tradizionali, un utile strumento all'insegna di processi di innovazione sociale e digitale.

## Altre economie



**Tematiche chiave:** riorganizzazione dei luoghi del lavoro, nuovi strumenti di misurazione della crescita e del benessere, regolazione dei mercati.

### Descrizione

La prima questione affrontata dal tavolo è relativa alla riorganizzazione dei luoghi del lavoro, sia in termini di competitività degli ambienti urbani sia in termini di spazi fisici in cui i lavoratori si incontrano e collaborano (es. *coworking*). Sebbene i rapporti lavorativi remoti ed i micro-lavori siano strumenti sempre più diffusi (si veda il rapporto *Spatial Economics: The Declining Cost of Space*), emerge come le nuove opportunità professionali si creano migliorando l'offerta di spazi e luoghi di qualità che generano e attraggono talenti, tramite la produzione di relazioni e di capitale sociale. Nei nuovi luoghi del lavoro, qualità della vita e connettività rappresentano gli aspetti fondanti di questo tema. Occorre dunque promuovere politiche urbane ed opportunità economiche utili alla creazione di un ambiente urbano performante ed inclusivo, grazie ad investimenti in termini di infrastrutture fisiche ed immateriali che attirino l'insediamento di imprese innovative. Oltre alla promozione di servizi e contesti sociali ed ambientali competitivi in termini di qualità della vita che risultano fondamentali per attrarre talenti.

In secondo luogo, si è dibattuto della necessità di ripensare gli strumenti tradizionali di misurazione della crescita e del benessere, spostando l'attenzione dai valori

tradizionali di ricchezza e misurazione delle polarizzazioni (dipendenti da posizioni di rendita speculari), verso misurazioni legate alle formule di benessere basate sull'immateriale e sui valori non monetari: in particolare sulle politiche finalizzate al raggiungimento di obiettivi legati alla diffusione di conoscenza e alla valorizzazione della produzione culturale del lavoro (non solo cultura in senso stretto). Alcune politiche di trasferimento tecnologico possono rappresentare un potenziale in questo ambito: la diffusione di tecnologie nel campo della produzione distribuita di energia sono un interessante dispositivo di trasferimento di competenze e di abilitazione di nuove economie locali.

Quale ultimo cluster tematico la regolazione dei mercati. I diversi partecipanti al tavolo hanno convenuto sulla necessità di realizzare un sistema regolativo efficiente, utile principalmente a spacchettare (e prevenire) la creazione di monopoli ed oligopoli, abilitando produzioni diffuse, distribuite e decentralizzate nei diversi settori in cui si concentrano forti interessi industriali e finanziari (sharing economy, circular economy e produzione distribuite d'energie). L'innovazione nella regolazione dei servizi basati sull'economia sociale possono avere un ruolo chiave nell'inclusione tramite forme imprenditoriali di nuovo welfare. L'esigenza avvertita è quella di regolare e promuovere politiche che abilitano la sperimentazione di pratiche imprenditoriali legate alle nuove economie e ripensare l'utilizzo dei profitti e dei modelli di impresa come investimento locale e supporto alle dinamiche locali di cooperazione allo sviluppo, di auto-organizzazione di servizi locali e di formazione continua.

### **Proposte di intervento**

1. **Dare origine a nuovi commons (virtuali e reali).** Valorizzare i patrimoni tangibili e intangibili delle comunità e degli enti pubblici. Sfruttare dati, competenze, contenuti, patrimoni immobiliari delle agenzie pubbliche per trasformarle in risorse potenziali con ricadute sui contesti locali e sulla collettività generale.

2. **Promuovere una finanza paziente e valorizzare gli ecosistemi locali.** Agevolare le formule di credito verso imprese innovative e sperimentali che promuovono la creazione di "ecosistemi" locali competenti, lavorando anche sugli strumenti fiscali utili a promuovere sul reinvestimento dei profitti nelle realtà locali,

in una logica di economia circolare.

**3. Sviluppare politiche di formazione attiva e volontaria.** La formazione è un atto volontario. Bisogna rendere il più possibile flessibile i processi formativi e l'adesione ad essi come atto volontario. Alcuni esempi: educazione esperienziale, sperimentale, *peering* e scambio alla pari.

## Altre forme di rappresentanza



**Tematiche chiave:** crisi dei tradizionali sistemi di rappresentanza, nuove coalizioni, tutele minime sociali.

### Descrizione

La rappresentanza degli interessi si trova ad affrontare processi che possiamo chiamare di disintermediazione, ovvero una progressiva perdita di ruolo dei soggetti che mediavano tra interessi economici e sociali e decisore pubblico. In un contesto in cui il lavoro e le identità sono sempre più frammentate, infatti, è sempre più difficile per i corpi intermedi rappresentare gli interessi diffusi nella società e tenere il passo con i cambiamenti che si verificano nel mercato del lavoro. Con la conseguenza che i sistemi di rappresentanza hanno difficoltà nel riequilibrare le disuguaglianze che si manifestano sul mercato del lavoro. Le problematiche che i sistemi di rappresentanza si trovano ad affrontare sono funzione della fase storica che la nostra società sta vivendo, caratterizzata dal riassetto e dalla riarticolazione delle realtà economiche e produttive. Risulta infatti difficile capire oggi chi sia il reale datore di lavoro, come nel caso delle piattaforme che intermediano lavoro (on-line e off-line). Allo stesso tempo, fuori dalla rete, le esperienze di autorappresentanza, come nei casi – pur fortemente eterogenei – delle fabbriche recuperate o dei fattorini di Foodora, mostrano che l’iniziativa diretta dei lavoratori è in grado di sostenerne i bisogni

lavorativi e sociali in mancanza del sostegno della rappresentanza sindacale. Esse insegnano inoltre che per fronteggiare i processi di delocalizzazione è necessario ricreare legami forti con i territori vicini e lontani, così come definire regole chiare che tutelino il lavoro e i lavoratori nelle procedure di subappalto e nelle situazioni ancor più gravi di disoccupazione e chiusura delle aziende.

All'interno di questo scenario emerge una redistribuzione del rischio orientata al lavoratore in termini di maggiore flessibilità e minore continuità lavorativa - identificate come sfide principali del mercato del lavoro anche dal tavolo "Altre mobilità professionali" - così come di maggiore rischio di obsolescenza delle competenze. Servono nuove forme di tutela, che secondo la logica universalistica promossa dal tavolo di lavoro "altre forme di welfare", possano controbilanciare questo rischio. Il tavolo si domanda poi come di fronte a nuove forme di partecipazione (come per esempio quelle online), meno strutturate rispetto a quelle del passato, sia possibile costruire una rappresentanza forte. È necessario dunque valorizzare e includere le nuove forme di partecipazione (debole) per sostenere una rappresentanza (forte) e superare la frammentazione. Con la consapevolezza che le grandi coalizioni possono costituire un antidoto alla frammentazione.

### **Proposte di intervento**

**1. Identificare a livello universale tutele minime per il lavoratore a riduzione delle disuguaglianze.** Nonostante sia complesso identificare bisogni comuni rispetto alle molte e diverse categorie di lavoratori è necessario identificare alcune tutele minime (ad esempio pensione, maternità, malattia, infortunio, formazione, minimo salariale). Chiunque lavori, indipendentemente dal tipo di contratto, deve avere dei diritti minimi. Serve inoltre una maggiore responsabilità dell'impresa. A riguardo bisognerebbe definire meglio ruoli, responsabilità e tutele (del datore di lavoro, di chi intermedia lavoro, di chi offre le proprie prestazioni professionali). Allo stesso tempo risulta necessario sostenere processi virtuosi in grado di incrementare la trasparenza e la correttezza nell'organizzazione del lavoro e nella gestione dei lavoratori, siano essi autonomi o subordinati.

**2. Riacquistare autorevolezza e fiducia nei confronti dei lavoratori.** Fornire servizi e fare attività di advocacy per avvicinare i lavoratori e stimolare la

partecipazione, in modo da essere più rappresentativi, appare essere una soluzione concreta per riacquistare fiducia nei lavoratori. In un mondo disgregato, senza una cultura condivisa, questa potrebbe essere una modalità per favorire processi di coesione, purché i servizi vengano pensati come uno *strumento* e non come un *fine* in se stesso.

**3. Valorizzare le nuove coalizioni.** È importante che le nuove coalizioni si formino anche al di fuori dal mondo politico, nella società civile, sul territorio (locale) e in rete con altri territori (globali). È inoltre necessario operare una ricognizione delle esperienze fino ad ora realizzate per comprenderne pregi e difetti, mettendo così a disposizione delle coalizioni future un patrimonio di esperienze e conoscenze preziose.

## Enzo Mingione

### *Conclusioni*

La trasformazione del lavoro oggi è questione molto dibattuta e controversa. C'è una forte preoccupazione sulle prospettive indotte dal risparmio tecnologico di lavoro e dalla robotizzazione che potrebbero cancellare nel giro di pochi decenni milioni di posti di lavoro. Se nel contesto globale assistiamo a una colossale redistribuzione della produzione industriale verso i paesi emergenti che crea centinaia di milioni di nuovi operai urbanizzati, i nuovi lavori nei paesi avanzati in fase di deindustrializzazione sono molto eterogenei e relativamente instabili, difficili da rappresentare e proteggere e si inseriscono in una trasformazione socio-economica segnata dall'aumento delle diseguaglianze e da forme di emarginazione e discriminazione di soggetti deboli. Quindi c'è un versante di dibattito che spazia dalla possibile progressiva scomparsa delle occasioni di lavoro fino alla proliferazione di lavori così instabili da non consentire l'inserimento sociale.

Con la seconda edizione del Jobless Society Forum promosso da Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, l'esserci interrogati sulle trasformazioni che interessano il contesto lavorativo contemporaneo ci ha permesso di mettere meglio a fuoco quali siano le azioni da intraprendere e gli strumenti di cui dobbiamo dotarci per contrastare la disoccupazione tecnologica e favorire l'inclusione sociale e lavorativa per chi vive una condizione di marginalità nel mercato del lavoro al tempo della Quarta Rivoluzione Industriale. Proposte di intervento che, per la complessità dello scenario in cui ci muoviamo, chiamano in causa tutti gli attori economici e sociali: solo attraverso un approccio collaborativo e cooperativo, di trasmissione e condivisione di competenze, risorse e saperi è possibile rispondere e affrontare sfide complesse.

In primo luogo – da quanto emerso dal lavoro di più tavoli (si vedano i report di

“Altre competenze”, “Altri design”, “Altri mestieri”, “Altri diritti”, “Altre mobilità professionali”) – risulta prioritario intervenire sul piano individuale della crescita ripensando il sistema delle competenze e le modalità di apprendimento, affinché sia possibile equipaggiare gli individui di abilità, conoscenze, saperi e capacità utili a partecipare in modo attivo alla crescita economica e sociale del lavoro al tempo delle macchine. Non si tratta solo di acquisire e aggiornare le competenze digitali, ma anche di riconoscere l’importanza e la necessità di investire sulle *soft skills*, come emerge dai tavoli di lavoro “Altri mestieri” e “Altre economie”.

Le *soft skills*, infatti, da un lato rappresentano quelle competenze distintive dell’essere umano che difficilmente potranno essere sottoposte a un processo di automazione; dall’altro, esse consentono all’individuo di essere potenzialmente collocabile su più professioni. Rimettere al centro l’uomo, in un mercato del lavoro sempre più digitale, significa quindi riconoscere il lavoro come una dimensione in cui la creatività umana, il pensiero critico, l’intelligenza emotiva e il talento individuale rappresentano e rappresenteranno, anche negli scenari più foschi, dei fattori critici di successo per lo sviluppo di soluzioni e innovazioni eque e inclusive. Il tutto però senza “banalizzare” l’importanza delle competenze tecnico-specialistiche per generare differenziali nel mercato e produrre innovazioni tecnologiche.

Assieme alla cultura del *saper fare*, connessa a competenze tecnico professionali, riveste dunque importanza anche la cultura del *saper essere*, identificabile con le competenze trasversali, sociali e umane che per la loro importanza necessitano – come emerge dal tavolo di lavoro “Altre competenze” – di una nuova infrastruttura cognitiva e di linguaggio capace di fornire il giusto peso a questa tipologia di competenze.

Le attività di ripensamento dei modelli di apprendimento devono essere inoltre finalizzate a favorire l’acquisizione di competenze, saperi e abilità di natura *interdisciplinare*. I tradizionali sistemi di formazione non sono infatti più sufficienti a rispondere alle evoluzioni che interessano la società, con il rischio di un aumento delle disuguaglianze economiche nel momento in cui la formazione, di qualunque tipologia essa sia, non riesca ad adeguarsi alle richieste del mercato del lavoro. È irrealistico affermare che lo sviluppo del sapere, ma ancora più delle competenze

lavorative, possa avvenire all'interno di un unico e ben identificabile luogo in cui si implementa un modello di apprendimento fondato esclusivamente sulla trasmissione di contenuti e che non favorisce una contaminazione tra discipline, saperi e campi di esperienza differenti. Della stessa linea di pensiero i partecipanti al tavolo di lavoro "Altri Design" secondo i quali l'approccio multidisciplinare, creativo e aperto a una continua evoluzione che caratterizza le professioni del futuro deriverà da modelli formativi capaci di favorire un incontro tra discipline differenti e di alternare il formale all'informale, come evidenza il tavolo di lavoro "Altre competenze".

Di più. La possibilità di vincere la disoccupazione tecnologica e favorire l'inclusione sociale dei soggetti più marginali passa attraverso modelli di apprendimento in grado di trasmettere la competenza di "imparare a imparare" per tutta la vita, ossia improntati alla logica del *lifelong learning*. Tematica chiave, quella della formazione continua, che troviamo sempre più al centro degli attuali dibattiti sul futuro del lavoro e che è stata affrontata anche dai tavoli "Altre Culture", "Altre Competenze", "Altre Tecnologie" e "Altre mobilità professionali".

I processi di apprendimento continuo sono considerati infatti pratiche necessarie alla valorizzazione e riqualificazione del capitale umano in quanto consentono, da un lato, l'acquisizione di *skills* digitali, che oggi risultano non adeguatamente diffuse e promosse, come afferma il tavolo "Altre Tecnologie"; e, dall'altro lato, l'attivazione di competenze sociali, relazionali e trasversali, fondamentali – secondo il tavolo "Altre mobilità professionali" – ad affrontare anche la questione spaziale della formazione all'insegna di una mobilità internazionale degli individui.

In secondo luogo – come tema chiave nell'epoca del lavoro, o meglio dei lavori digitali – emerge quello delle *tutele sociale* a sostegno delle transizioni lavorative, forme di protezione ed *empowerment* come conseguenza di un'esperienza del lavoro sempre più fluida, instabile ed eterogenea. In questo caso, il tema è come proporre percorsi di orientamento e di reingresso nel lavoro a chi vive una condizione di fragilità improvvisa e dunque sperimenta la marginalizzazione come condizione repentina. Come emerge dal tavolo di lavoro "Altre mobilità professionali" e "Altri welfare", risulta necessario che le forme di welfare e le strutture preposte alla formazione si modifichino per creare un sistema che ammortizzi le conseguenze e i

costi sociali della flessibilità affinché le transizioni lavorative possano essere intese non solo come un rischio di emarginazione, ma anche come un'opportunità per aggiornare le proprie competenze e capacità. Sistemi, infrastrutture e servizi flessibili dunque, come afferma il tavolo di lavoro "Altre mobilità professionali", per evitare che la flessibilità si traduca in forme di precarietà di vita per lavoratori e lavoratrici. In questo senso il mondo della politica è chiamato a promuovere misure che sappiano leggere i cambiamenti sul mercato, sappiano assecondarli e regolamentarli, mettendo l'individuo al centro. Non solo istituzioni politiche, ma anche enti no profit e for profit sono chiamati all'azione, per sperimentare soluzioni, in una logica multidisciplinare a multiattoriale, funzionali a sostenere le nuove forme di lavoro e assicurare una continuità nelle forme di tutela ai lavoratori che vivono un contesto caratterizzato da discontinuità e frammentazione dei percorsi di carriera. Si tratta di reagire attraverso l'attivazione di un percorso di integrazione tra risorse pubbliche e private per favorire lo sviluppo di modelli di welfare flessibili e innovativi che si fondino sulla logica della co-progettazione, della condivisione delle risorse e della collaborazione tra i differenti attori del territorio. Assicurare una continuità nelle forme di tutela ai lavoratori che vivono il mercato del lavoro nell'era della Quarta Rivoluzione Industriale significa chiamare in causa, come affermano i tavoli "Altre forme di welfare" e "Altre rappresentanze", sia la capacità di intercettare e rappresentare le nuove forme del lavoro sia la questione dell'universalismo di alcune tutele minime a contenimento delle disuguaglianze e a favore di chi il lavoro lo perde.

Formazione e competenze dunque, ma anche forme di protezione, diritti e tutele sociali. Per affrontare le trasformazioni che interessano l'attuale mercato del lavoro risulta necessario agire tanto sulla dimensione individuale quanto su quella collettiva: per contrastare le disuguaglianze, l'esclusione sociale e la crescente vulnerabilità diffusa occorre sottoscrivere un patto di cittadinanza per un impegno cooperativo innovativo (e non competitivo) che veda il coinvolgimento, la mobilitazione e la collaborazione di tutti gli attori in campo.

## **Report integrali dei dieci tavoli tematici**

*\* Si ringraziano i Coordinatori (Saul Meghnagi, Pierluigi Sacco, Federico Casotto, Oreste Pollicino, Gabriele Della Morte, Annalisa Dordoni, Valentina La Terza, Ezio Micelli, Rosangela Lodigiani, Francesco Bruno, Paolo Borghi) e i Rapporteur (Ilaria Giuliani, Valentina Gingardi, Chiara Missikoff, Valentina Colombi, Luca Tricarico, Lorenzo De Vivodich, Davide Arcidiacono, Andrea Zucca, Cecilia Biancalana) di ogni singolo tavolo di lavoro per la collaborazione fornita.*

## **Altre competenze**

*Coordinatore: Saul Meghnagi*

*Rapporteur: Andrea Zucca*

*Partecipanti al Tavolo:*

- 1. Ruggero Bodo – Sodalitas*
- 2. Simone De Battisti*
- 3. Cristina Cancer - The Adecco Group*
- 4. Giuliana Chiaretti - Università Ca' Foscari di Venezia, Milano Odd*
- 5. Cristina Pasqualini - Università Cattolica del Sacro Cuore*
- 6. Alessia Petrilli - Maestri di Strada*
- 7. Damien Lanfrey – MIUR*
- 8. Giacomo Giovannini - Junior Achievement Italia*
- 9. Mico Curatolo - BE-COME*
- 10. Glenda Galeotti, Università di Firenze*
- 11. Alice Soru - Open Campus*
- 12. Katia Provantini - Minotauro*

13. *Franco Brizzolari, Fondazione Sodalitas*

14. *Federico Boltrucci – Politecnico di Milano*

15. *Naima Conotti – Piano C*

16. *Francesca Carimati – Emergenetics International*

17. *Matteo Valsasina – Emit Feltrinelli*

### **PRIMO GIRO DI TAVOLO - Questioni chiave**

La tecnologia, nella sua natura ambivalente di generatrice di nuove posizioni di lavoro e distruttrice di professioni, apre un terreno di riflessione su quali siano le competenze di base, le competenze trasversali (soft skills applicabili in una logica di replicabilità e trasversalità su più professioni) e le competenze tecnico-professionali che guideranno nei prossimi anni l'offerta del mercato del lavoro. La carenza di professionisti digitali per gli "altri mestieri" della rivoluzione 4.0, avvertita maggiormente nel nostro Paese rispetto al resto dell'Unione Europea, associata alla necessità di accompagnare l'attuale forza lavoro all'acquisizione di competenze richieste dalla Quarta Rivoluzione Industriale impone un cambiamento di paradigma nei processi di apprendimento dei singoli individui a favore della logica del "life-long learning". Parlare di "altre competenze" significa dunque riflettere anche sul design di modelli formativi, aperti e flessibili, che consentiranno agli individui di aggiornare il proprio skill set e restare competitivi in un mercato del lavoro in continua trasformazione. La grande sfida risiede nel mappare e comprendere le competenze chiave richieste dal mercato del lavoro e da qui progettare nuove forme di sviluppo delle "altre competenze" per rendere l'aggiornamento un processo accessibile a tutti, per ri-connettere il cittadino al mondo del lavoro, evitare fenomeni di skillsmismatch e processi di polarizzazione della forza lavoro.

In realtà, come è emerso nel corso delle discussioni condotte al tavolo di lavoro, il tema delle competenze all'epoca del lavoro 4.0 è più complesso e articolato di quanto possa sembrare, motivo per il quale non può essere inquadrato esclusivamente

rispetto alla Quarta Rivoluzione Industriale, bensì in un quadro sistemico che tenga in considerazione le sfide economiche, sociali e ambientali che la società del 21 secolo si trova ad affrontare.

Nel corso del dibattito, il tema delle competenze ha infatti chiamato in causa il tema dell'apprendimento continuo, del rapporto tra filiera dell'educazione e società, della digitalreputation quale fattore rilevante nei processi di valutazione e selezione del personale, della digitalizzazione, che altera le tradizionali forme di apprendimento e che impone un'accelerazione nell'acquisizione delle competenze, della cultura della nostra società, in parte ancora ostativa al cambiamento, e delle necessità di modernizzare il sistema educativo senza escludere e alimentare le disuguaglianze economiche e sociali.

Elenco delle questioni chiave sollevate:

1. I processi di apprendimento avvengono sulla base di tre principali azioni: ascoltare, guardare, fare. Questo tritico di formazione deve essere insegnato e recepito fin dalla giovane età per consentire ai giovani di imparare a sviluppare la propria mente e il proprio senso critico in vista di un processo di apprendimento continuo che dura per tutta la vita. A partire da questo framework concettuale emergono tre domande di riflessione:

- Quali sono le modalità di apprendimento di un giovane nell'era della tecnologia?

- Le competenze sono contestuali e dipendono dall'esperienza dell'individuo ma devono essere trasformate e aggiornate a seconda delle nuove esperienze di vita e di lavoro. Come funziona e si articola il processo di apprendimento della persona quando l'esperienza on line cresce e si arricchisce?

