



Università degli Studi di Bergamo  
Scuola di dottorato in formazione e mercato del lavoro  
– Ciclo XVII –

**IL MODELLO DELLA  
*SOCIAL ORGANIZATION*  
APPLICATO ALLA RICERCA**

**Candidato:**  
Andrea Gatti Casati

**Tutor scientifico:**  
Chiar.mo Prof. Michele Tiraboschi

**Coordinatore di indirizzo del Dottorato:**  
Chiar.mo Prof. Michele Tiraboschi

**Coordinatore della Scuola di Dottorato:**  
Chiar.mo Prof. Giuseppe Bertagna

---

Anno Accademico 2013/2014

*A Simona, mia sorella e i miei genitori.*

## INDICE-SOMMARIO

Abstract .....	5
Introduzione.....	7

### Capitolo I COME LA TECNOLOGIA CAMBIA IL LAVORO

1.1 Un mondo interconnesso .....	9
1.1.1 L'avvento del web 2.0.....	11
1.1.2 I rischi del web 2.0.....	14
1.2. Il futuro del lavoro.....	16
1.2.1. Digitalizzazione delle procedure di lavoro .....	17
1.2.2. Nuovo concetto di spazio.....	19
1.2.3. Nuovo concetto di tempo.....	21
1.2.4. Lo <i>smart working</i> .....	22
1.2.5. Crisi della rappresentanza .....	24
1.2.6. Nuove competenze.....	25
1.3. Caratteristiche generali di una <i>social organization</i> .....	29
1.3.1. Una nuova economia .....	31
1.3.2. Modalità di acquisizione del talento.....	33
1.3.3. <i>Leadership</i> distribuita.....	36
1.3.4. Comunicazione e utilizzo dei social media aziendali.....	38
1.3.5. Risvolti e criticità di una <i>social organization</i> .....	43

**Capitolo II**  
**COME LA TECNOLOGIA CAMBIA LA RICERCA**

2.1. Verso una nuova ricerca scientifica .....	50
2.2. Social media per la ricerca.....	52
2.2.1. Utilizzo di Twitter negli istituti di alta formazione.....	54
2.3. <i>Open access</i> : il ruolo della ricerca aperta.....	58
2.3.1. Definizioni e ambiguità.....	60
2.3.2. Tipologie dei sistemi <i>open access</i> .....	62
2.3.3. Sostenibilità e modelli di <i>business</i> .....	65
2.3.4. <i>Copyright</i> e tipologie di licenze .....	69
2.3.5. Iniziative europee e linee guida CRUI.....	71
2.3.6. Impatto delle pubblicazioni <i>open access</i> sulla ricerca .....	73
2.4. MOOCs : una panoramica generale.....	75
2.4.1. Un'educazione aperta .....	78
2.4.2. Tipologie di MOOCs.....	79
2.4.3. Principali piattaforme .....	81
2.4.4. MOOCs per le aziende .....	83
2.4.5. Criticità e punti di forza.....	84

**Capitolo III**  
**IL CASO ADAPT**

3.1. ADAPT, l'Università 2.0.....	87
3.1.1. L'organizzazione di ADAPT .....	95
3.1.2. La piattaforma MOODLE.....	102
3.1.3. La comunicazione di ADAPT.....	106
3.2. Caso di studio: Il Codice Semplificato del Lavoro .....	117
Conclusioni.....	132
<i>Literature review</i> .....	136
Bibliografia.....	168

## Abstract

Il presente studio ha l'obiettivo di capire come la tecnologia sia in grado di cambiare il modo di fare e di comunicare la conoscenza scientifica, studiando i nuovi strumenti che i centri di ricerca e le istituzioni educative hanno a loro disposizione e comparando il mondo della ricerca e il mondo del lavoro al fine di individuare le giuste pratiche organizzative e comunicative.

Una prima considerazione emersa nella ricerca riguarda come internet, il web 2.0 e le nuove piattaforme digitali volte alla collaborazione e alla condivisione delle informazioni, stanno cambiando il concetto stesso di conoscenza e il ruolo della società, trasformando gli utenti da semplici destinatari di un messaggio a produttori di sapere.