- Chi si occupa di competenze tende solitamente ad accantonare il ruolo delle figura professionale definita a priori, per ragionare sulle attività che dovranno essere svolte. Come immaginare e definire gli ambiti di attività

pensando al futuro? Alcune persone, anche di età non elevata non possiedono la capacità di utilizzo delle nuove tecnologie. Queste problematiche è particolarmente avvertita e si rafforza a fronte della velocità con cui la tecnologia impone l'acquisizione di nuove competenze, in modelli di vita sempre meno lineari in cui l'individuo è chiamato a lavorare e studiare in un ciclo che si ripete. Come cambia dunque il processo di apprendimento nell'era del digitale e dell'accelerazione della società e degli stessi ritmi di vita?

2. Il ruolo degli Istituti formativi, scuole e università, è fondamentale per fornire una formazione trasversale che sappia allo stesso tempo focalizzarsi sulle competenze specifiche rispetto al momento in cui sono acquisite e, nel contempo, suscettibili di cambiare nel tempo. Il trasferimento di conoscenze per l'acquisizione di competenze hard diventa, per questo, indispensabile e propedeutico per lo sviluppo di competenze specifiche, ma le soft skills non devono avere un ruolo di secondo piano, bensì essere valorizzate per il loro carattere di replicabilità e trasversalità su nuovi ambiti di professionalità. In quest'ottica Adecco è attiva attraverso iniziative di formazione per trasmettere agli studenti uno skills set caratterizzato da competenze hard e soft con l'obiettivo di ridurre fenomeni di skillsmismatch tra domanda e offerta di lavoro. Sempre più fondamentale diventa poi il ruolo della digitalreputation, ovvero dell'immagine che ognuno di noi si costruisce sulla rete, tramite la condivisione di materiale e discussioni sul forum, blog e sui social network. La digitalreputation può diventare dunque una leva positiva per un processo più accurato di selezione e riduzione delle asimmetrie formative tra domanda e offerta di lavoro se opportunamente gestita. Da ciò la domanda, analoga alle precedenti: Attraverso quali pratiche di formazione e non è possibile formare giovani e adulti su un utilizzo corretto dei social media per una digitalreputation efficiente?

3. I co-working digitali rappresentano spazi in cui avviene una formazione informale e de-strutturata. Gli individui imparano direttamente sul campo attraverso la condivisione e contaminazione di saperi, esperienze e competenze che permettono a loro di stare al passo con il ritmo incalzante di

cambiamento imposto dalla tecnologia. Quali sono gli altri luoghi di apprendimento informali in cui si sperimenta una formazione veloce e destrutturata?

4. Quando si parla di altre competenze è bene chiarire a cosa facciamo riferimento. Dobbiamo ragionare a livello di individuo, di impresa, di sistema formativo o a livello sistemico? Partendo dalla formazione legata al lavoro, siamo poi sicuri che il modello di rapporto tra individuo e impresa sia quello migliore per un'apertura verso il complesso sistema di relazioni e dinamiche che attraversa oggi la società?

5. Nell'era dell'economia moderna, il mercato presenta un chiaro fenomeno di polarizzazione tra individui che svolgono un lavoro ad alto valore aggiunto e ben retribuito, come conseguenza della proprietà di competenze avanzate, e individui che rivestono posizioni lavorative a basso valore aggiunto. Il progresso tecnologico e la conseguente domanda del mercato nella capacità di utilizzo di competenze digitali contribuisce, inoltre, alla polarizzazione della forza lavoro generando una crescente incongruenza tra le competenze dell'individuo e le opportunità offerte dal contesto. A fronte di tale scenario risulta opportuno focalizzare da un lato l'attenzione sul rapporto tra scuola e attori del territorio per consentire una contaminazione di esperienze all'insegna di un'apertura del sistema formativo verso l'esterno, e dall'altro sul rapporto tra innovazione e tradizione, per affrontare il tema dello sviluppo senza produrre forme crescenti di marginalizzazione ed esclusione.

6. Il cambiamento del sistema educativo si inserisce all'interno di un contesto internazionale di riferimento di cui l'Agenda 2030 ne è massima espressione, con sfide ambientali, sociali ed economiche che impongono una trasformazione e capacità di adattamento della nostra società. Alla luce di tale contesto il sistema educativo deve quindi aprirsi, come interfaccia rispetto al territorio in cui la scuola co-progetta e co-produce con l'esterno. Attraverso quali modalità e modelli può avvenire un incontro tra scuola e società? Com'è possibile aiutare gli insegnanti a trasporre le competenze esistenziali, capacità che riguardano il vivere quotidiano e il convivere, e imparare a imparare in

modalità di apprendimento formale?

7. L'attuale sistema formativo sembra essere inefficace nel rispondere ai bisogni della società in trasformazione e del mercato perché fondato su un modello di apprendimento che predilige i contenuti a scapito della cultura del "saper fare". Per far fronte a questa sfida non è solo sufficiente favorire un'apertura e un incontro tra la filiera dell'educazione e gli attori del territorio, ma anche lavorare sulle capacità dei singoli per permettere loro di trovare la propria strada nel mercato del lavoro. Come si stimola dunque l'adattabilità, la curiosità e la resilienza, ovvero la capacità di fare fronte alle difficoltà e di "sapersi rialzare", degli individui? A questo tema si ricollega quello delle cosiddette likeskills. Non si tratta solo di competenze di base, trasversali e tecnico professionali ma anche di competenze esistenziali che consentono al singolo di vivere e convivere nella società e di intraprendere percorsi di riflessione autoreferenziale al fine di comprendere quali competenze sono già solide e quali necessitano di una loro valorizzazione. In un'epoca caratterizzata da un'accelerazione dei tempi di vita e di lavoro e da un livello di complessità molto ampio a fronte di un mondo globalizzato, quale ruolo rivestono le competenze esistenziali nel supportare percorsi di crescita individuali e professionali rispetto alle crescenti fragilità e incertezze economiche e sociali della nostra era che mettono a rischio anche la capacità di aspirare?

8. Esiste un problema linguistico e cognitivo da affrontare in relazione alle soft skills, in quanto troppo spesso sono poco valorizzate nel portafoglio di competenze del singolo. Spetta alla società definire cosa sono le competenze fondamentali, come quelle linguistiche, logico matematiche di base e relazionali, ove non possedute che anche nell'era contemporanea risultano sempre più indispensabili per il loro carattere di trasversalità.

9. In un mercato del lavoro quale quello attuale in cui la tecnologia è generatrice di diseguaglianze economiche e sociali, il tema dell'accesso all'istruzione e ai modelli formativi non può essere tralasciato in secondo piano. La domanda che deve guidare la ri-progettazione della nostra società,

qui intesa in termini di filiera dell'educazione e del mercato del lavoro, è come modernizzare il sistema senza escludere.

*Identificazione delle 3 principali questioni chiave:*

**1. Incontro tra filiera dell'educazione e mercato del lavoro.** Attualmente l'incontro tra il sistema formativo e il mondo del lavoro, pur tenendo in considerazione la buona pratica dell'alternanza scuola-lavoro, non è soddisfacente rispetto ai bisogni manifestati dalla società. Per tale motivo l'alternanza scuola lavoro non può rappresentare l'unica cerniera di raccordo tra il sistema formativo e il mondo del lavoro, in quanto la scuola è chiamata ad aprirsi al mondo esterno per sperimentare, co-progettare e co-produrre con esso. Quali sono le altre forme di intermediazione e relazione tra il sistema formativo e gli attori della società che permettono agli individui di imparare facendo, anche attraverso l'esperienza del web e senza accantonare la formazione teorica? Quali competenze nascono a partire dai modelli scuola-lavoro?

**2. Apprendimento continuo.** L'era dell'economia contemporanea impone modalità di apprendimento continuo nel corso di modelli di vita che sembrano sempre più circolari: lavoro e studio in un ciclo che si ripete. Si tratta di aggiornare le proprie competenze professionali ed esistenziali essendo la tecnologia uno dei principali driver che sta alterando i nostri modi di vivere e convivere. Quali pratiche e modelli abilitano modalità di formazione continua in una fase di apprendimento informale in cui l'uso del web e delle nuove tecnologie si alternano e/o sostituiscono ai tradizionali sistemi di formazione? Quali sono le fonti formative, i centri di formazione dove fare l'upgrade delle competenze? Come le competenze esistenziali s'inseriscono nel processo di apprendimento del singolo individuo? Come si stimola adattabilità, curiosità e resistenza nell'individuo? Di quale forma mentis necessitano le nuove generazioni, in vista di un processo di apprendimento continuo che dura tutta la vita?

**3. Accesso all'istruzione e diseguaglianze:** Quali condizioni di accesso?

Come ridurre le diseguaglianze di accesso? Quale il ruolo dei differenti attori della società nel favorire l'accesso ai più esclusi? Come modernizzare il sistema formativo senza escludere? Può l'innovazione tecnologica giocare un ruolo positivo nel ridurre le diseguaglianze nell'accesso all'istruzione? Quali i modi per individuare e riconoscere esperienze vissute e competenze apprese in situazioni di esclusione e marginalità?

## **SECONDO GIRO DI TAVOLO E SINTESI**

La complessità delle questioni chiave sopra identificate si riflette in una pluralità di proposte altrettanto articolate che possono consentire progressi nell'ambito della filiera dell'educazione, intesa in senso lato e dunque in relazione al suo rapporto con la società. Le proposte avanzate chiamano in causa e vedono un coinvolgimento attivo di differenti attori della società. L'era che la nostra società sta vivendo, le cui sfide ambientali, sociali ed economiche sono ben espresse dall'Agenda 2030, chiama di fatto in causa tutti gli attori del territorio (Istituzioni, imprese, istituti formativi, terzo settore e società civile) a ridefinire e dare vita a sistemi di formazione formale e informale in grado di stare al passo con trasformazioni che domandano lo sviluppo di nuove competenze e di nuovi modelli di apprendimento. Dalle proposte avanzate emerge come l'alternanza scuola-lavoro rappresenti una buona pratica per favorire l'incontro tra la filiera dell'educazione e la società, ma che necessita di alcune migliorie per operare in modo efficiente. Emerge poi la necessità di dare vita a una domanda politica e sociale sul tema delle competenze digitali, funzionale allo sviluppo di soluzioni integrate ed elaborazione di policy, di cui l'organizzazione di un Forum su tale tematica rappresenta una proposta concreta sollevata dal MIUR.

Elenco delle proposte effettuate:

1. In relazione al tema dell'incontro tra filiera dell'educazione e società, l'alternanza scuola-lavoro rappresenta una pratica efficiente e funzionale a consentire un'apertura del sistema educativo verso l'esterno. Esistono tuttavia delle carenze in tale modello che possono essere migliorate nel tempo per rendere l'alternanza scuola lavoro più efficiente: l'identificazione di un coach

aziendale risulta essere indispensabile per accompagnare il giovane nel corso della sua esperienza lavorativa affinché possa effettivamente trarre concreti benefici da questo percorso. Serve in altre parole una figura di coordinamento, valorizzata e retribuita all'interno di ogni organizzazione, che sappia svolgere il ruolo di mediatore culturale tra i due mondi, quello della scuola e quello del lavoro. Questa considerazione chiama in causa la cultura di impresa, la quale deve innovarsi nei confronti dell'alternanza scuola-lavoro a partire da una piena consapevolezza dei benefici che derivano da investimenti in tale pratica e che potranno essere valorizzati. Risulta quindi necessario identificare e sviluppare strumenti, modalità e collaborazioni che consentano alle aziende di aprirsi a tutti gli effetti verso la filiera dell'educazione. In questo contesto le collaborazioni con organizzazioni no profit del territorio, attive nel settore della gioventù, si presentano come valide collaborazioni funzionali a supportare un processo di innovazione della filiera educativa, improntata all'esterno. Sodalitas e Junior Achievement, ad esempio, portano le aziende nelle scuole attraverso l'attivazione di corsi e iniziative che rientrano nel percorso di alternanza scuola-lavoro e che sono rivolti a istituti tecnici, laureandi e dottorandi. Sono corsi della durata di 4/5 giorni che mettono al centro l'individuo e che sono progettati per accompagnare gli studenti degli istituti scolastici superiori e delle università nel passaggio dalla scuola al mondo del lavoro. Da ultimo è emersa la necessità di certificare le competenze dei giovani che emergono dall'alternanza scuola lavoro.

Junior Achievement, attraverso il dispositivo delle mini-impresе (impresa in azione) propone percorsi tra le 80 e le 120 ore di Alternanza Scuola lavoro. Il format didattico prevede che ogni team imprenditoriale, partendo da un'analisi del bisogno (individuali, locali, globali), si organizzi come una vera realtà aziendale, dotandosi di una struttura manageriale e di ruoli operativi, documenti, prassi e regole, con il fine di sviluppare concretamente un'idea imprenditoriale (un prodotto, un servizio, un'applicazione digitale...) e lanciarla sul mercato, abilitando una micro-attività commerciale.

Il programma raccoglie la disponibilità di professionisti volontari a donare parte del loro tempo e la propria esperienza per affiancare una classe nello sviluppo delle attività d'impresa. Oltre a portare i contenuti specifici della

propria professionalità agevolano il raggiungimento degli obiettivi della mini-impresa ma anche di quelli legati alla crescita e all'apprendimento degli studenti.

La metodologia di apprendimento utilizzata segue quindi logiche esperienziali di learning-by-doing e le competenze sviluppate dagli studenti vengono certificate attraverso l'Entrepreneurial Skill Pass riconosciuto a livello europeo.

2. Sempre in relazione al tema dell'incontro della filiera dell'educazione e della società, Sodalitas ha un ruolo attivo nel processo per lo sviluppo del Piano di Azione Italiano per lo European Pact for Youth, l'impegno congiunto della Commissione UE e del network CSR Europe per la promozione delle Business-Education Partnerships a favore della occupabilità ed inclusione dei giovani. In particolare la Fondazione è attiva in uno sforzo per contribuire al monitoraggio della efficacia nella implementazione delle riforme La Buona Scuola e Jobs Act, con l'avvio del programma di Research and Dissemination of work-based learning Models, grazie al grant di una importante fondazione internazionale, in una prospettiva di valutazione del loro impatto sullo sviluppo degli skills for employability e della loro replicabilità/scalabilità in contesti consimili.

3. Adecco si reca nelle scuole e alle università dove costruisce career path per gli studenti. L'azienda ha dato poi vita a dei tavoli di lavoro con l'Università della Bicocca e l'Università degli Studi di Milano per tradurre il tema delle competenze a livello economico con l'obiettivo di una loro valorizzazione funzionale all'aumento della motivazione dei giovani.

4. Nell'ottica di una rivisitazione del sistema educativo all'insegna di una sua apertura verso l'esterno, le esperienze di apprendimento che avvengono al di fuori degli Istituti scolastici devono essere valorizzate, riconosciute e tradotte in unità didattiche. Maggiore attenzione dovrebbe essere poi rivolta alla formazione professionale tra scuola media e superiore.

5. In risposta al tema della fragilità dell'individuo in un'epoca di incertezze

sociali e crescenti diseguaglianze, è importante rimettere al centro la capacità di aspirare dei giovani e le loro motivazioni attraverso progetti di connessione tra essi e il territorio. Su tale tema, Minotauro è disposta a mettere a disposizione e condividere 20 anni di ricerca nell'area dell'apprendimento evidenziando le criticità e problematiche che si sono manifestate negli ultimi anni. Il progetto IN CAMPO nasce dal riconoscimento di un'emergenza nella società contemporanea, la perdita di valore delle istituzioni scolastiche e dalla mancanza di una prospettiva che veda i ragazzi protagonisti del loro presente e del loro percorso di crescita. Tale progetto rappresenta un pratica di successo volta a favorire l'incontro tra filiera dell'istruzione e territorio. IN CAMPO vuole essere una risposta alla lotta contro la dispersione scolastica a favore della costruzione di circoli virtuosi che favoriscano la ripresa degli interessi e una progettualità verso il proprio futuro professionale. Il progetto nasce come un laboratorio di fotografia per ragazzi di età compresa tra i 15 e i 25 anni che hanno sviluppato un disagio psicologico nell'area dell'inibizione all'apprendimento e della conoscenza che li porta a vivere situazioni di blocco, di abbandono scolastico e di ritiro sociale. Questa situazione di stallo riduce la possibilità di esplorazione del mondo, l'impoverimento delle capacità necessarie per rappresentare se stessi, pensare la realtà, costruire un proprio progetto di vita futura e lavorativa. IN CAMPO è un'esperienza che mette in contatto il territorio con i ragazzi.

Una seconda proposta è relativa al racconto di storie di successo e insuccesso personali di figure professionali che hanno avuto una brillante carriera lavorativa o che l'hanno raggiunta dopo aver saputo affrontare ostacoli personali sono in grado di accrescere la motivazione dei giovani ad affrontare con successo il mercato del lavoro. Attraverso testimonianze di saperi, conoscenze ed esperienze di vita, opportunamente decodificate al fine di farne emergere ostacoli, problematicità e criticità, i giovani potrebbero acquisire un senso di sicurezza e motivazione funzionale al loro percorso di crescita individuale e professionale.

6. Il MIUR chiama tutti gli attori del territorio a fare coalizione per costruire una domanda politica e sociale sul tema dell'evoluzione e

riprogettazione delle competenze e delle modalità di apprendimento, nell'era dell'economia contemporanea alla luce delle sfide imposte dall'Agenda 2030 e dalla Quarta Rivoluzione Industriale. In tale direzione il MIUR sarebbe disponibile a organizzare un forum orientato al tema dell'educazione, un momento pubblico di confronto di natura multiattoriale che potrebbe essere organizzato in collaborazione con Fondazione Feltrinelli.

7. Da parte sua l'Osservatorio Giovani dell'Istituto Toniolo, che cura annualmente l'indagine "Rapporto Giovani", possiede dati nazionali aggiornati sulla popolazione dei Millennials (18-32enni), ossia coloro che vivono la transizione tra la scuola secondaria superiore e il mondo del lavoro oppure tra la scuola secondaria superiore e l'università, oppure tra l'università e il mondo del lavoro. Alcuni sono Neet. Di particolare interesse sono i dati riguardanti la valutazione fatta dai giovani sulle qualità possedute (disposizioni personali, competenze cognitive, gestione delle emozioni, ecc.) oltre alla loro percezione del rapporto scuola-mondo del lavoro. A partire da questi dati disponibili, in previsione del Forum orientato al tema dell'educazione, si potrebbe ipotizzare la realizzazione di un survey nazionale di approfondimento, costruito ad hoc, su "Giovani e competenze nell'era della Quarta Rivoluzione Industriale", realizzato in collaborazione tra Osservatorio Giovani, MIUR e Fondazione Feltrinelli.

8. Un'esperienza aziendale virtuosa in relazione al tema dell'aggiornamento continuo e nello specifico a quello della formazione professionale sembrerebbe essere quella avuta da FCA. L'azienda favorisce oggi la scelta, da parte dei lavoratori di diversi moduli formativi piuttosto che di percorsi strutturati e lunghi di qualificazione o riqualificazione professionale. In questa direzione l'azienda non sceglie a priori tutti i percorsi ma risulta privilegiare aree di competenze delle quali si ipotizza la crescita nel futuro offrendo una relativa libertà di indirizzo da parte dei lavoratori.

9. Nel mondo globalizzato in cui viviamo e a fronte delle criticità sociali, in particolare la trasformazione socio-demografica in atto, che interessano la nostra società gli istituti educativi, formali e informali, sono chiamati a insegnare e prestare

sempre più attenzione alle competenze relative alla gestione delle relazioni interculturali.

*Identificazione delle tre proposte di collaborazione che rispondono ai bisogni delle questioni chiave identificate:*

**1. Incontro tra filiera dell'educazione e società:** necessità di innovare la cultura di impresa identificando un figura aziendale qualificata, un tutor (o HR) che funga da mediatore culturale tra il mondo della scuola e quello del lavoro e di accrescere la consapevolezza delle aziende sui benefici economici e sociali che risultano dalla pratica dell'alternanza scuola-lavoro. Le collaborazioni tra aziende e organizzazioni no profit rappresentano validi partenariati per supportare un processo di intermediazione tra filiera dell'educazione e mondo esterno. Il tavolo ha inoltre riconosciuto l'importanza delle numerose attività di formazione informale che avvengono al di fuori del sistema educativo per la loro capacità di sviluppare competenze esistenziali e professionali utili al percorso di crescita dell'individuo. Per tale motivo è avvertita la necessità di prevedere nella progettazione didattica la presenza di moduli formativi che affrontino i temi del cambiamento sociale, dall'innovazione tecnologica all'economia e al diritto.

**2. Percorsi di crescita individuale nell'ottica di un apprendimento continuo:** in un'era di forte incertezze sociali in cui i giovani sono a rischio di fragilità, risulta opportuno rimettere al centro la motivazione del singolo e dare vita a progettuali funzionali allo sviluppo della mente e delle competenze in vista di un processo di aggiornamento continuo del proprio sapere e delle proprie capacità che dura tutta la vita. Ciò può avvenire attraverso progettazioni che favoriscano la ripresa evolutiva e costruzione del ruolo professionale e attraverso progetti di storytelling fondate su esperienze sia di successo sia di insuccesso per fornire ai giovani l'opportunità di ascoltare storie di vita, che con finalità inspiring, possano agire positivamente sulla psiche dell'individuo.

**3. Realizzazione di un Forum sul tema** dell'educazione che, tra l'altro, può contribuire a precisare e approfondire i temi menzionati al punto precedente e, più in generale, delle competenze nell'era dell'economia contemporanea con tutti gli attori del territorio che si occupano di questa tematica con l'obiettivo di identificare problematilità e opportunità e da qui dare vita una domanda politica e sociale che sia funzionale allo sviluppo di soluzioni integrate ed elaborazione di policy atte ad affrontare le sfide identificate.

## **Altre Culture**

*Coordinatore: Pierluigi Sacco – Università IULM di Milano*

*Rapporteur: Ilaria Giuliani*

*Partecipanti al Tavolo:*

*Stefano D'Amico – Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo*

*Luca Fois – Politecnico di Milano*

*Ivana Vilardi – Università Cattolica del Sacro Cuore*

*Alberto Cossu – Università degli Studi di Milano*

*BertramNiessen/Lucrezia Cipitelli – cheFare*

*Emanuele Braga – Macao*

*Niola Licci – Arci Milano (solo pomeriggio)*

*Roberta Franceschinelli – Fondazione Unipolis*

*Riccardo Luciani – Impact Hub*

*Montessarat Fernandez Blanco - Impact Hub*

*Emilio Pacioretti – FAI*

*Giulia Romanin Jacur – il lavoro culturale*

*Barbara Masella – libera professionista (solo mattina)*

## **PRIMO GIRO DI TAVOLO - Questioni chiave**

Cultura, creatività, innovazione, economia della conoscenza, lavoro culturale e cognitivo sono parole che, da qualche tempo, ricorrono nelle descrizioni di chi si occupa di imprese culturali, industrie creative e di produzione contemporanea. Creatività e cultura sono, infatti, gli attributi di una serie di attività produttive capaci, da un lato, di produrre valore economico e, dall'altro, di incidere sugli spazi della città, di avvalersene e di modificarli, spesso innestandosi in quelli che erano stati gli spazi della produzione artigianale e industriale, trasformandoli in centri di servizi avanzati e in spazi che ospitano forme innovative di produzione di conoscenza: studi di progettazione, spazi multifunzionali con attività di ristorazione, gallerie d'arte, spazi espositivi, dell'editoria e della produzione di contenuti multimediali, teatri di posa, laboratori e set fotografici, spazi commerciali, co-working, fab-lab e maker space. Tuttavia le molteplici dimensioni della creatività e della cultura, la difficoltà di definirne la natura e di misurarne l'entità e gli impatti, rendono molto labile il confine tra produzione culturale, attività del tempo libero, consumo e vendita, e contribuiscono a generare alcuni problemi di definizione e categorizzazione, soprattutto in Italia. È ormai assodato, infatti, che si sia verificata in Europa, e ancora di più in Italia, una tarda normalizzazione di circa 10-15 anni del settore delle industrie creative e culturali che solo recentemente sono state considerate in termini di posizioni professionali nel mercato del lavoro. Per aggiornare, dunque, il sistema italiano al sistema europeo, è stato conseguentemente necessario compattare tutta la riflessione e adeguare i relativi strumenti in lasso di tempo molto minore. La mancanza di policy strutturali per questo settore ha generato alcune questioni rilevanti. Un primo problema legato alla traduzione del contesto e delle policy del contesto italiano verso l'Europa ma anche nei confronti di altri contesti; delle evidenti differenze tra il settore culturale e creativo e altri settori più strutturati e tutelati; una continua sovrapposizione tra passioni e professioni, percorsi di vita e percorsi di carriera; un conseguente problema di tutela e di regolamentazione per

percorsi professionali legati a cultura e creatività. Questo tipo d'instabilità ha, allo stesso tempo, portato all'esplorazione di soluzioni completamente nuove, alla sperimentazione di nuove forme di imprenditorialità e alla possibilità di avviare percorsi di innovazione sociale e culturale. Nel ripensare delle misure per la regolamentazione dei lavori culturali e creativi è, dunque, necessario trovare delle modalità per conciliare la possibilità di generare dei percorsi professionali più stabili e tutelati e, allo stesso tempo, di preservare la capacità di innovazione e di creatività insita in questo tipo di professioni.

*Descrizione delle questioni chiave segnalate:*

- Una recente ricerca su freelance, imprenditori sociali, lavoratori dell'arte ha evidenziato alcuni tratti tipici di queste figure professionali. Si tratta principalmente di soggetti di sesso maschile, bianchi, molto competenti che sperimentano forme diversificate di autorganizzazione, che talvolta lavorano in nero e che generalmente devono fare ricorso alla propria rete di conoscenze e contare sulle proprie capacità relazionali per trovare un posto di lavoro adeguato al loro profilo. Questo ha conseguentemente negli anni portato a un problema relativo all'immaginario collettivo dei lavoratori dell'arte e della cultura, troppo spesso considerati come volontari, come soggetti che cercano in qualche misura di trasformare le proprie passioni in possibilità lavorative. Il mondo dei lavori dell'arte e della cultura è, invece, un mondo caratterizzato da un forte dinamismo, che va intercettato, capito, analizzato, e che si muove attraverso reti e connessioni. Si tratta di figure sempre più ibride, che mixano competenze culturali con obiettivi sociali e che si formano con l'esperienza diretta. In tal modo questi operatori riescono a dare origine ad una serie di situazioni/organizzazioni ibride, la cui tassonomia risulta essere quasi impossibile da fissare per varietà ed eterogeneità, e caratterizzate da una fluidità nel tempo per esigenze di adattamento al mercato. In contrapposizione a questa ricerca è emerso un ulteriore punto di vista basato più sull'esperienza personale e sull'osservazione diretta di alcuni partecipanti, secondo il quale la maggioranza dei lavoratori in ambito culturale sarebbe costituita da donne, perché più adatte ad un certo tipo di formazione e di profili professionale. Questo causa un affiancamento della

fragilità di genere al tema delle posizioni lavorative poco tutelate e sottopagate.

- Il problema relativo alla definizione della categoria scaturisce in primo luogo dalla disomogeneità dei soggetti e dei profili. Questo si può in parte ricondurre anche al fatto che si continua a ragionare attraverso logiche tradizionali del mercato, cioè attraverso domanda e offerta. In realtà, nei lavori della cultura e della creatività la distinzione tra domanda e offerta non esiste più nella misura in cui tutti si trovano ad essere simultaneamente produttori e consumatori, più o meno consapevolmente.

- Il mondo in cui viviamo oggi è un mondo in cui il processo di culturalizzazione si è applicato a moltissimi ambiti delle nostre vite e in cui la partecipazione culturale viene fortemente promossa. Accanto alle forme più tradizionali di produzione culturale si sono aperte moltissime altre possibilità, soprattutto con scopi sociali. Quest'apertura può costituire una grandissima opportunità per generare una società realmente orientata in senso strutturale alla produzione e alla partecipazione culturale attraverso diversi ambiti. Dalla possibilità di sperimentare nuove forme di welfare culturale, al continuo sviluppo di dinamiche innovative fino a raggiungere anche quei soggetti e quei target più resistenti e lontani.

- Sempre di più il lavoro culturale è un lavoro totalizzante, che coincide con i percorsi di vita e personali. Questo ha anche in parte a che fare con il fatto che il lavoro creativo è per definizione un lavoro autonomo, che difficilmente può essere assimilato ai lavori da dipendente per la sua natura e diretta relazione con la capacità innovativa e creativa del lavoratore e con la nebulosa degli elementi caratterizzanti che spesso ad esso vengono associati. Per questo i lavoratori dell'arte e della cultura devono necessariamente confrontarsi con la possibilità di avviare percorsi di imprenditorialità in autonomia, che da una parte consentono loro di sperimentare un approccio dinamico e proattivo e soprattutto di essere flessibili relativamente alle loro condizioni lavorative, ma dall'altra li costringono ad assumersi tutti i rischi delle operazioni che mettono in atto, portandoli sempre più spesso a

rinunciare ad altre componenti della loro vita personale. In ambito culturale il concetto di progetto o percorso progettuale è spesso appropriato, poiché si tratta spesso di lavori che hanno un ciclo, un inizio, uno svolgimento e una conclusione. Da qui scaturisce la necessità di avere più di un progetto in corso ma allo stesso la difficoltà di gestire fasi di lavoro diverse.

- Il problema della formazione e dell'aggiornamento delle competenze è legato in primo luogo ad un problema di definizione della categoria. È un lavoratore culturale chi ha il potere di formare, di 'manipolare'? Provocatoriamente si potrebbe dire allora che anche gli insegnanti potrebbero essere dei lavoratori culturali. Riflettere in questa direzione può voler dire allora ragionare sulla possibilità di un investimento a monte, su nuovi modelli formativi che intervengano all'inizio del processo evolutivo. L'operatore culturale, in quest'ottica, può essere allora anche un genitore, che si pone in termini di educazione alla cultura nei confronti del figlio. Sono anche la responsabilità e l'intenzione dell'operatore culturale a giocare un ruolo determinante, a garantire qualità del processo educativo e formativo in termini culturali. La formazione oggi deve necessariamente passare anche attraverso l'educazione al senso critico, all'autoconsapevolezza, alla capacità di espressione e di valutazione che sembrano essere requisiti fondamentali per lo sviluppo di creatività. Questo aspetto soprattutto in relazione al fatto che il futuro lavorativo in generale è difficilmente immaginabile, e diventa, dunque, necessario formare dei soggetti che siano in primo luogo in grado di interpretare la realtà in evoluzione che li circonda.

*Identificazione delle 3 principali questioni chiave:*

### **1. Identificazione e riconoscimento**

Chi sono i lavori culturali e cosa fanno? Chi può essere considerato un lavoratore culturale? Non c'è omogeneità all'interno di quella che troppo spesso viene considerata un'unica categoria. E quindi che formazione devono ricevere?

## **2. Immaginario, narrazione, rappresentazione**

Serve raccontare chi sono i lavoratori della cultura, raccontare cosa fanno e illustrare il loro valore. Serve intercettarli, mapparli, capire i loro profili, le loro modalità operative e le loro reti di appoggio e di sostegno. Spesso si tratta di situazioni intermedie, trasversali, ibride, legate all'innovazione sociale e culturale, tra informalità, grandi istituzioni e associazionismo. Diffondere la partecipazione culturale, trasmettere l'innovazione culturale, riconoscere la necessità di coinvolgere la comunità in modo attivo possono essere i primi passi per aprire la strada a nuove forme di organizzazioni stabili, che permettano di fare carriera e che non siano percorsi occasionali ed isolati.

## **3. Rappresentanza e tutela**

Sempre di più percorsi di lavoro e di carriera sono sovrapposti a percorsi e tempi di vita. Troppo spesso i lavori culturali sono lavori totalizzanti. Non ci sono policy strutturate e coordinate per questo tipo di professioni. L'innovazione tecnologica può servire per creare strutture che supportino il mutualismo, la condivisione di risorse e la redistribuzione attraverso la cooperazione sociale, es. piattaforme collaborative, strutture finanziarie, altri tipi di monete.

## **SECONDO GIRO DI TAVOLO E SINTESI**

Il problema legato alla definizione dei lavoratori della creatività e della cultura come categoria professionale ha generato una reale difficoltà a monitorare i campi di applicazione di queste professioni e conseguentemente a valutarne gli impatti. Relativamente a questo aspetto si faticano a trovare degli indicatori che risultino sensati per la produzione culturale, uscendo dai semplici standard quantitativi. Tale processo genera delle possibilità di valorizzazione che necessitano di essere monitorate anche qualitativamente. In questa direzione, anche lo strumento del bando, ormai ritenuto lo strumento standard per garantire qualità, andrebbe corredato di parametri e indicatori per valutare gli impatti qualitativi ex post.

*Elenco delle proposte di collaborazione presentate:*

- Avviare un discorso pubblico continuativo da parte degli addetti ai lavori per costruire una narrazione strutturata, un qualche tipo di forma di rappresentazione nell'immaginario pubblico relativamente ai lavoratori delle industrie creative e culturali. È necessario raccontare e riflettere collettivamente sul ruolo e sull'apporto valoriale generato dai lavoratori dell'arte e della cultura, raccontare la loro capacità generativa e di innovazione, rovesciare il paradigma per cui la fruizione culturale debba solo necessariamente fare riferimento all'intrattenimento e non al benessere. In questa direzione la figura dell'operatore culturale può giocare un ruolo di mediatore per avvicinare i pubblici, le diverse comunità, i dualismi territoriali, e costruire una narrazione adeguata.

- Implementare delle misure di mappatura e ricerca per intercettare il mondo dei lavoratori culturali e creativi e fornire un quadro sufficientemente esaustivo all'attore pubblico che ha, ancora oggi, scarsa conoscenza delle dinamiche e delle necessità di questi profili professionali.

- Immaginare delle misure specifiche per una maggiore regolamentazione e tutela dei lavoratori della cultura e della creatività, anche sperimentando attraverso infrastrutture che supportino il mutualismo, la condivisione e la redistribuzione di risorse e la cooperazione sociale e superando il rapporto tra processo produttivo e retribuzione salariale, tra datore di lavoro e dipendente.

- Creare una piattaforma di connessioni che metta in relazione diverse tipologie di attori che a diversi livelli si relazionano con il settore della cultura e della creatività, che avvicini il mondo delle istituzioni e quello delle associazioni.

- Riflettere sulle differenze tra imprenditorialità e imprenditività, ovvero provando a mantenere l'approccio dinamico e intraprendente ma rivedendo la gestione dei rischi. Gli operatori culturali oggi si assumono, infatti, i rischi delle sperimentazioni e delle possibilità di fare innovazione che mettono in campo. Ma per poter consentire un'adeguata evoluzione dei percorsi di innovazione è necessario passare anche attraverso il racconto dei casi del

fallimento, per capire quali elementi non hanno funzionato e per poter elaborare una capacità di autocritica.

- I processi di innovazione sociale devono necessariamente essere condivisi, capiti, analizzati, sostenuti, riprodotti, per fare in modo che essi non rimangano episodi occasionali. Questo a partire anche da un'idea condivisa di futuro, di comunità, muovendo dalla produzione di politiche che favoriscano la partecipazione culturale e l'innovazione sociale e che promuovano la cultura come un bene collettivo, un bene comune, superando le logiche dell'audience development. In quest'ottica ciò che certamente serve è un nuovo linguaggio, che non si limiti alla semplice produzione di un servizio ma piuttosto alla coproduzione di proposte culturali in cui si possa allargare ad attori diversi, condividendo la ricchezza sociale e culturale.

*Identificazione delle tre proposte di collaborazione che rispondono ai bisogni delle questioni chiave identificate:*

1. Identificazione di uno schema condiviso e sistematico per arrivare a definire nuovi **strumenti per la valutazione di impatti**, che non guardino solo a dati economici e quantitativi, ma anche qualitativi. È necessario, infatti, abbandonare la misurazione standard, il lavoro solo come prestazione e solo legato alla questione economica per facilitare anche la scalabilità e la sostenibilità nel lungo periodo di questi profili professionali. Allargare il campo di indagine per considerare anche altri aspetti come la misurazione di valori più ampi legati agli impatti qualitativi.

2. Mettere in piedi delle possibilità concrete di **interazione tra economie creative e culturali e possibilità offerte dalla circular economy**, a partire dal fatto che si tratta di ambiti in cui è frequente la sovrapposizione tra produzione, consumo, bene individuale e bene collettivo. I produttori di cultura sono, infatti, i primi beneficiari delle pratiche culturali che mettono in atto.

3. **“Formazione continua”**: avere accesso costante alla possibilità di

rinnovarsi, di adeguarsi al momento storico, alle richieste del mercato. Un esempio potrebbe essere l'accesso a dei pacchetti di formazione cui accedere in specifici momenti delle carriere lavorative.

Es. Regione Toscana che finanzia 4000 euro per liberi professionisti per viaggiare, intraprendere nuovi percorsi per l'acquisizione di competenze.

Es. Stefano Scarpetta (OCSE) ha citato una legge francese che consente che siano le istituzioni a finanziare pacchetti di formazione che il lavoratore poi seleziona secondo le proprie esigenze. È emerso come la scelta dell'operatore culturale possa anche essere un modo per le istituzioni di seguire le tendenze e interpretare i nuovi scenari, considerando che spesso i lavoratori culturali e creativi sono delle 'sentinelle' dei cambiamenti in atto. Scarpetta inoltre sottolineava come questa possibilità possa essere importante per contenere le diseguaglianze visto che oggi la formazione continua sembra essere appannaggio di chi ha già livelli alti di competenze e percorsi di carriera già avviati.

## Altri design

*Coordinatore: Federico Casotto – Design Group Italia*

*Rapporteur: Valentina Gingardi – Gran Sasso Science Institute*

*Partecipanti al Tavolo:*

- 1. Stefano Maffei – Politecnico di Milano*
- 2. Salvatore Amura – IED*
- 3. Laura Milani – IAADù*
- 4. Stefana Broadbent – Politecnico di Milano*
- 5. Fabio Besti – Designer*
- 6. Lorenzo Ruggieri – HFarm*
- 7. Francesco Samorè – Fondazione Bassetti*
- 8. Alfredo Valeri – Associazione Civita*
- 9. Corinna Morandi – Politecnico di Milano*
- 10. Laura Traldi – La Repubblica*
- 11. Valentina Auricchio – Politecnico di Milano*
- 12. Alessia Mansutti – Designer*

## **PRIMO GIRO DI TAVOLO – Questioni chiave**

Nel corso degli ultimi vent'anni il campo d'azione del design si è esteso ben oltre i tradizionali ambiti di applicazione quali l'arredamento, la moda, il concept di prodotto. Più che di design al singolare, si dovrebbe parlare "dei" design, al plurale: design dei servizi, delle interazioni, design strategico, design a supporto della social innovation, solo per citare alcune categorie. Eppure nella percezione comune – soprattutto in Italia ed in particolare a Milano – la storica connessione con i mondi dell'arredamento e della moda permane. I partecipanti al tavolo di lavoro si sono trovati concordi nel sottolineare la necessità di promuovere in modo più deciso e capillare le nuove forme di design emergenti. Il design ha già un ruolo centrale nella rivoluzione 4.0. Le aziende manifatturiere e le società di servizi che si trovano nella necessità di sviluppare nuovi contenuti o di espandersi in mercati internazionali sfruttando le opportunità offerte dalle tecnologie digitali, si affidano sempre di più ad agenzie di design. In virtù della loro vocazione multidisciplinare e della capacità di gestire la complessità, i designer sanno orientarsi in questo contesto in veloce trasformazione e hanno acquisito gli opportuni strumenti teorici e le competenze pratiche per generare soluzioni concrete nell'ambito della digitalizzazione ed internazionalizzazione delle imprese.

A partire dagli interventi di alcuni relatori del convegno, il tavolo tematico ha riflettuto sulle possibili trasformazioni del mondo del lavoro in relazione alla rivoluzione 4.0. Si prospettano scenari fluidi entro i quali alcune figure professionali potrebbero scomparire (ad esempio gli operai a bassa specializzazione) altre potrebbero modificarsi sostanzialmente (tour operator, pubblicitari), altre ancora ascendere velocemente (programmatori informatici). Chi si affaccia oggi al mondo del lavoro deve aspettarsi di cambiare frequentemente mansione, di acquisire competenze nuove lungo l'intero arco della vita attiva e di affrontare compiti mai eseguiti prima. Le professioni del futuro – come evidenziato chiaramente nella lecture di Harry Armstrong, head of futures di Nesta Foundation – avranno bisogno di sviluppare un approccio ai problemi che sia flessibile, multidisciplinare, creativo e sperimentale, aperto ad una progressiva evoluzione ed a una formazione continua

(life-long learning). Durante la discussione si fa notare che questo approccio è intrinseco alla formazione del designer professionista e si invita a tenere conto di ciò durante il secondo giro di tavolo, orientato all'elaborazione di proposte di collaborazione.

Un altro problema evidenziato dal gruppo di lavoro è rappresentato dalla difficoltà che le amministrazioni pubbliche hanno nell'interpretare il cambiamento e nel prevedere le sue conseguenze nel medio e lungo periodo, al fine di elaborare opportune misure di policy per prevenire le possibili ripercussioni sociali di una trasformazione non correttamente governata. Rispetto a questo problema il designer può mettere in gioco la sua capacità di immaginare scenari futuri e di rappresentarli in modo chiaro, prevedendo l'impatto delle sue scelte progettuali.

L'ultima riflessione è stata dedicata alle piccole-medie imprese manifatturiere ed al turismo, due settori chiave per l'economia italiana, nonché campi entro i quali il capitale umano ha ancora un ruolo centrale. Queste realtà potrebbero costituire una fonte di occupazione in grado di compensare almeno in parte la prevista generale contrazione dell'offerta di lavoro in altri settori. Per esempio, molte piccole e medie imprese italiane, depositarie di un saper fare il cui valore è universalmente apprezzato – pensiamo al distretto produttivo della Brianza, ai forgiatori di Maniago, alle innumerevoli produzioni alimentari DOP o IGP – lamentano la difficoltà di garantire il ricambio generazionale oppure faticano a sostenersi, dovendo contare solo sul mercato locale e sulla loro clientela tradizionale. Inoltre, vi sono aree depresse ma di grande interesse storico e paesaggistico, attualmente escluse dai percorsi turistici, che potrebbero risollevarsi attraverso iniziative di promozione ben congegnate ed in grado di attrarre forme di turismo alternativo. Il design strategico – dei servizi, dei brand, dei prodotti – potrebbe contribuire a generare valore in questi ambiti.

*Descrizione delle questioni chiave segnalate:*

1. Definizione e comunicazione del design di nuova generazione,
2. Il ruolo del design nella trasformazione del mercato del lavoro,
3. Il ruolo del design nella ridefinizione dei percorsi formativi,

4. La gestione della complessità come prerogativa dell'attività di design,
5. Il supporto del design alla riorganizzazione delle imprese.

*Identificazione delle 3 principali questioni chiave:*

1. **Nuovo approccio al lavoro.** I futuri scenari del lavoro richiederanno al lavoratore un approccio multidisciplinare, creativo e sperimentale – al quale l'offerta formativa attuale non prepara. Il fatto che questo approccio sia per molti versi simile alla forma mentis del designer, suggerisce un possibile ruolo del design come modello di riferimento nella ridefinizione dei percorsi formativi.

2. **La responsabilità del design nella gestione della complessità.** In questa complessa fase storica le amministrazioni faticano ad interpretare il cambiamento. Il design – in virtù della sua capacità di gestire la complessità e di prefigurare scenari futuri – può supportare le istituzioni nella definizione di policy e misure legislative per governare la trasformazione.