Una seconda considerazione emersa riguarda invece l'accademia, la quale, per fare propri questi principi e rispondere alle reali esigenze della società e del mondo del lavoro, deve rinnovare la propria tradizione caratterizzata da una chiusura e conservazione del sapere in favore di nuovi metodi di creazione e divulgazione dei dati, quali, ad esempio, l'implementazione di sistemi di pubblicazione ad accesso aperto o corsi universitari gratuiti e fruibili da remoto, al fine di accelerare il processo innovativo globale secondo il principio per il quale, grazie a un accesso libero delle informazioni, è facile creare rapidamente altra conoscenza.

La comparazione con il mondo del lavoro ha consentito di capire come le imprese, che per necessità e spirito di sopravvivenza hanno dovuto per prime adattarsi alla grande trasformazione in atto, abbiano risposto al cambiamento, tramutando la propria organizzazione in ciò che è stata definita *social organization*, ovvero una struttura organizzativa in grado di fare emergere l'intelligenza collaborativa e il contributo creativo di ogni dipendente, superando di fatto il principio del fordismo e del comando e controllo che ha caratterizzato l'intero secolo scorso, secondo il quale pochi pensano e molti eseguono.

Il presente lavoro di tesi cerca quindi di mostrare come il principio organizzativo delle *social organization* possa essere applicato anche ai centri

di ricerca e agli istituti di alta formazione e possa rappresentare un modo nuovo di fare ricerca.

Per dimostrare ciò, è stato scelto il centro di ricerca ADAPT sul mercato del lavoro e le relazioni industriali come studio di caso che, grazie alla tecnologia e a un cambio di paradigma dei propri assetti organizzativi, può essere considerato a tutti gli effetti una Università 2.0, capace di fare della condivisione del sapere il proprio vantaggio competitivo e il proprio punto forza.

## **Introduzione**

Internet e il web 2.0 hanno portato il diffondersi di nuovi valori, nuovi modi di pensare e di agire che stanno cambiando l'economia moderna, costruendo un mondo interconnesso i cui pilastri fondanti sono determinati dallo scambio libero di saperi e dalla collaborazione tra persone, discipline e campi diversi.

Lo sviluppo di tecnologie digitali ha determinato il superamento di vecchi paradigmi culturali e l'introduzione di nuovi, imponendo un ripensamento delle logiche organizzative e procedurali di molti ambiti, tra cui il mondo della ricerca scientifica che dovrà sia (re)imparare le modalità con cui accedere ai dati, sia utilizzare nuovi strumenti e ridefinire una nuova modalità di divulgazione delle informazioni.

I centri studi, le università e gli istituti di alta formazione hanno a disposizione mezzi innovativi che rendono possibile un nuovo modo di fare e comunicare la conoscenza. Come emergerà nel corso della presente trattazione, il mondo della ricerca sente, più di altri, la necessità di allargare i propri orizzonti per rispondere in modo puntuale alle reali esigenze della società contemporanea, cambiando la propria struttura, tradizionalmente chiusa ed elitaria, dove la conservazione del sapere è sempre stata considerata fonte di prestigio e potere.

La presente tesi si pone come obiettivo, dunque, la definizione di nuovi modi di fare ricerca, grazie all'utilizzo di strumenti digitali ma, ancor prima, attraverso un cambiamento culturale del contesto accademico, capace di aprirsi al mondo circostante e di dialogare da una parte con le imprese e, dall'altra, con gli studenti, per soddisfare le reali esigenze della società moderna del presente e del futuro.

Allo scopo di comprendere appieno come ciò si possa effettivamente realizzare è stato necessario volgere lo sguardo a quanto già accaduto nel mondo del lavoro, dove l'introduzione di nuove tecnologie digitali ha reso possibile un rinnovamento degli aspetti organizzativi delle imprese e quindi un nuovo modo di lavorare.