3. **Sostegno alle piccole-medie imprese ed il turismo.** Le PMI ed il turismo – grandi risorse del paese – non sempre riescono a trarre pieno vantaggio dalle opportunità offerte dalle nuove tecnologie e ad intercettare i nuovi trend di consumo. Il design, in quanto ponte tra opportunità tecnologiche e bisogni delle persone, potrebbe aiutare queste realtà a far fronte a un contesto in continuo divenire.

## **SECONDO GIRO DI TAVOLO E SINTESI – Proposte di collaborazione.**

Per affrontare le sfide connaturate al futuro del mondo del lavoro, i modelli di aggregazione professionale (le agenzie, i collettivi project-based temporanei) e le skill del design (la condivisione dei costi e degli spazi ma anche dei rischi e delle competenze) rappresentano un'importante risorsa. A titolo esemplificativo, il coworking – che oggi costituisce un servizio ed una pratica trasversale a molte discipline – è stato dapprima sperimentato come modalità di aggregazione delle pratiche professionali individuali e collettive del design, proprio come elemento di

creazione di comunità che organizzano la propria esperienza lavorativa nella direzione di una “imprenditorializzazione” della professione. Anche l’approccio del life-long learning è una condizione derivata dalla professione del designer. Il design propone quindi un approccio al lavoro che si fonda sui principi della flessibilità e dell’autonomia e che può essere un modello sperimentale interessante per confrontarsi con le sfide poste dalla società del futuro.

Inoltre il design – sia come realtà sperimentale che anticipa la trasformazione, che per la sua capacità di prefigurare l’impatto della tecnologia sulle società – potrebbe avere un ruolo importante anche nell’ambito del policy making. Università e società di consulenza potrebbero diventare partner delle amministrazioni nella definizione di scenari futuri che consentano di orientare le politiche pubbliche. L’impatto della digital transformation sulla società richiede, infatti, un rinnovato approccio al tema del progetto degli interventi di policy e servizi.

Infine, in questa fase di profondo cambiamento del mercato del lavoro, il designer può proporsi come figura in grado di affiancare le imprese, anche piccole e medie, nel ripensare il proprio modello di business. A tal proposito, in Italia si è sviluppato un grande movimento legato ai temi dell’autoproduzione, della micro-produzione, della nuova imprenditoria digitale, di nuovi incubatori e forme d’impresa in cui, ad esempio, sperimentare il digitale in senso professionale e imprenditoriale. Il design potrebbe supportare la piccola impresa nel cogliere le opportunità offerte dalla digitalizzazione al fine di migliorare o definire la propria value proposition, comunicando un’identità di brand chiara e riconoscibile ed esplicitando il valore dei prodotti offerti.

#### *Elenco delle proposte di collaborazione effettuate*

1. Integrare la metodologia di lavoro propria del design nell’offerta formativa delle giovani generazioni
2. Integrare la metodologia di lavoro propria del design nei percorsi di aggiornamento professionale

3. Mettere il design a servizio del policy making, mediante la prefigurazione di scenari di “criticalfutures”
4. Attivare “sportelli del design” che si propongano come attività di consulenza e di ricerca a servizio delle imprese
5. Applicare le modalità comunicative proprie del design alla sfera del marketing territoriale del city branding

*Identificazione delle tre proposte di collaborazione che rispondono ai bisogni delle questioni chiave identificate:*

**1. Inserire nei corsi di formazione il modello del design:** ripensare i modelli formativi intendendo l'apprendimento non tanto – non solo – come un trasferimento di sapere, ma come un'attiva appropriazione motivata da un obiettivo progettuale. Preparare cioè i futuri lavoratori ad affrontare un contesto in continuo cambiamento in cui le competenze devono essere continuamente aggiornate e il proprio ruolo ridefinito. La contaminazione continua rappresenta il modus operandi del design e dovrebbe entrare nel processo formativo.

**2. Creare scenari di “criticalfutures”.** Il design come supporto per la costruzione di scenari di futuro e per l'avvio di processi e di politiche innovative per contrastare il fenomeno dell'impoverimento del mercato del lavoro. Costruire soluzioni che abbiano un impatto nella realtà locale del lavoro e generale modelli più socialmente sostenibili.

**3. Valorizzare la tutela della cultura materiale dei territori e dell'imprenditoria grazie ad un supporto continuativo fornito dal design in termini di comunicazione, branding e marketing territoriale.** Il designer può andare attivamente a supporto delle piccole e medie imprese che rappresentano asset fondamentali del nostro paese.

## **Altri diritti**

*Coordinatore: Oreste Pollicino, Gabriele Della Morte*

*Rapporteur: Chiara Missikoff*

*Partecipanti al Tavolo:*

- 1. Ornella Darova – Istituto Bruno Leoni*
- 2. Giulia Frova – Razzismo Brutta Storia*
- 3. Luciano Carbone – Presidente Fondazione Adecco*
- 4. Giuseppe Vaciago – Avvocato e docente Bicocca*
- 5. Ilda Curti – Presidente di IUR*
- 6. Giulia Abbate - Vox Diritti*
- 7. Adriana Nannicini – Psicologa e ricercatrice*
- 8. Massimo Bonini - Cgil*
- 9. Simona Colucci – RENA*
- 10. Federica Capponi – studentessa*

### **PRIMO GIRO DI TAVOLO - Questioni chiave**

L'avvento del digitale sta cambiando il nostro modo di esercitare i diritti, per

questo potremmo trovarci di fronte all'esigenza di ridefinirne i paradigmi, anche alla base di nuove esigenze di tutela che nascono da questo contesto (come il diritto all'oblio, alla disconnessione, hate speech etc). Esiste una vasta gamma di dichiarazioni di diritti e carte internazionali che dovrebbero assicurarci la loro tutela, ma forse vale la pena chiederci: le libertà che sono state previste alla fine del '700 come sono esercitate nel mondo del web? Necessitano di nuove tutele o bastano le carte pensate nel mondo analogico? Internet ha generato una nuova età dei diritti?

L'art.21 della Costituzione italiana dice che tutti hanno diritto di manifestare liberamente il proprio pensiero con ogni mezzo di diffusione, ma alcuni giuristi sostengono che bisognerebbe aggiungere un articolo 21 bis in cui codificare la tutela espressa con i nuovi mezzi tecnologici. Altro tema interessante è quello dell'esercizio dei diritti politici tramite la rete, e quello del diritto alla connessione come presupposto per l'esercizio delle altre libertà fondamentali.

L'avvento di Internet ha portato una maggiore richiesta di tutele e "nuovi diritti", come ad esempio il diritto all'oblio, il diritto alla disconnessione, la tutela verso l'hate speech etc. Queste nuove richieste di tutela nascono dalla grande incisività di internet e dal suo potere di diffondere la comunicazione più velocemente, e spesso trovano nei giudici i detentori dell'ultima parola per i diritti di internet: i parlamenti delegano i giudici che dunque diventano legislatori e pongono un problema di separazione di poteri.

Le nuove tecnologie potrebbero anche ridefinire alcuni aspetti dei diritti sociali. L'erogazione dei servizi potrebbe essere sempre più digitale e non tutta la popolazione potrebbe avere gli strumenti per utilizzarli. Di conseguenza, la formazione, e nello specifico la scuola, hanno un ruolo fondamentale nel gestire questo passaggio verso la digitalizzazione dei servizi e dell'amministrazione. C'è bisogno di pensare sia a un'educazione digitale, sia ad una scuola dove gli strumenti digitali fanno parte del processo educativo.

### 1. Paradigmi del diritto:

Esiste una vasta gamma di dichiarazioni di diritti e carte internazionali, ma la

proliferazione di carte non è detto che porti diritti. Con l'avvento di internet siamo portati a chiederci se ci sia bisogno di ripensare alcuni diritti, ad esempio: la libertà di espressione, quando viene esercitata in rete che tipo di protezione ha? Necessita di una nuova tutela? Le libertà che sono state previste alla fine del '700, come sono esercitate nel mondo del web? Bastano le carte pensate nel mondo analogico?

Alcuni studiosi registrano la presenza di "nuovi" diritti, come il diritto di accesso a internet, o il diritto alla connessione come presupposto all'esercizio delle altre libertà fondamentali. In particolare, è emersa la necessità di ridefinire cosa è un diritto sociale e se internet ne fa parte. Questo perché internet nasce come bene privato, ma se diventa fondamentale per essere integrati nella società allora lo Stato dovrebbe prevedere un costo per assicurarlo.

E' inoltre emersa la necessità di discutere la dimensione filosofica del diritto, per evitare eccessi normativi e riscrivere le nostre regole di convivenza, anche online.

## 2. Diritto all'accesso a internet:

L'accesso a internet potrebbe essere visto come un servizio universale: l'accesso alla rete garantisce una maggiore connessione con il mercato del lavoro, può rappresentare un momento di emancipazione per persone che vivono in comunità isolate grazie alle informazioni reperibili online etc. Inoltre, sempre più servizi si stanno digitalizzando, quindi Internet dovrebbe essere sempre alla portata di tutti per evitare fenomeni di esclusione. Alcune delle tematiche connesse a questo aspetto sono quelle relative al digital divide e l'ampliamento della rete per far arrivare la connessione anche alle comunità più remote, consentendo loro di poter star dentro a una nuova erogazione di servizi. Uno degli interventi è stato incentrato sulla natura privata della rete, che pone dei problemi quando parliamo per esempio di diritto all'accesso.

## 3. Hate speech, fake news, diritto all'oblio:

Fenomeni come quello dell'hate speech hanno una maggiore risonanza con l'avvento della rete e sempre più persone chiedono tutele a riguardo. E' necessario

quindi ripensare i limiti della libertà di espressione o c'è bisogno di maggiori strumenti per affrontarlo? Il diritto all'oblio è uno dei temi indicati come i più problematici nell'era di internet. Se la memoria umana ha dei limiti, nella contemporaneità il motore di ricerca diventa il gatekeeper delle informazioni. Se non si capisce il rapporto tra utente e motore di ricerca non si capisce come eliminare dati che non vorremmo fossero pubblici. Manca una norma in tal senso. I giudici oggi hanno spesso l'ultima parola per i diritti di internet, molto di più rispetto ai diritti offline, i giudici in questo modo diventano legislatori e si pone un problema della certezza del diritto. E' emersa, inoltre, molta attenzione riguardo alle fake news e al loro impatto sulla nostra società.

#### 4. Internet e la censura:

Una dichiarazione ONU afferma che internet è un diritto. Questo pone un problema dal momento che internet è di gestione nazionale, e lo Stato può ancora regolare internet e delimitarne la permeabilità alle notizie esterne. Sono stati citati esempi di Stati dove esiste una censura della rete.

#### 5. Competenze:

Il quadro fino ad ora delineato impone un ripensamento dell'educazione e della formazione. Per gestire le problematiche ad esso connesse (hate speech etc.) c'è bisogno di maggiore educazione sul tema, sia sugli aspetti tecnici del digitale, sia sul suo impatto sociale. Per questo bisognerebbe anche iniziare ad insegnare etica a scuola come strategia per combattere fenomeni di bullismo.

#### 6. Identità digitale:

Gli esempi già citati come il diritto oblio, hate speech etc. portano a chiedersi: riconosciamo autonomia al corpo digitale che può essere ferito tanto quello fisico? Dato che il corpo digitale esiste e ha ricadute su quello fisico, dobbiamo porci il problema dell'identità digitale e di come usarla.

## 7. Disintermediazione:

Fenomeni come quello dell'hate speech spingono l'opinione pubblica a chiedere alla politica maggiori tutele, generando un corto circuito di disintermediazione. Le domande che vengono poste sono: chi ha diritto a dire cosa fare se libertà di opinione vale sopra tutti gli altri diritti? Qual è il confine se uno vale uno? E' stato citato lo studioso Cass Sunstein, il quale afferma che su internet abbiamo un pluralismo minore perché si amplificano le opinioni e la dimensione centrale di dibattito viene meno.

## 8. Internet e il lavoro:

Il lavoro e i lavoratori possono cambiare in futuro, ma i lavoratori dovrebbero essere protetti in modo universale. Adesso abbiamo una serie di lavori che prima non esistevano, come il mercato delle prestazioni a chiamata: per questi lavori dobbiamo ripensare nuovi diritti o applicare le categorie tradizionali? Sono stati segnalati altri due temi legati a internet e lavoro: da una parte la necessità di creare nuove modalità di apprendimento permanente, dall'altra la possibilità di anonimato che offre internet e la sua ricaduta in ambito lavorativo (possibilità di recuperare terreno su discriminazioni ma anche questione di affidabilità e reputazione online).

## 9. Internet e i dati:

Non tutti sanno cosa sono i big data e qual sia l'uso che ne fanno le grandi corporations. Questa grossa mole di dati vanno protetti perché proteggendo i dati si proteggono le persone. Ad esempio, se sono un lavoratore che utilizza tecnologie produco moltissimi dati ma spesso non ne sono a conoscenza.

*Identificazione delle 3 principali questioni chiave:*

1. **Nuovi paradigmi del diritto:** esiste una vasta gamma di dichiarazioni di diritti e carte internazionali che però pongono il problema di quando il diritto viene esercitato nel mondo digitale. Libertà di espressione, quando

viene esercitata in rete che tipo di protezione ha? Necessita di una nuova tutela? Le libertà che sono state previste alla fine del '700 come sono esercitate nel mondo del web? La presenza del digitale richiede una riflessione filosofica sui concetti di libertà, dignità e il diritto sociale. Possiamo usare le vecchie categorie e traslarle nel digitale o abbiamo la necessità di pensarne di nuove?

2. **Scuola/formazione:** la scuola spesso non è in grado di far fronte a una generazione di nativi digitali, che usano il mezzo ma non sanno come funziona e le implicazioni che comporta. Gli stessi adulti non sono in grado spesso di trasmettere questo tipo di competenze perché non sono formati in tal senso. Bisogna di pensare sia a un'educazione digitale, sia ad una scuola dove gli strumenti digitali fanno parte del processo educativo. Adottare sia un approccio eteroindotto della normativa sia uno invece funzionale all'apprendimento interno, per un lavoro sulla consapevolezza dello strumento e delle implicazioni del suo uso.

3. **Nascita di nuovi diritti e nuovi fenomeni che necessitano di una regolamentazione giuridica.** Come intervenire giuridicamente su fenomeni che sono sempre esistiti, ma la cui incisività è cresciuta moltissimo con il digitale? Parliamo di cyberbullismo, diritto all'oblio, questione delle fake news. Vogliamo agire applicando norme vincolanti o principi autonormativi? Che tipo di intervento correttivo vogliamo pensare? Pubblico o privato? Da una parte c'è infatti il rischio di stabilire un tribunale della verità, dall'altra il problema di dare troppi poteri alle corporation.

## **SECONDO GIRO DI TAVOLO E SINTESI**

Con l'arrivo di un nuovo coordinatore del tavolo, la discussione è stata arricchita da un altro punto di vista in tema di diritti e internet, riaccendendo il dibattito sui paradigmi del diritto e la necessità o meno di ripensarli con l'avvento del digitale. La tecnologia cambia solo gli strumenti e le libertà sono le stesse o i diritti connessi al digitale hanno generato una nuova età dei diritti?

Una delle tematiche emerse è la differenza tra doxa e episteme: in questo momento storico la doxa, l'opinione, è sopra tutto e risulta difficile arginare il continuo flusso di informazioni a cui siamo sottoposti. Per questo, forse più che una regolamentazione servirebbe un'educazione al digitale e all'apprendimento nell'era di internet. Alcune delle richieste di tutela avanzate (come quella sull'hate speech, ad esempio) potrebbero essere risolte con una maggiore consapevolezza dell'uso del mezzo e creando una rispondenza tra persona fisica e digitale. Dei presidi culturali più forti e un'educazione digitale maggiore potrebbero risolvere molto meglio del diritto alcune questioni che sono più relative all'etica, allo stare insieme, alla dignità umana, e al rispetto reciproco. In questo momento l'argine "morale" a questo tipo di fenomeni è rappresentato dai giudici ma non dovrebbe essere così.

Un'altra delle proposte avanzate è stata quella di ripensare chi di fatto influisce sui processi decisionali e includerli nel processo normativo.

### *Elenco delle proposte di collaborazione effettuate*

#### 1. Riflettere sui soggetti più che sui diritti

Già Benjamin Constant nell' '800 si era interrogato se le libertà dei moderni fossero le stesse libertà degli antichi. La tecnologia sta spostando il limite di esercizio, ma le nostre domande sono rimaste le stesse e di conseguenza anche i diritti sono immutati. Questo processo sta avvenendo a grande velocità e il diritto viene spesso interrogato rispetto al suo ruolo nel difendere dagli abusi, per la protezione dei dati e il copyright. Forse più che sui paradigmi del diritto dovremmo riflettere sul tema della soggettività, su quanto oggi sia ancora attuale o quanto non debba essere sostituito dal tema dell'attorialità (ovvero l'influenza di altri attori sui processi). Uno dei temi emersi è quello del corporate social responsibility, insieme a quello del rischio di dare sempre maggiore potere alle grandi corporations qualora incluse nei processi di questo tipo. Tra gli altri esempi citati c'è quello del fondo pensionistico norvegese.

## 2. Educazione digitale

Uno dei temi trasversali a tutto il dibattito è stato quello dell'educazione digitale. La possibilità di accedere a dei corsi di formazione sul posto di lavoro, l'educazione a scuola etc porterebbero notevoli miglioramenti. E' anche vero che formare persone digitalmente analfabete è un costo molto alto.

## 3. Questione culturale

Non va sopravvalutato il ruolo del diritto penale che è prevalentemente reo-centrico. Forse non c'è bisogno di una regolamentazione giuridica, ma è un tema di transizione dove la capacità di distinguere informazioni vere da quelle false o da avere un atteggiamento corretto "online" diventa una questione culturale. Il diritto non è un luogo di verità e l'eccedenza di richiesta di diritto a riguardo dimostra come la classe politica e quella intellettuale si siano ritirate dal dibattito pubblico e dal loro ruolo di orientamento. Quando si delega al diritto di risolvere controversie sociali culturali e politiche vuol dire che la società ha perso i suoi "anticorpi". Il diritto è potere formalizzato, meno diritto c'è e meglio è.

*Identificazione delle tre proposte di collaborazione che rispondono ai bisogni delle questioni chiave identificate:*

**1. Tema della soggettività:** è necessario indagare sul cambiamento dei soggetti portatori di interessi più che sui diritti. Bisogna riflettere su quanto oggi è ancora attuale il tema della soggettività, chiedendosi se forse non debba essere sostituito dal tema dell'attorialità e interpellare direttamente chi influisce sui processi per includerli nel processo normativo. Chi sono gli altri attori della scena internazionale? Chiamarli soggetti di diritto internazionale significa renderli anche destinatari di doveri.

**2. E' necessaria più educazione digitale e un investimento statale consistente per far sì che nelle scuole vengano integrati gli strumenti digitali nella formazione.** Inoltre, un'educazione al digitale aiuta a promuovere consapevolezza dell'uso della rete, e a arginare i fenomeni sociali negativi ad essa connessi (cyberbullismo, fake news etc).

3. Non è necessario un eccesso normativo, anche perché la normativa spesso già c'è. Bisogna invece **creare presidi culturali e più servizi di ascolto e orientamento per chi subisce reati connessi alla rete**. Questo significa che la politica e la classe culturale devono tornare a impegnarsi per divulgare valori come responsabilità e dignità umana, e lo stato deve potenziare i servizi di ascolto alle vittime e pensare meno alla loro punizione.

## **Altre mobilità professionali**

Coordinatore e rapporteur: Annalisa Dordoni

Partecipanti al Tavolo:

- 1. Annalisa Dordoni, Università degli Studi di Milano-Bicocca*
- 2. Margherita Leder, AISEC Italia*
- 3. Greta Sbrana, AISEC Italia*
- 4. Maria Enrica Virgillito, Università Cattolica del Sacro Cuore*
- 5. Enrico Fumagalli, Soladitas*
- 6. Francesco Seghezzi, ADAPT*
- 7. Lidia Baratta, Linkiesta*
- 8. Luca Daconto, Università degli Studi di Milano-Bicocca*
- 9. Andrea Benigni, Eca*
- 10. Mario Alberto Varon Garrido, LIUC*
- 11. Silvio Fontaneto, LHHITALIA.com*
- 12. Giuseppe Manca, FCA EMEA*
- 13. Nicola Contarin, AUDIS*

## **PRIMO GIRO DI TAVOLO - Questioni chiave**

Margherita Leder e Greta Sbrana, che si occupano di esperienze dei giovani in contesti internazionali per AISEC Italia, hanno sottolineato come, dal punto di vista dei giovani e delle giovani generazione, la formazione debba riuscire oggi a dare spazio a esperienze di tipo internazionale, a promuovere iniziative che rendano i futuri lavoratori più sicuri di sé in ambiti multiculturali e nell'utilizzo di lingue straniere.

Andrea Benigni, Direttore e talent manager internazionale presso ECA Italia, ha sottolineato ancora l'importanza della capacità di adattamento, ad esempio per quanto riguarda gli espatriati, italiani che lavorano all'estero. Si è discusso del fatto che in momenti di crisi è necessario per i giovani potersi affacciare sul mercato del lavoro non solo nazionale ma internazionale, soprattutto in periodi di crisi economica non più congiunturale ma ormai strutturale (poiché la crisi è iniziata in Italia nel 2007 e vi sono solo deboli segnali di ripresa).

Anche Giuseppe Manca, Direttore risorse umane presso Fiat Group, Silvio Fontaneto, executive career consultant per LHHITALIA.com (gruppo Adecco), e Francesco Seghezzi, Direttore Generale della Fondazione Adapt e assegnista di ricerca in Economia presso l'Università di Modena e Reggio Emilia, hanno evidenziato come tema centrale la disponibilità soprattutto giovanile allo scambio internazionale e la conoscenza di lingue straniere, come elementi di protezione nell'arena del mercato del lavoro in un periodo di stagnazione economica.

La coordinatrice del tavolo, Annalisa Dordoni, dottoranda in Sociologia e ricercatrice sociale nell'ambito della sociologia del lavoro e dei processi culturali, in particolare sul tema flessibilità e precarietà, presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, interviene per tirare le fila dei temi emersi finora e proporre una prima sintesi intermedia. Tutti i partecipanti al tavolo concordano.