Nel primo capitolo, quindi, si cercherà di mostrare da un lato quali siano i valori apportati dalla rivoluzione digitale di internet e del web 2.0 e dall'altro come le imprese abbiano saputo ripensare le proprie pratiche organizzative e comunicative, trasformandosi nelle cosiddette *social organization*, ovvero strutture flessibili in grado di valorizzare la conoscenza di ogni singolo collaboratore. Verrà presentato come le *social organization* riescano a fare emergere il sapere latente dell'organizzazione, superando così le pratiche gestionali fordiste tipiche del secolo passato basato sul processo di comando e controllo in favore di nuovi valori quali la collaborazione, l'apertura e la comunicazione. Nello specifico si spiegherà, quindi, come l'introduzione di nuove tecnologie, quali social network aziendali, piattaforme di collaborazione, e strumenti di lavoro a distanza, riescano a rendere più flessibile il lavoro.

Nel secondo capitolo si cercherà di mostrare quali sono le innovazioni tecnologiche del mondo accademico e come possono cambiare il modo di fare ricerca. Tra gli strumenti oggetto di analisi si ricordano i social media, per una diversa selezione e divulgazione delle informazioni, le piattaforme *open access*, per una pubblicazione dei testi scientifici in modo aperto, libero e gratuito, e i *massive open online courses*, ovvero la nuova frontiera dei corsi di formazione a distanza.

Infine, l'ultimo capitolo vuole presentare un esempio concreto di come un centro di ricerca possa applicare il modello organizzativo della *social organization* utilizzando la tecnologia per comunicare la conoscenza in modo innovativo. L'esempio descritto è il caso ADAPT, il centro studi sul mercato del lavoro e le relazioni industriali, che ha come obiettivo un nuovo modo di "fare Università". Nello specifico verrà trattato il progetto "Codice Semplificato del Lavoro", ovvero la redazione di un testo aperto realizzata attraverso nuove procedure e nuove tecnologie digitali, che ADAPT ha fatto proprie per organizzare il lavoro di ricerca.

# I

## CAPITOLO

### COME LA TECNOLOGIA CAMBIA IL LAVORO

*Sommario:* **1.1** Un mondo interconnesso. - **1.1.1** L'avvento del web 2.0. - **1.1.2** I rischi del web 2.0. - **1.2** Il futuro del lavoro. - **1.2.1** Digitalizzazione delle procedure di lavoro. - **1.2.2** Nuovo concetto di spazio. **1.2.3** Nuovo concetto di tempo. - **1.2.4** Lo *smart working*. - **1.2.5** Crisi della rappresentanza. - **1.2.6** Nuove competenze. - **1.3** Caratteristiche generali di una *social organization*. - **1.3.1** Una nuova economia. - **1.3.2** Modalità di acquisizione del talento. - **1.3.3** *Leadership* distribuita. - **1.3.4** Comunicazione e utilizzo dei social media aziendali. - **1.3.5** Risvolti e criticità di una *social organization*.

#### **1.1. Un mondo interconnesso**

La storia del villaggio di Cangandi<sup>1</sup>, a Panama, racconta di un gruppo di circa trecento agricoltori che, spostandosi dalla riva del fiume alla cima della collina, hanno preferito alla comodità dell'acqua corrente e dell'energia elettrica il vantaggio offerto dalla connessione internet. Grazie alla copertura di dispositivi mobili, come telefonini e *tablet*, garantita dall'installazione di pannelli solari in alta quota, gli abitanti del villaggio hanno potuto organizzare la loro attività commerciale comunicando con i mercanti delle isole limitrofe, al fine di mettersi in viaggio solo quando necessario e con il giusto carico di merci, poiché il tragitto per raggiungere i compratori durava qualche giorno e

---

<sup>1</sup> Intervista a Meerman Scott, esperto di Marketing, per il portale online Che Futuro.

<sup>2</sup> Il divario esistente tra chi ha accesso effettivo alle tecnologie dell'informazione e chi

il rischio di allontanarsi da casa a caccia di fortuna non era più considerato una soluzione sostenibile.

La morale della storia vuole spiegare come “fare rete” sia un bisogno primario indispensabile in un mondo ormai interconnesso: internet, che conta un totale di oltre due miliardi di utenti sparsi in tutto il globo, è oggi considerato dai più come uno dei fattori in grado di guidare sia lo sviluppo economico sia la coesione sociale dei Paesi moderni i quali, tuttavia, non sempre riescono a sfruttarne appieno le potenzialità. Lo Stato italiano, ad esempio, deve fare i conti con il grande problema delle infrastrutture, il cosiddetto *digital divide*<sup>2</sup>, in quanto solamente il 55% della popolazione ha accesso a una connessione internet<sup>3</sup>, a differenza del tasso di penetrazione medio europeo che si attesta attorno al 70%. Il governo italiano investe nel settore ICT il 2% del PIL che corrisponde al 10% degli investimenti totali, una percentuale molto inferiore se confrontata ad altri Paesi come, ad esempio, gli Stati Uniti che investono fino al 3,5%, corrispondente al 25% degli investimenti totali. Ciò nonostante, durante il governo Monti<sup>4</sup>, anche l'Italia ha iniziato un percorso di ammodernamento del Paese grazie al Decreto Legge del 18 ottobre 2012, n. 179, conosciuto come “Decreto Crescita 2.0”, che si pone come obiettivo quello di operare su più fronti: infrastrutture e sicurezza, *smart cities* (un ambiente urbano in grado di migliorare, soprattutto grazie alla digitalizzazione dei servizi, la vita dei cittadini) *e-government*, competenze digitali, ricerca e innovazione ed *e-commerce*<sup>5</sup>.

L'introduzione di nuove tecnologie digitali sembra quindi essere una condizione necessaria perché ogni Paese riesca ad adattarsi e far fronte alle regole imposte dalla nuova “economia della collaborazione di massa<sup>6</sup>” (D. TAPSCOTT, A. D. WILLIAMS, 2006), ovvero dell'interconnessione dei soggetti grazie alla Rete, che ha facilitato il radicamento nella società di principi come l'apertura, la meritocrazia, l'attivismo, la partecipazione, la

---

<sup>2</sup> Il divario esistente tra chi ha accesso effettivo alle tecnologie dell'informazione e chi ne è escluso, in modo parziale o totale.

<sup>3</sup> Di questo 55% solo il 45% è una connessione a banda larga.

<sup>4</sup> Dal 16 novembre 2011 al 28 aprile 2013.

<sup>5</sup> Al 2014 si sente ancora il bisogno di regole attuative che sbloccino e rendano operative le previsioni del decreto.

<sup>6</sup> L'economia della collaborazione, conosciuta anche come *Wikinomics* i cui teorizzatori sono D. Tapscott e A.D. Williams.

collaborazione, il decentramento, la sperimentazione e la rapidità nell'accesso alle informazioni.

Tali principi sono alla base del cosiddetto web 2.0, strumento portante del nuovo mercato del lavoro, senza il quale un'economia della collaborazione di massa non sarebbe possibile.

### 1.1.1 L'avvento del web 2.0

Al fine di non creare ambiguità nel lettore si ritiene utile fare una premessa in riferimento all'utilizzo dei termini internet e web: internet è tecnicamente una infrastruttura tecnologica, ovvero una rete mondiale di computer (*interconnected networks*) realizzata per la prima volta negli anni sessanta. Il web (*world wide web*) invece, è solo una delle applicazioni supportate da internet (altre sono, ad esempio il servizio email, Telnet o VoIP) ed è nato nel 1991 grazie al progetto di ricerca di Tim Berners-Lee, un informatico britannico che per il CERN<sup>7</sup> realizzò per la prima volta un sito basato su collegamenti ipertestuali. Il web è quindi il servizio che, tramite un *browser* e l'uso di *link*, permette di salvare, leggere e condividere le informazioni presenti sui vari computer connessi alla rete internet. Nel linguaggio comune però, i significati di internet e web sono spesso usati in modo interscambiabile e così verranno utilizzati nel prosieguo della presente trattazione.