La competitività è sempre maggiore, per superare le difficoltà sia a livello locale

che globale, poiché ormai la competizione non è solo nazionale, è necessario porre in primo piano la questione delle competenze e delle conoscenze: tutti sono d'accordo nel sottolineare l'importanza di competenze linguistiche e relazionali a livello internazionale e di conoscenze che vadano al di là della specificità professionale.

Date le caratteristiche dei cosiddetti lavori non-standard, flessibili, data la mobilità professionale richiesta dall'attuale mercato del lavoro, è necessario risolvere la questione della conoscenza, che deve essere multifaccettata, poliedrica, per permettere di cambiare da un lavoro ad un altro ed avere comunque un curriculum vitae "spendibile" sul mercato.

Competenze e conoscenze devono riuscire ad essere entrambe promosse e stimolate fin dalla formazione dei più giovani, e devono comprendere certamente le lingue straniere, lingua inglese in primis, le competenze digitali, informatiche e in generale nell'ambito delle ICT, Information and Communications Technology, ma allo stesso tempo, poiché l'innovazione tecnologica ha ritmi di cambiamento sempre più serrati e le trasformazioni del lavoro sono dunque all'ordine del giorno, la conoscenza, nella sua dimensione propriamente culturale e non solo in termini specifici e settoriali, deve essere ampia e permettere una apertura mentale che si traduca in adattamento e accettazione di formazione continua, un life-long learning che solo l'apertura culturale può permettere di seguire.

Nicola Contarin, che si occupa di dinamiche urbane e aree urbane dismesse, e Luca Daconto, assegnista di ricerca, e in particolare ricercatore sociale sui temi di mobilità urbana, presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, sottolineano come una questione importante e non secondaria sia quella legata alle problematiche di spostamento nelle zone urbane e dalla periferia al centro, nonché la configurazione di aree centrali e aree periferiche che possono determinare disuguaglianze sociali.

Un esempio, ripreso anche da Margherita Leder e Greta Sbrana, è quello delle università del Sud Italia o delle zone più rurali, rispetto ai centri di eccellenza universitaria che si trovano nelle grandi città e nelle zone del Nord Italia.

Questa disuguaglianza territoriale geografica si traduce in sperequazione nella

possibilità di ingresso nel mercato del lavoro ma anche nelle conoscenze e competenze: chi non può accedere ad un alto livello di formazione avrà poi maggiori difficoltà nella vita lavorativa, poiché avrà probabilmente conoscenze e competenze meno approfondite e meno possibilità di esperienze formative in ambito internazionale.

Per Mario Alberto Varon Garrido, esperto in innovation e business design e docente alla Università Carlo Cattaneo – LIUC, i giovani stessi hanno paura di uscire dalla comfort zone, è anche una questione culturale e psicologica, e sarebbero quindi utili esperienze formative all'estero anche per avere maggior sicurezza di sé e delle proprie capacità confrontandosi con altre culture e altri luoghi, non solo per avere competenze da utilizzare nel mondo del lavoro.

Livia Baratta di Linkiesta dice di voler ascoltare e non interviene nella discussione, indica solo come tema importante la formazione incentrata sull'individuo e non sullo specifico posto di lavoro o sulle competenze utili solo per una data azienda, ad esempio nell'ambito della alternanza scuola-lavoro oggi promossa nelle scuole secondarie superiori, poiché la mobilità professionale di oggi determina il cambiamento del lavoro in diversi momenti della vita.

Maria Enrica Virgillito, ricercatrice in Economia presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, riporta dei dati di studi internazionali che dimostrano come il processo di flessibilizzazione del lavoro non abbia avuto nei fatti alcun impatto positivo sull'economia. Aumentano le ore lavorate ma i salari diminuiscono, la qualità del lavoro e della vita cala, e anche la relazione positiva tra flessibilità e produttività, a detta degli studi citati, è solo storytelling.

Sottolinea inoltre come la differenza dei finanziamenti alla formazione trasformi la realtà accademica in un ambito in cui vi sono università di serie A e di serie B. Indica inoltre come problematica maggiore in generale i finanziamenti all'istruzione e alla formazione, ormai sempre più miseri e in diminuzione, e segnala come la tassazione attuale alle imprese non basti per poter promuovere interventi realmente utili.

Sarebbe necessaria una tassazione proporzionale che possa attingere dai redditi

più alti e alle imprese che hanno alti profitti, per effettuare una redistribuzione che aiuti i servizi sociali e in particolare appunto la formazione, scuola e università, su tutto il territorio nazionale senza discriminazioni tra Atenei. Chi attorno al tavolo fa parte del mondo delle imprese non concorda con la proposta di tassazione, anzi indica nelle tasse uno dei problemi che frenano le aziende.

La ricercatrice Virgillito segnala inoltre che attualmente l'Anvur attribuisce un punteggio a ciascun centro universitario per decidere poi i finanziamenti: i centri con punteggi più alti ricevono più finanziamenti, mentre forse sarebbe utile a suo avviso sostenere al contrario economicamente i centri con punteggi più bassi, situati in zone periferiche e nel Sud.

Enrico Fumagalli, pensionato ora volontario per la Associazione Sodalitas, che si occupa di aiutare i giovani alla ricerca di impiego, pone una questione centrale rispetto alla formazione e all'impresa: è possibile una sinergia tra impresa e formazione per un reale supporto ai giovani alla ricerca di lavoro e/o tra un lavoro e l'altro? La questione è centrale e riassume il dibattito precedente sul life-long learning. Una risposta a questa domanda verrà data più avanti.

Riassumendo, sono emerse dunque problematiche legate sia a scuola e università (istruzione pubblica) che alla formazione professionale, che dovrebbe essere continua (in azienda e tramite corsi professionalizzanti). In particolare è stata sottolineata l'importanza di conoscenze e competenze digitali e conoscenze di lingue straniere, soprattutto inglese. È emersa la necessità di una formazione culturale che stimoli l'apertura mentale e la sicurezza in se stessi, e che favorisca esperienze di mobilità internazionale prima dell'ingresso nel mondo del lavoro. Sarebbe importante inoltre effettuare maggiori investimenti nella formazione e soprattutto nell'università, per corsi in lingua straniera e su ICT.

Sono necessari investimenti nelle infrastrutture: dalle infrastrutture per il trasporto pubblico urbano, che facciano da ponte dal posto di lavoro a casa e da un posto di lavoro ad un altro, ad infrastrutture economiche sistemiche come ponte tra un'occupazione ed un'altra, cioè ammortizzatori sociali, ad infrastrutture tecnologiche e digitali come l'accesso wifi nei centri urbani, come ponte

comunicativo. La flessibilità destruttura, servono dunque infrastrutture che ricostruiscano una struttura, un paracadute che possa ammortizzare i costi e le disuguaglianze sociali che da essa scaturiscono.

È importante dare centralità non solo ai centri urbani ma anche alla provincia e ai territori terzi, soprattutto nella formazione, per evitare il perpetuarsi di disuguaglianze culturali che si trasformano poi in disuguaglianze economiche. Una questione primaria è quindi la mancanza di infrastrutture per la mobilità nelle zone non urbane, nei territori del sud e delle periferie. Inoltre fondamentale è la questione della mancanza di ammortizzatori sociali per i periodi in cui si è senza reddito, di passaggio tra un lavoro ed un altro, e la mancanza di servizi per aiutare i giovani a gestire la mobilità professionale tra mansioni e tra aziende e a gestire la progettualità di vita, la creazione di una famiglia, ma anche, come passaggi precedenti, l'uscita dalla famiglia di origine e la pianificazione del futuro in un mondo flessibile.

Un tema su cui non c'è concordanza di opinioni è la tassazione (innalzamento con tassazione proporzionale al reddito VERSUS detassazione alle imprese e in generale diminuzione delle tasse) come strumento di finanziamento pubblico.

#### *Descrizione delle questioni chiave segnalate:*

##### 1. Questioni spaziali: formazione

Problematiche legate alla scarsa conoscenza della lingua inglese e di altre lingue straniere, alla paura di uscire dalla comfort zone che preclude dal fare esperienze all'estero, e alla mancanza di conoscenze nel campo ICT

##### 2. Questioni spaziali: infrastrutture e ammortizzatori sociali

Mancanza di infrastrutture per la mobilità urbana ma anche mancanza di infrastrutture nelle zone non urbane o nei territori del sud o delle periferie (legato anche alla problematica della formazione: università di serie A al nord e nelle maggiori città e di serie B al sud, e conseguenti disuguaglianze territoriali). Mancanza di ammortizzatori sociali per i periodi in cui si è senza reddito, di passaggio tra un lavoro ed un altro, servizi per aiutare i giovani a gestire la mobilità professionale tra mansioni e tra aziende diverse.

### 3. Definizione di “flessibilità”

Importante discutere del concetto di flessibilità e trovare una definizione condivisa. Per questo nel secondo giro di tavolo si tenterà poi di descrivere e definire il termine come fenomeno del mondo del lavoro e sociale.

### 4. Futuro: questioni temporali

Importante affrontare il tema dal punto di vista temporale e del futuro, della progettualità di vita. Problema di tempi e ritmi di vita e gestione della flessibilità contrattuale, di mobilità geografica, temporale.

*Identificazione delle 3 principali questioni chiave:*

#### **1. Formazione**

Problematiche legate alla scarsa conoscenza della lingua inglese e di altre lingue straniere, alla paura di uscire dalla comfort zone che preclude dal fare esperienze all'estero, e alla mancanza di conoscenze nel campo ICT

#### **2. Infrastrutture e formazione**

Mancanza di infrastrutture nelle zone non urbane o nei territori del sud o delle periferie. Problema legato soprattutto alla problematica della formazione: università di serie A al nord e nelle maggiori città e di serie B al sud e nelle periferie, e conseguenti disuguaglianze territoriali per scarsa conoscenza e competenze).

#### **3. Ammortizzatori sociali**

Mancanza di ammortizzatori sociali per i periodi in cui si è senza reddito, di passaggio tra un lavoro ed un altro, servizi per aiutare i giovani a gestire la mobilità professionale tra mansioni e tra aziende diverse.

## **SECONDO GIRO DI TAVOLO E SINTESI – Proposte di collaborazione**

Nel secondo giro di tavolo, dopo un breve intervento della coordinatrice per riassumere le questioni trattate precedentemente, sono state focalizzate maggiormente le problematiche e si è tentato di pensare a possibili soluzioni. Poiché la problematica centrale è la flessibilità, e poiché si è riscontrato che tale termine può

avere diversi significati, anche per i/le partecipanti al tavolo, si è deciso di provare a trovare una definizione condivisa.

La flessibilità è la disponibilità richiesta dalle aziende a lavorare a orari non determinati, e si traduce in una problematica conciliazione tra vita privata e lavorativa. La questione temporale si associa alla questione spaziale, poiché la flessibilità è ormai anche una necessità, è un dato di fatto, determina spesso spostamenti in luoghi diversi per lavoro e perciò difficoltà ad avere relazioni stabili, ad esempio per creare una famiglia.

La flessibilità può tradursi dunque nella totale messa a disposizione del lavoratore nei confronti del mercato del lavoro (temporalmente e spazialmente). È quindi necessario di dotarsi di un sistema ben strutturato di diritti e di doveri, per poter affrontare questa realtà nella competizione odierna ormai globale.

Anche per manager e alti livelli d'azienda la flessibilità può tradursi in limitazioni alla vita privata e familiare: le nuove tecnologie e le innovazioni digitali rendono chiunque potenzialmente sempre reperibile: per sostenere la competizione spesso bisogna essere sempre connessi, e dunque sempre, anche se virtualmente e non fisicamente, al lavoro.

La flessibilità è dunque disponibilità e adattamento, sia nei tempi che nei contenuti: con la mobilità professionale odierna le competenze (come già detto precedentemente nel primo giro di tavolo) devono essere sempre aggiornate, e la conoscenza culturale deve essere ampia e sempre aperta al nuovo. È necessario dunque mettersi sempre in gioco, fare matching, adattarsi e modificarsi, essere pronti e attenti al perenne cambiamento.

A livello sistemico la flessibilità è però assente: la formazione continua, il life-long learning, non è tema centrale nel nostro sistema di impresa né nel sistema pubblico. A livello soggettivo la flessibilità si traduce in costi sociali, in ricattabilità di lavoratori e lavoratrici, in disuguaglianze sociali e spesso in peggioramento delle condizioni di lavoro per chi è occupato in lavori non qualificati o poco qualificati, ad esempio nei servizi e nel commercio, con tempi destrutturati e flessibili 7 giorni su 7

e talvolta 24 ore su 24. Ormai oggi essere flessibile non significa piegarsi e ritornare alla condizione di partenza, ma oscillare sempre.

Questo determina una mancanza di stabilità che si riflette sulla vita personale e sociale. Esempio emblematico è la situazione italiana caratterizzata da bassissima natalità e aumento dell'età in cui una donna diventa madre o in cui si crea una famiglia stabile. Queste dinamiche sociali necessitano di stabilità, mentre oggi la flessibilità sta diventando un fattore costante, e quindi una condizione di allerta costante, di precarietà di vita.

Flessibilità significa però anche adattarsi al cambiamento nel senso di acquisire esperienze, conoscenze e competenze, imparare ogni giorno, formarsi costantemente, e questo può essere il lato positivo del termine.

Per questo il sistema della formazione e dell'istruzione è fondamentale: per promuovere gli elementi che proteggono da una flessibilità non qualificata, che si traduce nell'accettazione passiva della condizione di precarietà di vita.

Uno dei problemi legati alla flessibilità è la qualità. La flessibilità è una questione culturale, per fare in modo che vi sia un cambiamento di rotta dalla flessibilità odierna ad una flessibilità positiva e di qualità bisogna che entrambi i settori pubblico e privato comprendano l'importanza della formazione e della ricerca, quindi la centralità della qualità. Fino ad ora sia pubblico che privato hanno spesso puntato al ribasso: dal basso costo del lavoro per essere competitivi a livello internazionale o attrarre imprenditori esteri, all'abbassamento costante della spesa pubblica in ricerca, scuola, istruzione e formazione. Occorre, invece, smettere di tagliare i costi e cambiare rotta: investire sulle eccellenze e crearne sempre di nuove, sia nel pubblico che nel privato, puntare su ricerca e formazione, che insieme creano innovazione.

I giovani e le giovani devono essere formati per avere maggiore consapevolezza di sé e delle proprie capacità, e le istituzioni devono dare spazio alle proposte dei giovani e al confronto con le associazioni giovanili. Questo non può tradursi in semplice ascolto dei giovani, ma in co-promozione di percorsi professionalizzanti e internazionali.

Inoltre, poiché la mobilità professionale crea difficoltà nel momento in cui ci si trova tra un lavoro ed un altro, devono necessariamente essere maggiormente sviluppati gli ammortizzatori sociali e i servizi pubblici per i lavoratori non-standard, flessibili, che saranno intrinsecamente spesso dei disoccupati temporanei, e per le loro famiglie.

Viene sottolineata la necessità di una internazionalizzazione, che non sia però globalizzazione ma anzi per professionalizzare i giovani, ma mantenendo le radici nel sistema economico italiano: non volta allo sfruttamento di salari bassi in paesi terzi, ma come formazione sia culturale che di conoscenze e competenze.

Diversi interventi hanno sottolineato come l'assenza di infrastrutture generi disuguaglianze territoriali, e la necessità di una formazione che promuova percorsi innovativi, su lingue e ICT, senza perdere il primato dell'educazione italiana di ampio respiro culturale, anche per aiutare i giovani ad avere più fiducia in se stessi e uscire dalla comfort zone.

È importante risolvere i problemi reali e smettere di parlare retoricamente di flessibilità (no allo storytelling): a fronte della flessibilità del lavoro deve esserci flessibilità e implementazione dei servizi, dei trasporti, delle infrastrutture, dei percorsi formativi e professionali, dei progetti per i giovani e per chi è tra un lavoro ed un altro. Diversamente la flessibilità si traduce solo in precarietà di vita per lavoratori e lavoratrici e in mobilità professionale senza paracadute.

La flessibilità odierna è negativa anche perché il sistema non è flessibile. Welfare, ammortizzatori sociali, trasporti e infrastrutture, formazione e università devono modificarsi per creare un sistema che ammortizzi le conseguenze e i costi sociali della flessibilità. Diversi interventi sottolineano l'importanza di strumenti nuovi per implementare i servizi, ad esempio nella ricostruzione delle carriere e nella gestione previdenziale. Non può esserci competizione generazionale.

È importante, in sintesi, la portabilità delle competenze, e anche delle tutele, da un lavoro all'altro. Per questo alla fine del giro di tavolo si è concordato sulla proposta di affiancamento e formazione come patto generazionale: programmi di mentoring per

aiutare sia i giovani che faticano a trovare lavoro sia chi è over 50, che con le ultime riforme delle pensioni dovrebbe lavorare ancora per molti anni. Perché uno dei problemi è questo: se chi è meno giovane non può andare in pensione, non si liberano posti per chi è giovane. Inoltre spesso chi è meno giovane non può stare al passo con le innovazioni e la tecnologia, ed è naturale che sia così. Questo però non deve generare una sorta di divisione corporativa generazionale, una lotta tra vecchi e giovani per un posto di lavoro, comunque non-standard e precario.

Oltre a promuovere percorsi di mentoring è importante un vero e proprio patto intergenerazionale a livello culturale, per addomesticare la flessibilità attraverso programmi di formazione, ammortizzatori sociali e tutele condivise: chi è giovane oggi non lo sarà più domani, si tratta di questioni sociali e le soluzioni devono essere sistemiche e sociali.

*Identificazione delle tre proposte di collaborazione che rispondono ai bisogni delle questioni chiave identificate:*

### **1. Formazione continua**

Centralità di scuola e università (istruzione pubblica) e formazione professionale continua (in azienda o tramite corsi professionalizzanti) – in particolare per conoscenze e competenze digitali e lingue straniere. Importante coinvolgere i giovani in esperienze all'estero: lavorative, di volontariato, formative.

### **2. Patto intergenerazionale culturale e ammortizzatori sociali**

Collaborazione tra senior e junior, per evitare una contrapposizione delle categorie che più hanno difficoltà nel mondo del lavoro (soprattutto dopo le riforme previdenziali che alzano l'età pensionabile). Ammortizzatori sociali sia per over 50 che per giovani. Cambiare prospettiva a livello culturale: non competizione ma anzi collaborazione fra generazioni diverse (vero affiancamento e vero apprendistato)

### **3. Programmi di mentoring nelle aziende (giovani e over 50)**

Proposta pratica. Permettere alle aziende di assumere giovani part time e affiancarli ad over 50 part time, per far accedere i giovani al mondo del lavoro e accompagnare i non giovani alla pensione. Possibilità di sgravi fiscali per aziende che

mettono in atto questi progetti di mentoring.

## Altri mestieri

*Coordinatore: Valentina La Terza*

*Rapporteur: Valentina Colombi*

*Partecipanti al Tavolo:*

- 1. Luca Leoni – CEO, Showreel*
- 2. Paolo Beretta – founder, Innpronta*
- 3. Giorgio Fiocchi – vice-presidente, LAMA*
- 4. Claudio Lucifora – docente, Università Cattolica del Sacro*
- 5. Mauro Colombo – direttore, Confartigianato Varese*
- 6. Francesca Mazzocchi – responsabile innovazione e progetti strategici CNA  
Toscana*
- 7. Alberto Maestri – senior consultant, OpenKnowledge / direttore collana  
nuove professioni, FrancoAngeli*
- 8. Alessandro Fusacchia – responsabile settore Education H-Farm*
- 9. Annamaria Vicini – giornalista freelance, blogger*
- 10. Francesco Bizzarri – produttore televisivo / direttore, Visioni dal mondo  
festival*
- 11. Matteo Plevano – founder, greenjobs.it*

## **PRIMO GIRO DI TAVOLO - Questioni chiave**

In apertura di discussione è evidenziata la necessità di un continuo aggiornamento e la capacità di leggere il cambiamento in atto, di cogliere le tendenze più innovative ascoltando i più giovani, con un approccio totalmente nuovo al mondo del lavoro.

A ciò si collega il tema di un mondo dell'istruzione che fatica a restare al passo e dei classici strumenti di orientamento inadeguati a indirizzare verso le professioni del futuro. La crisi però contiene anche opportunità, in particolare per le figure umanistiche, che possono rimodellare i contenuti per sfruttare l'innovazione.

Si pone attenzione anche sulla crisi dei “mestieri”: siamo di fronte a un boom imprenditoriale che coincide con la necessità di inventarsi un lavoro. Il trend è imprenditoria coniugata a expertise digitale, ma questo non basta. Bisogna lavorare (e investire) sulle competenze.

La grande trasformazione del digitale – in Italia arrivata tardi – è forse a un punto di caduta: si percepisce il desiderio diffuso, soprattutto tra i giovani, di ristabilire il contatto umano, di costruire sull'empatia, sulle persone.

È evidenziato un punto nodale: l'analisi delle tendenze in aggregato (demografiche, produttive) rispetto alle professioni esistenti non riesce più ad avere forza predittiva. La formazione è cruciale, ma se si basa sulla domanda sostituiva è fuorviante: le professioni per cui si formano “sostituti” quando questi saranno pronti non esisteranno più.

Nel manifatturiero e nella micro-impresa è rilevata un'interessante tendenza alla centralità della progettazione, generata dal bisogno di interagire con la tecnologia. Le conoscenze tecniche aiutano, ma le aziende valutano molto anche competenze relazionali. Non è vero che le aziende si aspettano dei ragazzi già “pronti”, la scuola ha un ruolo di formazione più generale.

Si invita a ragionare per piani mobili e a investire sulle soft skills, che si

esprimono anche in ambiente digitale. Due le chiavi su cui puntare: gestire il dato e dire cose rilevanti (avere contenuti).

Si critica la visione che si concentra sul futuro e non sul presente. Il web ha già generato 40 nuove professioni codificate, questi sono i mestieri su cui riflettere.

Tornando al mondo manifatturiero, si stanno recuperando mestieri scomparsi perché sono richiesti. Purtroppo questa domanda non è intercettata né dall'istruzione, né dalla regolamentazione del sostegno economico.