Negli ultimi dieci anni si è assistito alla nascita di quello che è comunemente conosciuto come web 2.0, definizione data per la prima volta dall'editore irlandese Tim O'Reilly, durante una conferenza nel 2004. Sebbene il nome web 2.0 stia ad indicare lo stato di avanzamento del primo *world wide web* degli anni novanta, con la dicitura "2.0" ci si riferisce a un concetto più ampio ed esteso: nel campo dell'informatica, infatti, con 2.0 si intende l'interazione degli utenti con il sito web. Questa caratteristica è divenuta, con il tempo, sinonimo di collaborazione laddove le persone non siano destinatari passivi di un messaggio unidirezionale ma abbiano la possibilità di comunicare e creare valore. Nel campo del lavoro, ad esempio, con il termine "lavoro 2.0" ci si

---

<sup>7</sup> L'Organizzazione Europea per la Ricerca Nucleare.

riferisce a un tipo di lavoro basato sulla partecipazione attiva di tutti i collaboratori.

Il Web 2.0 è quindi un modo per indicare quel web dinamico, nel quale chiunque ne abbia l'intenzione ha oggi la possibilità e i mezzi per poter diventare autore, scrittore, produttore, editore o grafico, a differenza di quanto accadeva con il web 1.0, ovvero quel web statico che ha imparato a conoscere la prima generazione di utenti online, che poteva solamente leggere quanto scritto su pagine online immobili e imm modificabili, se non da parte dell'amministratore del sito. L'apertura ai commenti, alle recensioni, ai feedback dell'utente quindi (si pensi anche solo ai "mi piace" o alla possibilità di commento e condivisione sui vari social media) non ha trasformato la sola rete internet, ma l'intero paradigma culturale della nostra società.

Nonostante alcuni primissimi prototipi come, ad esempio, SixDegrees.com, nato nel 1997 con lo scopo di creare delle relazioni tra le persone, è con l'avvento dei social networks, dal 2003 in poi, che si inizia a parlare di web 2.0, di interazione tra utenti e condivisione delle informazioni. Il primo social network ad aver avuto notorietà è Friendster - lanciato a cavallo tra il 2002 e il 2003 il quale però non riesce a supportare con efficienza le troppe richieste di iscrizione e il proliferarsi di account falsi - ma è con il successo mondiale di MySpace, nel 2003, che inizia la rivoluzione digitale dei social media. Sempre nello stesso anno vede la luce infatti LinkedIn, di Reid Hoffman, l'anno successivo nasce Facebook, di Mark Zuckerberg, e nel 2006 Twitter, della Obvious Corporation. In questi anni poi sono nate numerose altre piattaforme (come Google plus, Orkut, Pinterest, e molte altre), tutte con la stessa funzione: creare connessioni e condividere informazioni.

L'evoluzione di internet e il diffondersi del web 2.0, con il proliferare di strumenti digitali come i social network, ma anche blog, forum, piattaforme di micro-blogging, *wiki* e altre applicazioni, hanno cambiato la nostra attitudine verso il modo in cui le informazioni vengono scambiate e hanno aiutato le persone a creare connessioni su scala globale.

Per capire l'importanza di questi strumenti e dell'impatto che essi hanno avuto sulla società, è utile ricordare la (ormai) famosa copertina del Times del 25 dicembre 2005, la quale identificava come *Person of the Year* l'uomo comune. Chiunque nel 2005 avesse avuto tra le mani la copia del Times,

grazie a un materiale specchiante incollato sulla copertina, avrebbe visto riflessa la propria faccia. Con questa intuizione il Times ha voluto descrivere l'importanza e l'incredibile contributo all'accrescimento della conoscenza da parte di ogni singolo utente di internet che contribuisce giornalmente a condividere sapere e opinioni sul web, con tutto il resto del mondo.