Le vecchie professioni sono destinate a sopravvivere solo con l'ibridazione tecnologica? Il problema ora è lo *skillsmismatch*: nel dibattito pubblico si risolve nella tendenza ad aumentare il flusso in certe professioni e diminuirlo in altre, ma ciò è ormai del tutto imprevedibile. Il mondo sta spiazzando tutti quelli che si accontentano di fare le cose a metà: il futuro chiede qualità. L'università fatica a stare al passo.

Un problema è rilevato nel fatto che nelle aziende non esiste quasi più la formazione. Il mercato delle startup che punta su innovazione e competitività non può risolvere tutti i problemi del mercato del lavoro.

#### *Descrizione delle questioni chiave segnalate:*

1. Più che altri mestieri il mercato del lavoro del futuro richiede altre competenze, maturate grazie ad un'abilitazione tecnica e tecnologica conseguita *ex-ante*, ma anche nutrite da un costante aggiornamento. Il mercato del lavoro oggi chiede specializzazione, ma anche ibridazione, capacità di stare a cavallo di profili differenti tra loro.

2. L'iper-specializzazione di strumenti e contenuti che il mercato richiede è compensata sul versante opposto dall'iper-valorizzazione delle *soft skills* più genericamente "umane" (relazionali, umanistiche). In altre parole, la filiera tecnologica richiede figure iperspecializzate che per essere messe in connessione hanno bisogno di figure di collegamento, che hanno la visione

dell'intero processo e del mondo in cui esso si muove.

3. La formazione resta un aspetto cruciale, che deve interessare sia il settore pubblico, sia gli attori privati.

4. L'Italia ha accumulato un forte ritardo nel cogliere le opportunità della trasformazione; esiste un forte problema di governance: il tempo del cambiamento è più rapido del tempo delle decisioni e i modelli previsionali tradizionali sono inadeguati.

5. Esiste una dimensione sociale e relazionale delle professioni tradizionali, che è importante non perdere. E i nuovi mestieri non devono coincidere con l'esclusione e la marginalizzazione.

#### *Identificazione delle 3 principali questioni chiave:*

1. La rapidità delle trasformazioni del mondo del lavoro ha depotenziato i classici modelli analitici previsionali e ha messo perciò **in crisi la strutturazione di percorsi formativi adeguati**, specialmente per quanto riguarda l'iper-specializzazione dei profili in ambito tecnologico.

2. **La competitività richiede iper-specializzazione, ma anche ibridazione tecnologica di profili tradizionali e ibridazione tra profili specialistici diversi:** come armonizzare queste tendenze spesso in contraddizione?

3. **Esiste una grande opportunità da cogliere:** il contraltare dello specialismo tecnico e tecnologico e una forte rilevanza delle skills "umane" (umanistiche, relazionali) necessarie a tenere insieme le filiere produttive, a comprendere i processi, a liberare potenzialità creative.

## **SECONDO GIRO DI TAVOLO E SINTESI**

Una prima proposta riguarda le strategie comunicative e di networking per

vincere la sfida globale. Per sopravvivere sul mercato del lavoro è necessario saper comunicare le eccellenze professionali presenti nei territori. La chiave è in un efficace storytelling che sappia valorizzare le forze produttive. Inoltre è necessario ribaltare la dinamica generazionale di trasmissione dei saperi e ascoltare chi è più giovane, che ha la sensibilità per capire cosa sta arrivando.

In seconda battuta, si ragiona dal punto di vista del recruiting: è necessario che si ritorni a selezionare i profili sulla base della valutazione complessiva delle persone, premiare la capacità di generare contenuti (e in particolare contenuti connotati dal punto di vista emozionale) e di lavorare sui dati, sia per quanto riguarda l'analisi, sia per la sintesi; e la passione, l'autonoma capacità di approfondire.

La formazione che compenetri specializzazione, ibridazione e soft-skills non può essere demandata alla scuola o in generale agli attori pubblici. Il privato deve intervenire. E il singolo deve poter scegliere liberamente a quali percorsi di aggiornamento aderire. Si rileva la necessità di costruire di "ecosistemi abilitanti": spazi e progetti di mediazione e di incontro tra realtà tradizionali (istituzioni, centri produttivi) e nuove professioni; poli d'eccellenza in grado di creare network virtuosi.

Si insiste sul lavoro come creazione di valore, non solo economico, ma ambientale, relazionale, sociale. Il lavoro è un atto sociale, con cui noi costruiamo la società che desideriamo, è l'occasione per costruire la nostra visione di futuro.

Non bisogna ragionare solo in termini quantitativi (ci saranno abbastanza posti di lavoro), ma qualitativi: è importante attivarsi per preservare nelle nuove professioni il significato sociale che le professioni che stanno scomparendo hanno sempre avuto.

Chi sottolinea come l'iper-specializzazione produttiva implichi il disperdersi delle filiere (con un forte tasso di esternalizzazione) e dunque la necessità di figure di collegamento, è d'accordo con la responsabilizzazione tanto del pubblico quanto del privato in questo senso.

Si propone di sensibilizzare i policy maker affinché trovino gli strumenti per governare la trasformazione: chi non è aperto al cambiamento non può sopravvivere, ma è necessario investire anche economicamente per consentire questa apertura, per

aiutare gli artigiani ad aprirsi al futuro.

Importante è il lavoro in team, che è anche una competenza digitale. Il mondo in cui viviamo dà molto valore al singolo, ma questa capacità di lavorare in verticale e di sfruttare gli exploit personali ha senso solo se poi la si fa funzionare in organizzazioni ampie, non più gerarchiche e verticistiche, non più direzionate in maniera precisa. Deve cambiare l'organizzazione del lavoro, che non è più efficace anche in tema di regolamentazione e di tutela. La sfida è tutta su come si lavora insieme, sulle dinamiche di collaborazione e di scelta, e su come in questo contesto condiviso emerge la leadership.

Formazione, riqualificazione e aggiornamento: questi gli ambiti che leader privati e pubblici devono riprendere in mano, investendo sulle persone.

#### *Elenco delle proposte di collaborazione effettuate*

1. Agenzie formative e imprese devono cooperare nella formazione dei nuovi lavoratori. La politica deve responsabilizzare le aziende rispetto allo sviluppo delle competenze necessarie al loro contesto produttivo, in un costante aggiornamento capace di tenere il passo con le continue trasformazioni.

2. Il ritardo accumulato dall'Italia nel cogliere le opportunità della trasformazione in atto può e deve essere colmato puntando sulla capacità dei mestieri tradizionali (e della dimensione artigianale, materiale del lavoro) di rinnovarsi e aggiornarsi: è necessario il sostegno della politica e dei corpi intermedi in questo senso.

3. I sistemi di analisi del mercato del lavoro e di reclutamento non devono puntare a inseguire l'evoluzione rapidissima delle competenze tecniche, ma puntare piuttosto sulla valorizzazione del "fattore umano" nelle sue punte d'eccellenza, sull'apertura all'innovazione e alla cooperazione e sulle capacità adattabili a più contesti produttivi.

4. La tradizionale trasmissione del sapere sul filo dell'esperienza e dell'anzianità lavorativa è messa in discussione. Intercettare il cambiamento vuol dire trovare anche nuove configurazioni del patto generazionale.

5. Gli attori pubblici e privati devono trovare gli strumenti per governare il cambiamento, anche attraverso gli adeguati investimenti economici.

6. Anche la comunicazione (storytelling) ha un ruolo importante nel promuovere processi di professionalizzazione efficace e scelte produttive vincenti.

7. Politica, istituzioni pubbliche e soggetti privati devono cooperare alla costituzione di “ecosistemi abilitanti”, nei quali domanda di lavoro, offerta di lavoro e costruzione di competenze possano incontrarsi e sfociare in opportunità concrete.

*Identificazione delle tre proposte di collaborazione che rispondono ai bisogni delle questioni chiave identificate:*

**1. Istituzioni pubbliche e private, imprese e realtà produttive “tradizionali” in genere devono interagire con i soggetti portatori di innovazione** (professionisti, start up o giovani generazioni) per favorire la rigenerazione settore produttivo.

**2. Imprese, categorie professionali e singoli lavoratori devono attivare e attivarsi in percorsi di life-long learning**, il cui contenuto formativo sia orientato non solo all'abilitazione tecnologica, ma anche al potenziamento delle soft-skill di tipo umanistico e relazionale.

**3. Attori pubblici e corpi intermedi devono attivare programmi di sostegno allo sviluppo di “ecosistemi abilitanti”**, che favoriscano processi di innovazione, promuovendo nel tessuto produttivo del territorio la capacità di rispondere alle sollecitazioni della globalizzazione e di adattarsi alle rapide trasformazioni in atto.

## **Altre economie**

*Coordinatore: Ezio Micelli*

*Rapporteur: Luca Tricarico*

*Partecipanti al Tavolo:*

- 1. Ilaria Mariotti, Politecnico di Milano*
- 2. Annibale D'Elia, Innovare per Includere*
- 3. Andrea Billi, La Sapienza*
- 4. Luca Fantacci, Bocconi*
- 5. Sabino Lorusso, Nextenergycapital*
- 6. Marta Mainieri, Collaboriamo*
- 7. Silvia Locantore, Studio Legale Toffoletto De Luca Tamajo e Soci*
- 8. Andrea Ferrari, Fondazione FITS*
- 9. Gianluca Ruggieri, ènostra*
- 10. Federico De Giulio, IAAD*
- 11. Elisa Rotta, Fondazione Sodalitas*
- 12. Ivana Pais, Università Cattolica del Sacro Cuore*

## **PRIMO GIRO DI TAVOLO - Questioni chiave**

Durante il primo giro di tavolo, è stato affrontato il tema della riorganizzazione dei luoghi del lavoro, sia in termini di competitività degli ambienti urbani, sia in termini di spazi fisici in cui i lavoratori si incontrano e collaborano (es. coworking). Seppur i rapporti lavorativi remoti ed i micro-lavori sono strumenti sempre più diffusi (vedi rapporto bain- the declining cost of space) emerge come riflessione comune che le nuove opportunità professionali si creano migliorando l'offerta di spazi e luoghi di qualità che generano e attraggono talenti, tramite la produzione relazioni e capitale sociale. Nei nuovi luoghi del lavoro, qualità della vita e connettività rappresentano gli aspetti fondanti di questo tema.

In secondo luogo la discussione ha dibattuto la necessità di ripensare degli strumenti tradizionali di misurazione della crescita e del benessere, spostando l'attenzione dai valori tradizionali di ricchezza e misurazione delle polarizzazioni (dipendenti da posizioni di rendita speculari), verso misurazioni legate alle formule di benessere basate sull'immateriale e sui valori non monetari. In particolare sulle politiche legate al raggiungimento di obiettivi legati alla valorizzazione della produzione culturale del lavoro (non solo cultura in senso stretto). Alcune politiche di trasferimento tecnologico possono rappresentare un potenziale in questo ambito: la diffusione di tecnologie nel campo della produzione distribuita di energia possono rappresentare un dispositivo di trasferimento di competenze. Abilitando nuove economie locali.

Un terzo filone di discussione ha riguardato il tema regolazione dei mercati. I diversi partecipanti al tavolo sono convenuti sulla problematica di realizzare un sistema regolativo efficiente, utile principalmente a spacchettare (e prevenire) la creazione di monopoli ed oligopoli, abilitando produzioni diffuse, distribuite e decentralizzate nei diversi settori in cui si concentrano forti interessi industriali e finanziari (sharing economy, circular economy e produzione d'energia). L'innovazione nella regolazione dei servizi basati sull'economia sociale possono avere un ruolo chiave nell'inclusione tramite forme imprenditoriali di nuovo welfare.

Ripensare l'utilizzo dei profitti e i modelli d'impresa verso formule di investimento locale e supporto alle dinamiche di cooperazione allo sviluppo, di auto-organizzazione di servizi locali e di formazione continua.

*Descrizione delle questioni chiave segnalate:*

1. Competitività urbana e qualità della vita
2. Luoghi del lavoro basati su prossimità e costruzione di relazioni
3. Misurazione alternative di benessere e crescita
4. Valore della conoscenza e della produzione culturale del lavoro (es. cultura artigianale)
5. Abilitazione di tecnologie come dispositivo di trasferimento di competenze (es. produzione distribuita energia)
6. Prevenire monopoli ed oligopoli, regolando in modo da promuovere produzioni diffuse e decentralizzate
7. Regolare e promuovere politiche che abilitano la sperimentazione di pratiche imprenditoriali legate alle nuove economie (sharing, circular, etc.)
8. Ripensare modelli di impresa che impieghino parte dei profitti o dei flussi finanziari per dinamiche locali di cooperazione allo sviluppo e formazione

*Identificazione delle 3 principali questioni chiave:*

1. **Creazione di spazi e luoghi “che contano”**: ossia promuovere politiche urbane ed opportunità economiche utili alla creazione di un ambiente urbano performante ed inclusivo, grazie ad investimenti in termini di infrastrutture fisiche ed immateriali che attirino l'insediamento di imprese innovative; oltre alla promozione servizi e contesti sociali ed ambientali

competitivi in termini di qualità della vita, fondamentali per attrarre talenti.

**2. Ripensare la misurazione del valore del benessere e delle produzioni:** ripensare strumenti tradizionali di misurazione della crescita e del benessere, spostando l'attenzione dai valori tradizionali di ricchezza e misurazione delle polarizzazioni (dipendenti da posizioni di rendita speculari), verso misurazioni legate alle formule di benessere basate sull'immateriale e sui valori non monetari.

**3. Problema Coesione:** regolare meglio ed innovare per includere. Regolare e promuovere politiche che abilitano la sperimentazione di pratiche imprenditoriali legate alle nuove economie. Ripensare l'utilizzo dei profitti e dei modelli imprese come investimento locale e supporto alle dinamiche locale di cooperazione allo sviluppo, di auto-organizzazione di servizi locali e di formazione continua.

## **SECONDO GIRO DI TAVOLO E SINTESI – Proposte di collaborazione**

Nel secondo giro di tavoli, la discussione è partita sollevando il tema della valorizzazione dei patrimoni tangibili ed intangibili delle comunità e delle istituzioni. Sfruttare dati, competenze, contenuti, patrimoni immobiliari delle agenzie pubbliche per trasformarle in risorse potenziali. Sui temi della salute e del welfare queste risorse possono aprire a nuove opportunità in un'ottica di contrazione settore pubblico verso formule economicamente virtuose. Bisogna a questo punto distinguere iniziative lucrative e non lucrative. Sugli open data pubblici che diventano commons bisogna calcolare le possibili conseguenze su atteggiamenti predatori da parte di alcuni operatori. I diversi membri del tavolo sono convenuti nella necessità di adottare misure di valorizzazione volte ad evitare blind spot ed attività predatorie rispetto alle caratteristiche dei beni pubblici:

Una seconda questione di grande valore per i diversi componenti del tavolo ha riguardato la promozione di nuovi strumenti finanziari utili a promuovere impatti virtuosi delle attività finanziate sulla collettività. Le istituzioni finanziarie dovrebbero essere etiche a priori, le iniziative innovative potrebbero essere valutate nella

capacità di includere patrimoni materiali ed immateriali, dai processi di innovazione all'interno delle imprese fino all'impatto sugli "ecosistemi" locali. In molti territori italiani ci sono distretti di specializzazione che hanno bisogno di valorizzare i patrimoni artigianali, del saper fare, della cultura della produzione. Le attività che valorizzano il tessuto locale aprendosi ai mercati globali possono rappresentare un requisito per finanziamenti che generano impatti in termini economici e sociali. In questo senso alcuni membri del tavolo hanno fatto notare l'utilità di promuovere misure fiscali utili a promuovere sul reinvestimento dei profitti nelle realtà locali.

Un'ultima questione approfondita dal tavolo ha riguardato la necessità -nelle politiche di formazione- di superare la retorica dell'eccellenza e dei talenti, dei piccoli numeri, territori, dimensioni. Nelle politiche di formazione non c'è un tema di creazione di competenza bensì di promozione di capacitazioni (capabilities). Il tema dell'investimento nelle competenze è dentro e fuori al mercato del lavoro. Il Life-long learning è necessario al rilancio di processi di abilitazione continua, interscambio, valorizzazione e riqualificazione in termini di capitale umano. Serve ora formare non solo alle tecniche, del digitale e dell'IT ma anche sui temi sociali e trasversali. Alcuni dei partecipanti al tavolo hanno fatto notare come la formazione è un atto volontario, per questo motivo bisognerebbe renderli flessibili e spontanei: educazione esperienziale, sperimentale e basata su formule di peering. In quest'ottica occorrerebbe indirizzare le policy sulla domanda di conoscenza e non sull'offerta, cancellando la modellizzazione sul concetto di average. La formazione non è solo un tema di reddito e competenze tecniche, ma un tema di identità e collocazione nella società in cui tutti devono partecipare.

#### *Elenco delle proposte di collaborazione effettuate*

1. Valorizzare il patrimonio pubblico materiale (es. immobili) e immateriale (es. dati) per progettualità di servizi e imprese che lavorino per creare impatti positivi sia sulla qualità della vita che sulla crescita economica
2. Promuovere politiche e regole che agevolino formule sperimentali di finanza d'impatto.

3. Agevolare le formule di credito verso imprese innovative e sperimentali che promuovono la creazione di “ecosistemi” locali competenti, lavorando anche sugli strumenti fiscali.

4. Sulla formazione all’imprenditorialità superare la retorica su start-up e competenze di business, promuovendo il concetto di creazione di capabilities e piattaforme abilitanti.

5. Promuovere sistemi di formazione volontaria e sperimentale, basata sullo scambio tra operatori dello stesso settore e tra diversi settori in una logica di valorizzazione delle “competenze trasversali”

6. La formazione non è solo un tema di reddito e competenze tecniche, ma un tema di identità e collocazione nella società in cui tutti devono partecipare

*Identificazione delle tre proposte di collaborazione che rispondono ai bisogni delle questioni chiave identificate:*

1. **Nuovi commons (reali e virtuali):** Valorizzare i patrimoni tangibili ed intangibili delle comunità e degli enti pubblici. Sfruttare dati, competenze, contenuti, patrimoni immobiliari delle agenzie pubbliche per trasformarle in risorse potenziali con ricadute sui contesti locali e sulla collettività in generale.

2. **Finanza Paziente ed Ecosistemi locali:** Agevolare le formule di credito verso imprese innovative e sperimentali che promuovono la creazione di “ecosistemi” locali competenti, lavorando anche sugli strumenti fiscali utili a promuovere sul reinvestimento dei profitti nelle realtà locali, in una logica di economia circolare.

3. **Politiche di Formazione attiva e volontaria:** La formazione è un atto volontario. Bisogna rendere il più possibile flessibile i processi formativi e l’adesione ad essi come atto volontario. Alcuni esempi: educazione esperienziale, sperimentale, peering e scambio alla pari.

## **Altre Forme di Welfare**

*Coordinatore: Rosangela Lodigiani (Università Cattolica del Sacro Cuore)*

*Rapporteur: Lorenzo De Vidovich (Politecnico di Milano)*

*Partecipanti al Tavolo:*

- 1. Stefania Faccioli – Fondazione Unipolis*
- 2. Melissa Oliviero – CGIL*
- 3. Giovanni Pizzochero – Avanzi*
- 4. Davide Agazzi – Comune di Milano (presente solo durante la prima sessione)*
- 5. Cristina Morini - Giornalista e Ricercatrice Indipendente*
- 6. Ilaria Pais – Milano Sei L'Altro*
- 7. Patrik Vesan – Università della Valle d'Aosta*
- 8. Stefania Cazzarolli – Variazioni*
- 9. Renata Storaci – Reporter e Progettista Europea*
- 10. Lorenzo Alvaro – Giornalista VITA (presente solo durante la prima sessione)*
- 11. Federica Bressan – Rappresentante Partite IVA*
- 12. Gianlorenzo Meggio – SIT PoliMi, studente Ingegneria Gestionale*

## **PRIMO GIRO DI TAVOLO - Questioni chiave**

Il primo giro di tavolo identifica tre principali questioni chiave: una connessa al tema dell'universalismo del welfare, una seconda riguardante il sistema di welfare che si può costruire, e una terza questione sulla continuità della protezione dei diritti e di un patto sociale inclusivo. A tal proposito, si denota un gap della protezione sociale in riferimento alle nuove forme del lavoro. Al contempo i mutamenti nel mondo del lavoro sollevano altre due questioni trasversali: la prima, di carattere culturale, riguarda l'esigenza di rispondere alla domanda "che cos'è il lavoro oggi?", la seconda, di carattere politico-istituzionale, riguarda il rapporto tra welfare e lavoro, evidenziando la fatica del welfare "tradizionale" a innovarsi a fronte dei molteplici cambiamenti nel mondo del lavoro, in particolare sotto il profilo della regolazione. I contributi dei partecipanti concorrono a focalizzarsi sulla questione dell'universalismo dei diritti sociali, per rispondere ai nuovi bisogni della cittadinanza. I luoghi, i tempi, le forme e i contenuti del lavoro sono sempre più eterogenei e il welfare è chiamato ad individuare risposte universalistiche identificando nuovi percorsi e nuove soluzioni. Quale valore, quali nuove configurazioni e quale significato sociale possiede oggi il lavoro? E come si può garantire una copertura universale per fronteggiare le nuove sfide in un contesto dove i bisogni ed il lavoro sono in continuo mutamento?

Inoltre, si sottolinea lo sviluppo di nuove risposte ai bisogni sociali – anche collegati al lavoro – attraverso la pluralizzazione degli attori coinvolti, ed un percorso di integrazione di risorse pubbliche e private, fortemente connesse alla disponibilità dei singoli contesti territoriali di sviluppare un sistema di welfare al passo con i mutamenti più recenti. Oggi molti studi individuano le nuove soluzioni nel c.d. secondo welfare, un eterogeneo contenitore che va dalla filantropia alle compagnie assicurative. Si propone, quindi, il tema dell'universalismo e si riflette sulle potenzialità del welfare territoriale quale luogo di ricomposizione tra diverse risposte di welfare, che tende a ricostruire l'universalismo "dal basso". La proposta appare stimolante, ma viene sottolineato che l'esistenza del secondo welfare dipende anche da un primo welfare, che fa dell'universalismo e dei diritti sociali due pilastri

fondamentali per rispondere ai bisogni della cittadinanza e dei lavoratori. È anzitutto sull'integrazione e la complementarità tra primo e secondo welfare che occorre lavorare.

*Descrizione delle questioni chiave segnalate:*

1. Mutamenti nel mondo del lavoro e mutamenti nei servizi di welfare: un rapporto che non è andato di pari passo.

2. Universalismo: ancora oggi una questione centrale per ragionare sul senso attuale e sulle nuove sfide per il welfare, tra nuovi percorsi pluralistici.

3. Integrazione: nuove connessioni, nuove partnership e nuove sinergie fanno parte dei percorsi per unire reti di attori che lavorano per la fornitura di nuovi servizi di welfare aggiornati alle nuove configurazioni dei bisogni sociali e dei diritti dei lavoratori.

4. Significato e senso del lavoro, fenomenologia dei lavori, tra vecchie e nuove professioni, e significato del mondo del lavoro per le diverse generazioni. Culturalmente, cosa si intende oggi per lavoro? Come si possono valorizzare le diverse forme di lavoro?

5. Come assicurare una continuità di forme di tutela ai lavoratori, in un contesto di discontinuità e frammentazione dei percorsi di carriera? Si connette a questi temi la questione della rappresentanza e della capacità di intercettare e rappresentare le nuove forme del lavoro. La domanda è dunque come dare voce ad una nuova classe lavorativa?

*Identificazione delle 3 principali questioni chiave:*

1. **Tema dell'universalismo del welfare:** occorre un ragionamento sul senso del lavoro e sul senso attuale del welfare, chiedendosi come di fronte alla valorizzazione della dimensione territoriale e plurale del welfare, si possano mantenere al centro del dibattito i temi di una copertura

universalistica, interrogandosi sul rapporto tra nuovi percorsi pluralistici e mantenimento delle tradizionali solidarietà collettive e sociali, all'interno di un contesto caratterizzato da forti fenomeni di individualizzazione dei rischi e dei bisogni sociali.

2. **Tema del sistema di welfare:** esistono forme e luoghi diversi in cui oggi il welfare si costruisce; la prospettiva del secondo welfare, per esempio, ci presenta esperienze eterogenee di promozione del benessere sociale, ma occorre individuare le forme di integrazione fra queste esperienze, e fra queste pratiche di secondo welfare e il primo welfare, nel percorso di costruzione di un welfare universalistico.

3. **Tema della continuità della protezione dei diritti e del patto sociale di cittadinanza che chiede oggi di essere riscritto, anche riflettendo sui confini del lavoro:** al centro c'è il lavoratore o il cittadino-lavoratore? Com'è possibile valorizzare altre forme di lavoro, connesse alla cittadinanza attiva, oltre a quelle identificate con l'occupazione?

## **SECONDO GIRO DI TAVOLO E SINTESI – Proposte di collaborazione**

La seconda sessione ha lavorato attorno alle formulazioni di proposte di collaborazione rivolte a più soggetti, per individuare le risposte alle questioni chiave illustrate nel primo giro di tavolo. Nel complesso si specificano tre principali tematiche: (i) l'accessibilità alle tutele sociali per i cittadini in senso universalistico, (ii) il territorio come oggetto per la ricomposizione delle diverse forme di welfare e di innovazione sociale, (iii) la cumulabilità dei diritti sociali, connessi non solo alla condizione di lavoratore, ma anche allo statuto di cittadino, valorizzando le sempre più frequenti forme di cittadinanza attiva. L'attenzione ritorna sul tema dell'universalismo dei diritti sociali e delle forme di welfare, e delle sue ricalibrature su scala territoriale.

Una questione che giocoforza emerge dal dibattito, in funzione anche del forte grado di attualità che la contraddistingue, è quella del reddito di cittadinanza e delle diverse forme di sostegno del reddito. Il tema richiede maggiore chiarezza in merito

alla babele di proposte e di termini utilizzati per definirlo. Reddito di cittadinanza, reddito minimo, reddito di inclusione attiva, ecc. sono terminologie che si sovrappongono facilmente e rendono più difficile le caratteristiche delle proposte. La discussione vira sul tema del finanziamento di questi schemi e più in generale sul finanziamento del welfare e sulle nuove forme di mobilitazione di risorse economiche e sociali, e delle competenze che stanno prendendo forma a livello territoriale grazie a nuove partnership tra pubblico e privato, dando vita a nuovi legami sociali (e di capitale sociale) e nuove forme di solidarietà collettiva.

Infine si discute dell'importanza di non concentrarsi solo sui percorsi per l'individuo, in quanto cittadino o lavoratore (o cittadino-lavoratore?), ma anche sulla dimensione collettiva dei rischi e dei bisogni sociali, per risocializzare i primi e riaggregare i secondi, in un contesto dove le strutture deputate a dare risposte scricchiolano, e vi è il rischio di scaricare sull'individuo i costi e le responsabilità dell'individualizzazione dei diritti, tralasciando la dimensione collettiva.

Lavorare su possibili soluzioni locali e progettazioni innovative è importante ma non basta; l'elaborazione politica non deve arretrare, e anzi, deve promuovere riflessioni che coinvolgano i diversi attori del welfare al fine di definire strumenti di policy e linee guida comuni, senza perdere di vista gli schemi di sussidiarietà verticale, fra i diversi livelli istituzionali e territoriali.

### *Elenco delle proposte di collaborazione effettuate*

1. Studiare e sostenere il ruolo delle cooperative di comunità, un nuovo fenomeno dove sono i cittadini che si costituiscono in cooperativa, soprattutto in aree periferiche. Le migliori esperienze arrivano da Emilia-Romagna e Trentino Alto-Adige, per trovare nuove forme del lavoro in maniera comunitaria. a Collaborazione tra enti di ricerca e realtà di terzo settore.

2. Promuovere l'elaborazione di nuove forme di sostegno al reddito, che non devono per forza essere il reddito minimo, il reddito di cittadinanza o il tradizionale sussidio. Una esperienza che si ritiene interessante da è quella

francese del compte personnelle d'activité, una "conto personale di attività" del cittadino, che mira a fornire in modo nuovo, nuove tutele al cittadino/lavoratore e che capitalizza i contributi versati tramite il lavoro e altre attività di interesse collettivo. à Collaborazione tra giuslavoristi, economisti, sociologi, politologi.

3. Discutere di nuove soluzioni di gestione collettiva dei beni comuni, per non perdere di vista la dimensione collettiva del welfare stesso, e la sua capacità di generare capitale sociale. à Collaborazione tra istituzioni pubbliche, enti profit e non profit, imprese.

4. Sperimentare soluzioni che sostengano le nuove forme di lavoro ma al contempo, sperimentare soluzioni per assicurare forme di protezione anche quando il lavoro non c'è; la questione della contribuzione, in questo senso, va identificata come una responsabilità sociale che l'intera cittadinanza ha nei confronti della collettività. à Collaborazione tra istituzioni pubbliche, enti profit e non profit, imprese.

5. Elaborare nuove soluzioni finalizzate sviluppare l'accesso ai servizi che e beni fondamentali (formazione continua, assegni di studio, sconti sui servizi), con l'obiettivo di creare una rete di servizi di welfare comune che possa garantire un supporto in specie alle persone che vivono percorsi lavorativi discontinui. à Collaborazione tra istituzioni pubbliche, enti profit e non profit, imprese.

*Identificazione delle tre proposte di collaborazione che rispondono ai bisogni delle questioni chiave identificate:*

**1. Collaborazione tra entri di ricerca, istituzioni pubbliche, enti profit e non profit, imprese per innovare le forme di organizzazione e sviluppo del lavoro**, la contribuzione al benessere collettivo, l'attivazione della cittadinanza.

**2. Collaborazione tra istituzioni pubbliche, enti profit e non profit,**

**imprese nel territorio per la valorizzazione del territorio come luogo di ricomposizione delle diverse forme di welfare, per mettere a sistema le diverse forme d'innovazione sociale,** con una governance capace di coinvolgere i diversi attori presenti sul territorio e i diversi livelli di governo, per generare anche capitale sociale considerando anche la dimensione collettiva del welfare.

3. Collaborazione tra giuristi, economisti, sociologi, politologi per **ripensare il sistema di accessibilità alle tutele sociali, ripensare i sistemi di tassazione, alla luce dei mutamenti del mondo del lavoro e la cumulatività, la portabilità dei diritti sociali;** l'esigenza è di escogitare nuove forme di diritti sociali che dovrebbero essere associati il più possibile alla persona e non alla sola condizione lavorativa, al fine di valorizzare le diverse forme di cittadinanza attiva. Esempio: sperimentazione francese del compte personnel d'activité.

## **Altre tecnologie**

*Coordinatore: Francesco Bruno*

*Rapporteur: Davide Arcidiacono*

*Partecipanti al Tavolo:*

- 1. Matteo Ordanini-The Fablab*
- 2. Roberto Masiero-Innovation Group*
- 3. Mara Moioli-Italia for profit*
- 4. Marianna Poletti-Just Knock*
- 5. Isabella Kuster-Just Knock*
- 6. Lorenzo Lipparini-Comune di Milano*
- 7. Alessandro Canzian-Vodafone*
- 8. Filippo Di Vita-Vodafone*
- 9. Ivan Mazzoleni-Microsoft*
- 10. Alberto Fioravanti-Digital Magics*
- 11. Solda Kutzmann Donatella-Miur*
- 12. Andrea Delauso-Supplypointssystem*

13. *Barbara Pern-Pruner*

14. *Giovanni Scafidi-Sodalitas*

15. *Francesca Montemagno-Comune di Milano*

16. *Marilena Colussi-Digital Magic ricercatrice*

### **PRIMO GIRO DI TAVOLO Questioni chiave**

I partecipanti al tavolo si sono perlopiù concentrati sulle opportunità e rischi generate dalle “altre “ tecnologie.

In relazione ai primi si è individuato come l’innovazione tecnologica contribuisce a creare nuovi modi di pensare al job matching tramite le piattaforme, basati non sul cv ma sulle idee e i progetti, in modo da valorizzare l’unicità dei candidati e superare le barriere che ostacolano spesso l’ingresso dei giovani (ad esempio, la mancanza di esperienza). Le tecnologie di geolocalizzazione possono favorire altresì il rapporto con i mercati locali e la valorizzazione di un rapporto più sinergico anche tra mondo della scuola e delle imprese, anche per lo sviluppo di percorsi di alternanza scuola/lavoro ancora poco sviluppati nel Paese. Uno dei casi è proprio Just Knock, uno dei partecipanti al tavolo, che ha creato un portale che si basa proprio su questo concept.

Un secondo aspetto positivo legato all’emergere e alla diffusione delle nuove tecnologie, risiede soprattutto nel favorire la condivisione di dati ed esperienze cambiando il modo di apprendere, soprattutto in un contesto italiano fatto di piccole imprese che non hanno la capacità di investire da sole nei processi di innovazione, anche attraverso il supporto delle reti delle associazioni di categoria. Dalla discussione sembra emergere che la vera opportunità risiede proprio nel democratizzare la tecnologia o nel fatto che la tecnologia si democratizza. Alcuni partecipanti parlano di augmented intelligence piuttosto che di artificial intelligence (es: Microsoft), proprio per indicare un rapporto potenzialmente virtuoso per il futuro del lavoro e non puramente di tipo privativo. Inoltre, i dati la liberazione degli stessi (il caso degli open data- su cui ad esempio il Comune di Milano è sempre più

impegnato) rappresentano un esempio di questa democratizzazione in quanto il valore che si sviluppa attraverso queste informazioni può anche rappresentare una ricchezza che si redistribuisce e finanzia un nuovo. Nel perseguire questo obiettivo diviene necessario favorire la capacità di leggere e interpretare le informazioni incentivando la partecipazione e la cittadinanza attiva, seppure questo significhi investire su un reskilling delle persone disponibili facendo sì che le “altre tecnologie” si facciano rivelatrici dell'emersione di nuovi bisogni, essenziali anche al miglioramento dei servizi sociali erogati pubblicamente o da organizzazioni non profit ( anch'esse spesso caratterizzate da un profondo digital divide).

Su questo fronte, appare evidente come le “altre tecnologie” aiutino a riconfigurare la PA e il suo ruolo attraverso la disintermediazione, e riducendola alle sole attività a maggiore valore aggiunto per il bene comune. Se la robotica tende a sostituire il lavoro, l'avanzamento software è invece più auspicabile perché è una sorta di macchina operativa invisibile che crea esponenziale crescita della produttività, per i privati come per la PA. In Conclusione, le altre tecnologie favorirebbero la crescita in quanto è convinzione dei partecipanti che accogliere la sfida della digitalizzazione del paese vale almeno 2 punti di PIL (dato confermato anche dal Rapporto Accenture). Questo significa non rimanere ingabbiati nell'etichetta di Industria 4.0 ma agire a livello sistemico: dal livello formativo alle agevolazioni fiscali sulle imprese innovative PMI (es: piano Calenda), fino a nuove forme di investimento attraverso piattaforma (es: Moneyfarm).

Tuttavia, le opportunità generate dalle nuove tecnologie non sono esenti da rischi, paure e resistenze che a parere dei partecipanti al tavolo sarebbero generate dal fatto che il digitale non riduce di per sé le diseguaglianze. La sua capacità inclusiva e redistributiva non è un risultato by default. La tecnologia ha in sé un misto di opportunità e rischio, per cui il bambino che prima cuciva palloni in una fabbrica del terzo mondo oggi diventa un click-men. Questo mette in evidenza che le tecnologie non riducono necessariamente le ineguaglianze ma possono cristallizzarle nel tempo, proprio a causa della velocità del cambiamento tecnologico che non è in grado di radicarsi nei comportamenti e negli atteggiamenti degli attori. Inoltre, l'ineguaglianza è di per sé nello scambio, in quanto l'azienda fattura a partire dai miei dati ma non dà modo di restituire realmente parte del valore che ho contribuito

a generare.

L'ineguaglianza generata dalle altre tecnologie dipende innanzitutto dall'assenza di cultura e skill adeguate: 40.000 posti di lavoro nel digitale non trovano persone con le competenze necessarie. Questo non è solo un problema di numero di iscritti in informatica in Italia perché, come ben rappresentato da uno degli intervistati, vincere la sfida delle "altre tecnologie" significa anche "sposare cultura umanistica e tecnica e su questo l'Italia potrebbe avere qualcosa da dire". Questo comporta anche favorire il passaggio generazionale nelle imprese familiari e lasciare il timone a figli che invece hanno una comprensione più elevata delle opportunità generate dalle "altre tecnologie". Quello dell'alfabetizzazione digitale o dell'"immersione nel digitale", da nord a sud, e non solo per le imprese, continua ad essere una debolezza e riqualificare/riposizionare velocemente le competenze è una sfida a causa anche della già citata velocità del cambiamento tecnologico. "Oggi i vertici aziendali non vedono arrivare l'onda e il problema si pone soprattutto in Italia che non è un paese per Giovani, ma un paese di Vecchi. Il dramma è maggiore" (Microsoft).

In realtà, non è solo una questione di saper usare o no la tecnologia ma è fornire un nuovo mindset: ad esempio l'effetto sul lavoro lo percepiamo prevalentemente come minaccia perché intendiamo il lavoro come lo è stato finora; inoltre, questa ricchezza prodotta senza lavoro come si redistribuisce, attraverso quali tipi di tassazione che va a finanziare quale tipo di welfare?

Un altro elemento di rischio sembrerebbe legato anche ai costi delle nuove tecnologie, che rimangono ancora proibitivi per una piccola azienda. La speranza sono gli hub, che agiscono però ad oggi più sugli studenti ma non tanto sulle aziende di piccole dimensioni. La classe imprenditoriale, a sua volta, sembra spesso inerte rispetto al cambiamento, e auspica giusto gli incentivi (seppure giusti) anche perché incapace anche di attivarsi da sola. Sembra generarsi verso una certa parte dell'imprenditoria nazionale un "interessata" curiosità verso l'industria 4.0 solo perché c'è l'incentivo e se non ci fosse non si prenderebbe il disturbo di occuparsene. Un tatticismo questo che rischia di generare non più di una semplice narrativa piuttosto che un vero cambiamento, per cui si "buttano" soldi in ammortamenti fiscali ma senza una visione strategica.

In questo scenario, l'impatto più rischioso generato dalle altre tecnologie sarebbe rappresentato dalla crescita generalizzata del conflitto e delle tensioni sociali, alimentate da inazione pubblica e privata, ma anche dallo scarso livello culturale che crea incapacità di comprensione dei cambiamenti in atto. In particolare, laddove la tecnologia "distrugge" il ceto medio e polarizza il mercato del lavoro ecco che sembra cedere l'infrastruttura sociale su cui si è retto lo sviluppo delle democrazie moderne, dando alimento a derive autoritarie o populiste.

*Descrizione delle questioni chiave segnalate:*

1. Le altre tecnologie creano nuovi modi di pensare al job matching
2. Le altre tecnologie favoriscono la condivisione di dati ed esperienze
3. Le altre tecnologie riconfigurano la PA
4. Le altre tecnologie incentivano la partecipazione e cittadinanza attiva
5. Le altre tecnologie favoriscono la crescita
6. Il digitale non riduce di per sé stesse le disuguaglianze
7. Assenza di skill adeguate
8. I costi delle nuove tecnologie sono ancora elevati
9. Una classe imprenditoriale e istituzionale inerte rispetto al cambiamento
10. Rischio concreto di crescita del conflitto e delle tensioni sociali, con assenza di tenuta degli assetti democratici

*Identificazione delle 3 principali questioni chiave:*

1. Accelerazione del cambiamento in cui la velocità delle trasformazioni contrasta con l'inerzia formativa, culturale, organizzativa di tutti gli

stakeholder rilevanti (imprese, PA, lavoratori; ecc.)

2. La tecnologia come strumento di democratizzazione e avvicinamento tra gli attori che tuttavia non riduce in automatico le diseguaglianze ma può amplificarle al punto da mettere in discussione la tenuta dei sistemi democratici a causa dell'eccessiva polarizzazione sociale che dissolve il ceto medio.

3. Altra tecnologia come strumento essenziale per la competitività delle PMI ma in un contesto in cui manca un ecosistema che le renda veramente accessibili.

## **SECONDO GIRO DI TAVOLO E SINTESI – Proposte di collaborazione**

Interrogati su quali possono essere le modalità e gli strumenti per una transizione efficace e virtuosa alle “altre tecnologie”, buona parte del gruppo dei partecipanti si è focalizzato sulla necessità di promuovere più informazione e cultura che orienti questi cambiamenti, aumentando la consapevolezza e la capacità di gestione di tutti gli attori. Il punto chiave è che non basta favorire l'accesso al dato o alla tecnologia ma anche alla sua comprensione, così come favorire l'accesso non può essere svincolato dall'accesso alle competenze necessarie per utilizzarla. Si potrebbe usare anche il modello della cittadinanza digitale europeo per valutare il livello di preparazione della cittadinanza italiana per la pianificazione di politiche adeguate in questo senso. Tuttavia, cultura significa anche favorire comunicazione e informazione che incentivino le famiglie a investire nella formazione che prepari i loro figli all'uso e allo sfruttamento positivo di queste tecnologie. “Bisogna creare la visione, creare un mito positivo. Creare immaginari positivi che animino le forze più attive o attivino le forze che vogliono dare un contributo” afferma il rappresentante di un incubatore (Digital Magics).

Una seconda linea di indirizzo deve essere orientata alla promozione della scalabilità delle iniziative imprenditoriali che queste tecnologie utilizzano o contribuiscono ad arricchire, lavorando di più sugli ecosistemi: “i coder italiani sono i più ricercati al mondo ma come si fa a scalare e a renderlo un asset?” si chiedono

alcuni partecipanti. Secondo i rappresentati del mondo aziendale il vero core di questa strategia risiede nel fare in modo che l'italian way of life, che ispira tutti nel mondo, organizzando e influenzando le borghesia emergenti in ogni territorio, possa continuare a crescere permeandosi di più nella digitalizzazione. La PA italiana deve rappresentare il capofila del cambiamento: bisogna continuare a rendere obbligatori i servizi digitali, penalizzando chi vuole continuare a usare l'analogico, pur supportando le fasce deboli con sistemi di mentoring. Dunque orientamento allo switch over piuttosto che switch off, ma anche diffusione dei linked open data, per favorire l'interoperabilità dei dati liberati dalla pubblica amministrazione. Un Esempio: il Modello Piattaforma E015 che metteva a disposizione i database dei diversi sistemi a vantaggio del marketing territoriale e della gestione dei grandi eventi (es. Expo).

Emergerebbe la necessità di dare vita ad un nuovo "New Deal" per l'imprenditoria innovativa: attivare le risorse locali per mantenere e radici dell'italianità., favorire la Creazione dei fondi di venture capital e spingere per un'attuazione concreta del Piano Calenda, favorendo spazi di contaminazione e confronto per lo sviluppo di un open innovation che dia sostegno proprio alle realtà più piccole, che non sempre hanno le risorse sufficienti per investire (caso di un'azienda engineering che ha deciso di ascoltare i giovani attraverso delle call for ideas che raccogliessero dei progetti); Se incentivi e finanziamento garantito sono essenziali e imprescindibili per le start up innovative, anche perché senza queste misure le aziende non accederebbero neppure al credito, il modello attuale però è definito piatto, perché guarda le start up tutte allo stesso modo. Serve una sorta di livello 2 di assistenza, focalizzato sulle poche che sono andate bene per metterle in condizione di competere con l'estero, basato su una serie di criteri certificati. Al tempo stesso alcune aziende possono essere inadatte a scalare e se il mercato c'è si deve trovare un modo di supportare queste realtà più deboli, trasformandole in clienti alle grandi aziende. Infine, questo programma deve poter supportare il fallimento, non temere l'errore. Il fallimento non deve essere percepito come un problema, anzi è parte stesso del processo di innovazione. Anche negli incubatori quando l'impresa fallisce scompare. "Ho fallito ma ci riprovo perché posso fallire meglio", perché a chi invece fallisce deve essere data la possibilità di riprovarci.