Il web 2.0 è il padre quindi dell'era del cosiddetto *user generated content*, (letteralmente il contenuto generato dagli utenti), ed è portatore di nuovi principi che, come vedremo nei prossimi paragrafi, sono imprescindibili anche per la riorganizzazione degli assetti organizzativi del lavoro.

Di seguito si riportano i principi chiave che fanno del web 2.0 uno strumento innovativo e rivoluzionario:

- Dialogo tra pari: nel web non contano titoli ma il messaggio, ciò che viene detto;
- Libertà: il web favorisce la libertà di espressione delle persone;
- Trasparenza e meritocrazia: nel web ogni informazione (o quasi) è facilmente verificabile ed essendo visibile il contributo del singolo utente è individuabile il reale valore di ogni persona;
- Apertura e circolazione della conoscenza: il web promuove la libera circolazione delle informazioni;
- Collaborazione e partecipazione: il web facilita l'interazione tra gli utenti e fornisce gli strumenti adatti alla creazione di contenuti;
- Decentramento: nel web non esiste una struttura piramidale e centralizzata ma, al contrario, si tratta di una rete nella quale ogni singolo nodo è depositario di conoscenza;
- Comunità: il mondo online, così come quello offline, è caratterizzato da un insieme di comunità, ossia gruppi di persone che si scambiano opinioni e condividono interessi secondo proprie passioni o preferenze personali;
- Apertura: volontà di condividere informazioni in modo trasparente, veloce e libero, senza limiti di accesso.

### 1.1.2 I rischi del web 2.0.

Nonostante la rivoluzione digitale abbia un impatto decisivo per la crescita dell'economia moderna, lo sviluppo del web 2.0 è oggetto di dibattito tra gli esperti, che si interrogano sugli eventuali rischi correlati ad un uso improprio del mezzo.

In prima battuta ci si interroga se il web sia costituito dalle cosiddette stanze intelligenti o da stanze autoreferenziali. Una stanza è un luogo online dove le persone si ritrovano e si scambiano opinioni come, ad esempio, un *topic* di un forum, o un *hashtag* su Twitter, o un qualsiasi argomento di discussione su una piattaforma collaborativa. Stando a una delle correnti di pensiero più in voga (D. WEINBERGER, 2012) sarebbe proprio la stanza - e quindi la somma totale degli utenti, chiamata anche folla, *crowd* - ad essere più intelligente di ogni singolo membro, seppur il più colto, del gruppo. In altre parole si sostiene che sia l'insieme di opinioni, sensazioni, correzioni e integrazioni, l'origine della saggezza e della conoscenza e il vero valore aggiunto, non il contributo del singolo individuo, per quanto acuto esso sia. Se questo è vero per molti esperti del settore, è vero anche che le stanze corrono il rischio di sovraffollamento di voci, con il risultato di ottenere l'effetto opposto: le persone che abitano la stanza sono spesso alla ricerca di voci simili e accade di frequente che non ascoltino le opinioni contrastanti. Gli utenti vogliono avere conferma della bontà del proprio pensiero e sono in cerca di opinioni che facciano da eco alla propria voce, demonizzando chi la pensa in modo diverso. È ciò che accade quando Google, grazie al suo filtro di ricerca, suggerisce agli internauti i link o siti web in base alle loro precedenti ricerche o interrogazioni. In questo modo l'utente viene guidato giornalmente sempre più verso stanze create *ah hoc* per restare in un ambiente ad esso familiare (suggerimenti di contatti, opinioni, letture, gusti). Un esempio pratico di questo modo di agire sono i suggerimenti di nuovi contatti, gruppi o amici da seguire che il sistema indica all'utente, una logica ormai consolidata dai social network: se un utente A è in contatto con un utente B esperto di diritto del lavoro, verrà suggerito all'utente A di mettersi in contatto anche con un ipotetico utente C, poiché anch'esso esperto di diritto del lavoro. I

risultati dei motori di ricerca non sono mai casuali e il rischio che si corre è di trovarsi in stanze composte da soli nostri simili, isolandoci così da opinioni differenti e fuori dal coro. Sta quindi al buon senso delle persone mantenere una mentalità aperta e pronta al confronto e al dialogo e far sì che le voci forti e prepotenti non zittiscano quelle più deboli. Se il web sarà capace di restare un luogo di incontro, scambio e dialogo, allora le stanze saranno portatrici di conoscenza, se il web si dividerà in compartimenti stagni nei quali trovarsi per rafforzare le proprie opinioni precostituite, allora si correrà il rischio di «farci indottrinare con le nostre stesse idee» (E. PARISER, 2012).