Infine, appare necessario favorire la sperimentazione di politiche sociali innovative: già in alcuni paesi in Finlandia o in Canada si sperimenta il reddito di cittadinanza e si monitorano i risultati di questa adozione pilota. Questo esperimento non c'è in Italia e non si può pensare di affrontare simili trasformazioni senza preparazione: politica, sociale e culturale.

*Elenco delle proposte di collaborazione effettuate*

1. Più informazione e cultura che orienti questi cambiamenti
2. Scalare lavorando sugli ecosistemi
3. La PA come capofila del cambiamento
4. Supportare il fallimento
5. Un nuovo “New Deal” per l’imprenditoria innovativa
6. Favorire la sperimentazione di politiche sociali innovative

*Identificazione delle tre proposte di collaborazione che rispondono ai bisogni delle questioni chiave identificate:*

**1. Favorire un discorso culturale pubblico che abiliti ad una certa visione dell’innovazione:** basata sulla valorizzazione precoce del talento che passa dalla creazione di una partnership tra impresa e sistema scolastico, basata su una politica economica che crei una visione e non solo metta risorse.

**2. Nuovo modello di partenariato pubblico/privato:** linked open data (interoperabilità, standardizzazione della filiera del dato, centralizzazione dell’accesso), digitalizzazione servizi PA (switch over invece di swith off), bandi per la digitalizzazione PA che avvantaggi l’inclusione di start up, abilitare alla cittadinanza digitale, accesso al capitale di rischio.

**3. Innovazione sociale + Innovazione digitale per la creazione di un nuovo ecosistema.** Favorire un nuovo patto generazionale tra risorse junior in formazione; contaminazione nativi digitali e modelli manageriali tradizionali (reverse mentoring e open innovation) per supportare la trasformazione ma senza lo stigma del fallimento.

## **Altre forme di rappresentanza**

*Coordinatore: Paolo Borghi*

*Rapporteur: Cecilia Biancalana*

*Partecipanti al Tavolo:*

- 1. Alessandro Rosina – Università Cattolica del Sacro Cuore*
- 2. Cristian Perniciano – Consulta delle professioni – CGIL*
- 3. Enzo Mingione – Università di Milano Bicocca*
- 4. Francesca Mazzocchi – CNA*
- 5. Guido Cavalca – Università di Salerno*
- 6. Irene Stolzi - Università di Firenze*
- 7. Lisa Dorigatti – Università di Milano*
- 8. Lorenzo Giasanti – Università di Milano Bicocca*
- 9. Marco Biasi – Università di Milano*
- 10. Mario Grasso – UILTuCS*
- 11. Massimino Dell’Orfano – Slai Coba*
- 12. Massimo Lettieri - Cooperativa RimafLOW*

13. *Mauro Soldera – Adecco*

14. *Paolo Borghi – Università di Milano Bicocca*

15. *Renata Semenza – Università di Milano*

16. *Roberto Frigerio – ARIPS e cooperativa A&I*

17. *Silvia Degli Innocenti - vIVAce! – CISL*

18. *Valter Dondi – Unipolis*

### **PRIMO GIRO DI TAVOLO Questioni chiave**

La rappresentanza degli interessi si trova ad affrontare processi che possiamo chiamare di disintermediazione, ovvero una progressiva perdita di ruolo dei soggetti che mediavano tra interessi economici e sociali e decisore pubblico. In un contesto in cui il lavoro e le identità sono sempre più frammentate, infatti, è sempre più difficile per i corpi intermedi rappresentare gli interessi diffusi nella società.

Sia che si parli di lavoro dipendente che di lavoro autonomo, le tendenze attuali vedono una redistribuzione del rischio sul lavoratore (maggiore flessibilità, minore continuità lavorativa, maggiore rischio di obsolescenza delle competenze); tale redistribuzione dovrebbe essere bilanciata da nuove forme di tutela universali.

In questa direzione, del resto, si è mosso lo stesso Legislatore nel recente “Statuto del Lavoro Autonomo” (l. 22 maggio 2017, n. 81). Altre questioni fondamentali, ivi non affrontate, riguardano il deficit di rappresentanza del lavoro autonomo rispetto al lavoro subordinato, l’accelerazione dei cambiamenti nel sistema produttivo e nell’organizzazione del lavoro e le ricadute di ciò sulla funzione regolativa del diritto, spesso circoscritta alla riduzione degli effetti negativi generati dai nuovi assetti economici e produttivi.

Per rendersi interpreti del cambiamento, le organizzazioni di rappresentanza devono recuperare la fiducia dei rappresentati; è necessario quindi abbattere la

diffidenza e riconquistare autorevolezza, soprattutto tra le giovani generazioni di lavoratori. Risulta inoltre indispensabile valorizzare e includere le nuove forme di partecipazione (debole) per sostenere una rappresentanza (forte) in grado di superare la frammentazione. Le grandi coalizioni possono costituire una prima risposta, seppur parziale. È necessario infine rinnovare linguaggi, repertori di azioni e strategie per intercettare i nuovi lavoratori.

In definitiva una rappresentanza forte dovrebbe mirare a riequilibrare le disuguaglianze che, se esasperate, generano problemi strutturali di convivenza alla società nel suo complesso. Ma affinché ci sia rappresentanza, ci devono essere interlocutori legittimati e autorevoli. Da un lato, talvolta, i lavoratori e le loro organizzazioni non sono considerati interlocutori legittimi. Dall'altro, in una fase storica caratterizzata dal riassetto e dalla riarticolazione delle realtà economiche e produttive, risulta difficile capire chi sia il reale datore di lavoro, come nel caso delle piattaforme che intermediano lavoro (on-line e off-line). Inoltre l'immediatezza delle transazioni e la molteplicità di interessi soggettivi tipica di questi contesti, rende più complicata la definizione di regole standard per la contrattazione. Allo stesso tempo, fuori dalla rete, le esperienze di autorappresentanza, come nei casi – pur fortemente eterogenei – delle fabbriche recuperate o dei fattorini di Foodora, mostrano che l'iniziativa diretta dei lavoratori è in grado di sostenerne i bisogni lavorativi e sociali in mancanza del sostegno della rappresentanza sindacale e insegnano che per fronteggiare i processi di delocalizzazione è necessario ricreare legami forti con i territori vicini e lontani, così come serve definire regole chiare che tutelino il lavoro e i lavoratori nelle procedure di subappalto e nelle situazioni ancor più gravi di disoccupazione e chiusura delle aziende.

#### *Descrizione delle questioni chiave segnalate:*

1. Universalità della tutela del lavoratore e disuguaglianze. Sia che si parli di lavoro indipendente che di lavoro autonomo, le tendenze attuali vedono una redistribuzione del rischio orientata al lavoratore (maggiore flessibilità, minore continuità lavorativa, maggiore rischio di obsolescenza delle competenze). Servono nuove forme di tutela universali per controbilanciare

questo rischio.

2. Le organizzazioni di rappresentanza possono attrezzarsi per anticipare i bisogni o devono limitarsi al riequilibrio delle disparità? L'attività di rappresentanza storicamente ha permesso di riequilibrare gli effetti negativi del sistema produttivo attraverso la conquista di nuovi diritti. Ci si deve limitare a questo o invece è necessario anticipare gli effetti negativi per prevenirli? Le nuove forme di rappresentanza dovrebbero prevenire gli effetti negativi del sistema produttivo, ma per fare questo devono recuperare la fiducia dei rappresentati; serve quindi abbattere la diffidenza e riconquistare autorevolezza.

3. Rappresentanza e nuove forme di partecipazione. Anche la partecipazione è cambiata. Di fronte a nuove forme di partecipazione (come per esempio quella online), meno strutturate del passato, come costruire una rappresentanza forte? È necessario valorizzare e includere le nuove forme di partecipazione (debole) per sostenere una rappresentanza (forte) e superare la frammentazione. Le grandi coalizioni possono costituire un antidoto alla frammentazione. In questo senso andrebbe approfondita anche l'eventuale possibilità di introdurre forme di regolazione della rappresentanza, individuando criteri oggettivi per pesare la forza rappresentativa dei soggetti in campo.

4. Velocità dei cambiamenti del mondo del lavoro e difficoltà delle organizzazioni di rappresentanza di tenere il passo. I cambiamenti del mondo del lavoro sono molto veloci. Vent'anni fa gli interinali erano la novità, adesso sono la normalità. Il dibattito attuale sui rider assomiglia molto a quello degli anni ottanta sui pony-express. Ciò dimostra che alcune questioni importanti del lavoro si ripropongono sotto altre forme. Mentre il lavoro subordinato può fare affidamento su una rappresentanza ancora ben strutturata, il lavoro autonomo no, in un contesto estremamente fluido in cui la regolazione arriva sempre in ritardo rispetto ai cambiamenti in atto, dovendo così limitarsi a circoscrivere e normalizzare gli effetti negativi dei mutati contesti produttivi. Per recuperare il terreno perduto (o ancora da conquistare) le organizzazioni

di rappresentanza hanno bisogno di rinnovare linguaggi, pratiche e strategie riconoscendo al contempo novità e ricorrenze storiche.

5. Cosa significa rappresentanza? La rappresentanza dovrebbe mirare a un riequilibrio delle disuguaglianze, disuguaglianze che portano a problemi per la convivenza nelle società. Ma affinché ci sia rappresentanza, ci devono essere gli interlocutori. Da una parte, talvolta, i lavoratori e le loro organizzazioni non sono considerati interlocutori legittimi. Dall'altra, in una fase storica caratterizzata dal riassetto e dalla riarticolazione delle realtà economiche e produttive, risulta difficile capire chi sia il reale datore di lavoro, come nel caso delle piattaforme che intermediano lavoro (on-line e off-line). Allo stesso tempo, fuori dalla rete, le esperienze di autorappresentanza, come nel caso delle fabbriche recuperate, insegnano che per fronteggiare i processi di delocalizzazione è necessario ricreare legami forti con i territori vicini e lontani, così come, in altri contesti lavorativi in cui si fa un uso massiccio delle procedure di subappalto, serve definire regole chiare che tutelino il lavoro e i lavoratori.

6. Diversità delle situazioni: autonomo non è sinonimo di precario. Se da una parte è vero che tutti i lavoratori devono avere tutele e rappresentanza, dall'altro non bisogna offuscare le profonde differenze tra una situazione e l'altra. Il freelance non è il rider di Foodora, in molti casi il freelance lo è per scelta di vita, mentre spesso il rider non ha alternative. Autonomo è diverso da precario, né "precario" è tecnicamente sinonimo di (lavoratore) "subordinato", o viceversa.

7. Carenza di consapevolezza tra i lavoratori. C'è necessità di creare una cultura, una consapevolezza, tra i lavoratori, di quanto è importante unirsi per portare avanti istanze comuni. Se un lavoratore rinuncia a un diritto, o non conosce i suoi diritti, è come se li perdesse.

8. I giovani e la rappresentanza. A differenza di quanto si potrebbe pensare, secondo una recente ricerca del prof. Rosina tra i giovani c'è una forte richiesta di forme di rappresentanza collettiva. Tra chi la pensa in questo

modo, metà sostiene che la forma più adatta possa arrivare da un rinnovamento degli attuali sindacati, mentre per l'altra metà servirebbero nuovi sindacati, capaci di superare i limiti di quelli attuali nel rispondere alle nuove esigenze del mercato del lavoro.

*Identificazione delle 3 principali questioni chiave:*

1. **Universalità della tutela del lavoratore e disuguaglianze.** Sia che si parli di lavoro dipendente che di lavoro autonomo, le tendenze attuali vedono una redistribuzione del rischio orientata al lavoratore (maggiore flessibilità, minore continuità lavorativa, maggiore rischio di obsolescenza delle competenze). Servono nuove forme di tutela universali per controbilanciare questo rischio.

2. **Le organizzazioni di rappresentanza possono attrezzarsi per anticipare i bisogni o devono limitarsi al riequilibrio delle disparità?** L'attività di rappresentanza storicamente ha permesso di riequilibrare gli effetti negativi del sistema produttivo attraverso la conquista di nuovi diritti. Ci si deve limitare a questo o invece è necessario anticipare gli effetti negativi per prevenirli? Le nuove forme di rappresentanza dovrebbero prevenire gli effetti negativi del sistema produttivo, ma per fare questo devono recuperare la fiducia dei rappresentati; serve quindi abbattere la diffidenza e riconquistare autorevolezza.

3. **Rappresentanza e nuove forme di partecipazione.** Anche la partecipazione è cambiata. Di fronte a nuove forme di partecipazione (come per esempio quella online), meno strutturate del passato, come costruire una rappresentanza forte? È necessario valorizzare e includere le nuove forme di partecipazione (debole) per sostenere una rappresentanza (forte) e superare la frammentazione. Le grandi coalizioni possono costituire un antidoto alla frammentazione. In questo senso andrebbe approfondita anche l'eventuale possibilità di introdurre forme di regolazione della rappresentanza, individuando criteri oggettivi per pesare la forza rappresentativa dei soggetti in campo.

## **SECONDO GIRO DI TAVOLO E SINTESI – Proposte di collaborazione**

Quali possibili proposte di soluzione per la rappresentanza del futuro? Per quanto riguarda la necessità di universalità nella tutela dei lavoratori, sarebbe necessario identificare alcune tutele minime, anche se è molto complesso identificare bisogni comuni alle molte e diverse categorie di lavoratori, in un mondo del lavoro che cambia con sempre maggiore rapidità, affrontando in particolare il nodo spinoso dei compensi o delle tariffe minime, rimasto fuori dal testo del recente “Statuto del Lavoro Autonomo”. Chiunque lavori, indipendentemente dal tipo di contratto, deve avere dei diritti minimi. A livello europeo esistono proposte strutturate per tutelare chi lavora su piattaforme online, come per esempio la Carta di Francoforte. Serve inoltre una maggiore responsabilità dell’impresa. Bisognerebbe definire meglio ruoli, responsabilità e tutele (del datore di lavoro, di chi intermedia lavoro, di chi offre le proprie prestazioni professionali). Allo stesso tempo risulta necessario sostenere processi virtuosi in grado di incrementare la trasparenza e la correttezza nell’organizzazione del lavoro e nella gestione dei lavoratori, siano essi autonomi o subordinati.

In secondo luogo, per contrastare la mancanza di fiducia e autorevolezza delle organizzazioni di rappresentanza, una proposta è di puntare sul miglioramento dei servizi erogati e sullo sviluppo di nuovi servizi in grado di fornire un supporto concreto ai lavoratori rafforzando così le attività di advocacy utili a intercettare i lavoratori e a stimolare la loro partecipazione attiva, con ricadute positive sulla rappresentatività e sull’efficacia della rappresentanza. In un mondo del lavoro più frammentato e per certi versi più disgregato che in passato, senza una cultura del lavoro comune tra i lavoratori, questa potrebbe essere una modalità per riconquistare la loro fiducia e generare occasioni di confronto ed elaborazione di prospettive comuni e condivise.

Infine, per quanto riguarda la creazione di nuove coalizioni, è importante che queste si formino anche al di fuori dal mondo politico, coinvolgendo la società civile, i territori locali e quelli globali che condividono analoghe potenzialità, risorse, problematiche. L’investimento sulla costruzione di coalizioni stabili, trasversali, diffuse è indispensabile perché le dinamiche produttive e del lavoro sono sempre

meno circoscrivibili a singoli territori o settori e la coesione solidale può essere una risposta al crescente grado di instabilità e incertezza. È inoltre necessario operare una ricognizione delle esperienze di coalizione sino ad ora sperimentate per comprenderne limiti e potenzialità, mettendo a valore gli aspetti positivi e generativi che meglio possono rappresentare un importante punto di riferimento per le coalizioni future.

### *Elenco delle proposte di collaborazione effettuate*

1. Per quanto riguarda l'universalità della tutela del lavoratore e disuguaglianze, è necessario identificare alcune tutele minime, anche se è molto complesso identificare bisogni comuni alle molte e diverse categorie dei lavoratori, in un mondo del lavoro che cambia (ad esempio, pensione, maternità, malattia, infortunio, formazione, minimo salariale). Chiunque lavori, indipendentemente dal tipo di contratto, deve avere dei diritti minimi. A livello europeo esistono delle carte dei diritti per chi lavora su piattaforme online, come per esempio la Carta di Francoforte. Serve inoltre una maggiore responsabilità dell'impresa. Bisognerebbe definire con più chiarezza ruoli, responsabilità, tutele (del datore di lavoro, di chi intermedia lavoro, di chi offre le proprie prestazioni professionali).

2. Per quanto riguarda il tema della mancanza di fiducia e autorevolezza, una proposta di soluzione potrebbe essere per le organizzazioni di rappresentanza quella di fornire servizi e fare attività di advocacy per avvicinare i lavoratori e stimolare la partecipazione, in modo da essere più rappresentativi. In un mondo disgregato, senza una cultura condivisa, questa potrebbe essere una modalità per favorire processi di coesione, purché i servizi vengano pensati come uno strumento e non come un fine in se stesso.

3. Per quanto riguarda le nuove coalizioni, è importante che si formino anche al di fuori dal mondo politico, nella società civile, sul territorio (locale) e in rete con altri territori (globali). È inoltre necessario operare una ricognizione delle esperienze fino ad ora realizzate per comprenderne pregi e difetti, mettendo così a disposizione delle coalizioni future un patrimonio di

esperienze e conoscenze preziose.

4. I lavoratori stessi dovrebbero essere più attivi e chiedere di essere rappresentati in un sistema che è molto meno standardizzato. Al contrario, spesso ci si rivolge al sindacato soltanto quando si hanno dei problemi.

5. Per quanto riguarda la rappresentanza, bisogna ormai ragionare e lavorare a livello globale, accettando la globalizzazione come un dato di fatto.

*Identificazione delle tre proposte di collaborazione che rispondono ai bisogni delle questioni chiave identificate:*

1. Per quanto riguarda l'universalità della tutela del lavoratore e disuguaglianze, è necessario **identificare alcune tutele minime**, anche se è molto complesso identificare bisogni comuni alle molte e diverse categorie dei lavoratori, in un mondo del lavoro che cambia (ad esempio, pensione, maternità, malattia, infortunio, formazione, minimo salariale). Chiunque lavori, indipendentemente dal tipo di contratto, deve avere dei diritti minimi. A livello europeo esistono delle carte dei diritti per chi lavora su piattaforme online, come per esempio la Carta di Francoforte. Serve inoltre una maggiore responsabilità dell'impresa. Bisognerebbe definire con più chiarezza ruoli, responsabilità, tutele (del datore di lavoro, di chi intermedia lavoro, di chi offre le proprie prestazioni professionali).

2. Per quanto riguarda il tema della mancanza di fiducia e autorevolezza, una proposta di soluzione potrebbe essere per le organizzazioni di rappresentanza quella di **fornire servizi e fare attività di advocacy per avvicinare i lavoratori e stimolare la partecipazione, in modo da essere più rappresentativi**. In un mondo disgregato, senza una cultura condivisa, questa potrebbe essere una modalità per favorire processi di coesione, purché i servizi vengano pensati come uno strumento e non come un fine in se stesso.

3. Per quanto riguarda le nuove coalizioni, è importante che si formino anche al di fuori dal mondo politico, nella società civile, sul territorio (locale) e in rete con altri territori (globali). È inoltre necessario operare una ricognizione delle esperienze fino ad ora realizzate per comprenderne pregi e difetti, mettendo così a disposizione delle coalizioni future un patrimonio di esperienze e conoscenze preziose.

## Gli autori

**Carlo Feltrinelli**, Presidente Fondazione Giangiacomo Feltrinelli.

**Massimiliano Tarantino**, Segretario Generale Fondazione Giangiacomo Feltrinelli. Laureato in Giurisprudenza, lavora da una ventina d'anni nel mondo della comunicazione e delle relazioni istituzionali: per otto anni come giornalista e negli ultimi undici come responsabile ufficio stampa, communication manager o responsabile attività di comunicazione istituzionale per realtà pubbliche o private. Giornalista professionista, è stato collaboratore di diverse pagine culturali di testate del Gruppo Editoriale L'Espresso dal 1996 al 2003 e ha lavorato come programmatore regista, autore di testi e speaker per diverse trasmissioni radiofoniche dei canali nazionali della RAI dal 1997 al 2001.

**Enzo Mingione**, Professore ordinario di Sociologia presso l'Università di Milano Bicocca, è uno dei principali sociologi italiani, già Preside della Facoltà di Sociologia dell'Università di Milano-Bicocca e Presidente della Fondazione Bignaschi. Si occupa principalmente di sociologia economica ed è uno dei principali esponenti della nuova sociologia economica europea. I suoi campi di ricerca scientifica riguardano la povertà e l'esclusione sociale con particolare attenzione ai contesti urbani; i meccanismi di regolazione sociale dell'economia e il settore informale dell'economia; il mercato del lavoro e la disoccupazione; la città i problemi urbani e regionali; i sistemi di welfare e le politiche sociali. Oltre a tali temi di ricerca ha approfondito la teoria sociale contemporanea con particolare attenzione all'approccio della Sociologia economica e a quello della Sociologia urbana.

**Caterina Croce** è nata a Milano nel 1984. Ha vissuto a Berlino, a Friburgo e a Lione. Ha conseguito un Dottorato di Ricerca in Filosofia e dalla sua tesi ha tratto un libro, *L'ombra di Polemos, i riflessi del Bios*. Collabora con i blog del Corriere della Sera, per cui ha scritto un ebook intitolato *Il futuro in tasca, piccole storie per (r)aggirare la crisi*. Da giugno 2014 è entrata a far parte della Fondazione Feltrinelli, occupandosi soprattutto dell'attività progettuale e redazionale;

**Andrea Zucca** è laureato con lode in Management per l'Impresa all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Ha collaborato con Fondazione E4Impact e Fondazione Eni Enrico Mattei, dove ha svolto attività di incubazione e di ricerca sul tema della sostenibilità. Ha collaborato con network e organizzazioni delle Nazioni Unite per la promozione dei Sustainable Development Goals in Italia. Ora collabora con la Fondazione Giangiacomo Feltrinelli nell'area di ricerca Futuro del lavoro.