In seconda battuta uno dei rischi maggiori in cui può incorrere il web 2.0 è la sottostima della maggioranza silenziosa. Spesso si sente dire dagli esperti che, nonostante internet dia la possibilità, a chiunque lo volesse, di dare il proprio contributo, quelli che effettivamente lo fanno ammontano al solo 1%. Se quindi il web è utile per capire gli umori e le opinioni di chi naviga online, è bene ricordare che esiste una popolazione, molto più numerosa, ancora silente, e della quale non si conoscono le vere intenzioni. Il rischio che si corre è quello di dimenticarsi della maggioranza rimasta silente ma che esiste e quando sarà il momento saprà far valere le proprie ragioni. Pensiamo al caso della propaganda politica: l'1% della popolazione attiva può essere più rumoroso del restante 99%, ma il giorno delle votazioni spesso i pronostici degli *exit pool* sono ribaltati da quello che è in realtà il sentimento vero della popolazione. Dare per verità assoluta ciò che si legge su internet, quindi, potrebbe essere un errore.

In terza battuta il web 2.0 incorre nel rischio di ridondanza e imprecisione delle informazioni. Spesso su internet le stesse informazioni sono ripetute più volte e ci si interroga sulla loro veridicità in quanto sono facilmente manipolabili. In questo contesto assume importanza la funzione del filtro (E. PARISER, 2012), ovvero uno degli strumenti chiave dell'epoca digitale, poiché elemento in grado di selezionare, dopo essere stato settato secondo indicazioni personalizzate, notizie, informazioni o contenuti. Sapere utilizzare gli strumenti giusti consente all'utente non di cercare l'informazione ma di farsi trovare dall'informazione stessa, filtrando le notizie e scegliendo quelle che si ritengono interessanti e attendibili. Strumenti come i *Feed Rss*, *Google Alert*, *newsletter*, le liste di *Twitter*, i gruppi di *LinkedIn*, permettono di organizzare e razionalizzare l'informazione, scegliendo in molti casi la fonte

che si ritiene fidata, ascoltando la voce di chi, nel tempo, si è creato una buona reputazione (digitale o meno).

In ultima battuta il web si caratterizza dalla competizione con la *user generation*. Come descritto precedentemente, sul web non contano i titoli ma l'effettivo contributo del singolo. Si aggiunga che la tecnologia permette con estrema facilità, a tutti coloro che posseggono un personal computer, di produrre oggetti multimediali di qualità. Questo comporta l'azzeramento di ogni sorta di distanza tra chi realizza un prodotto per lavoro e chi invece lo fa per *hobby*. Ovviamente molti sono i benefici: si scoprono nuovi talenti, si crea una democratizzazione del valore e si combatte la manipolazione elitaria della comunicazione. Allo stesso tempo, però, si rischia di confondere le idee all'utente: può accadere, infatti, che un giornalista professionista, esperto di arte per esempio, se non è in grado di comunicare al meglio la sua conoscenza, con il linguaggio della rete e usando la giusta tecnologia (come la possibilità di commento, di condivisione ecc.), risulti meno credibile, o semplicemente meno seguito, di un *blogger* amatoriale che tratta lo stesso argomento per passione. Allo stesso modo, ad esempio, un fotografo professionista rischia di entrare in competizione con fotografi amatoriali che, grazie al loro sito internet autoprodotta, hanno visto crescere la propria popolarità. È la generazione dei *pro-am* e dei *prosumer*: i *pro-am* sono i professionisti-amatori, ovvero coloro i quali fanno di un *hobby* una semi-professione. Sono coloro che, a livello amatoriale, nel tempo libero, realizzano comunque un buon prodotto, mettendo in difficoltà chi lo stesso prodotto lo realizza per lavoro. Vengono chiamati *prosumer* invece i consumatori-produttori di informazioni. È di fatto un altro modo per identificare la *User Generated Content*, la generazione di persone che oltre a ricevere un messaggio, è al contempo in grado - grazie alle nuove tecnologie - di produrre nuova informazione.

## **1.2 Il futuro del lavoro**

Internet e le nuove tecnologie hanno posto le basi per lo sviluppo di una vera e propria rivoluzione digitale che, incidendo su diversi aspetti come l'economia e la società, ha costretto le imprese e le organizzazioni a ripensare al proprio *modus operandi*. Il futuro del lavoro non potrà prescindere dalla

forza innovatrice del digitale che sarà in grado di creare nuovi mercati, posti di lavoro e modelli di *business* moderni.

Questo presuppone un'inevitabile inversione di rotta del sistema economico-sociale-giuridico: la digitalizzazione del mercato del lavoro influenza il funzionamento delle imprese e costringe a ripensarne le dinamiche, il *business*, il *go to market*, la produzione e le operazioni. Per le imprese, ciò significa cambiare i propri modelli organizzativi, gli *asset* di produzione, investire in tecnologia qualificata e operazioni di competitività.

Nei paragrafi che seguono, si vogliono analizzare gli effetti più innovativi di questa rivoluzione digitale che le imprese e le organizzazioni dovranno tenere in considerazione per riuscire ad adattarsi al mondo che cambia.

### **1.2.1. Digitalizzazione delle procedure di lavoro**

Il *leitmotiv* di molti degli uffici di ricerca e sviluppo, presenti oggi nelle organizzazioni più virtuose, è quello di ripensare il lavoro. Alcune ci stanno provando, ma sono ancora troppi i fallimenti e le rivoluzioni rimaste a metà del guado: ciò che sembra mancare, è una visione chiara da parte dei *business leader*, coloro che dovrebbero indicare la strada da percorrere. Se il mercato del lavoro mostra una gran voglia di voltare pagina e le tecnologie digitali permettono di immaginare soluzioni fino a qualche anno fa impensabili, le idee di molti imprenditori sembrano ancora confuse poiché troppo spesso la moda del momento prende il sopravvento sulla ragione, con il risultato di utilizzare nuovi strumenti con la vecchia mentalità. La sola tecnologia infatti non può bastare a trasformare un'azienda del secolo scorso, di impronta fordista, in una fresca e frizzante “*company*” del ventunesimo secolo. Serve invece un cambiamento culturale, manageriale e organizzativo, capace di sfruttare le potenzialità di ciascun talento, sia esso interno o esterno all'organizzazione. L'avvento del digitale facilita quindi questa trasformazione, ma lo sforzo da compiere non è esente da difficoltà: strumenti come i social media e le tecnologie *mobile* – le c.d. *social technologies* – permettono oggi di costruire un ambiente di lavoro interconnesso, nel quale tutti sono chiamati a collaborare, siano essi datori di lavoro o dipendenti che condividono un obiettivo comune. Il guadagno che ne deriva è ciò che gli

esperti chiamano *social business*, ovvero il valore ricavato dall'implementazione sul luogo di lavoro di piattaforme di collaborazione interna ed esterna, social networks, forum online, strumenti di *project management* o video chat/conferenze e molti altri strumenti utilizzati dalle aziende per ridurre i costi di gestione o migliorare i processi di lavoro. Si pensi alla possibilità di lavorare da remoto e ai relativi risparmi sugli spostamenti, all'uso di strumenti social per una selezione del personale mirata e su larga scala oppure canali di comunicazione più efficaci.

Tutto questo non sembra però essere ancora sufficiente e le organizzazioni più virtuose, se vorranno mantenere uno spirito innovativo, saranno obbligate a sfruttare l'intero potenziale delle nuove tecnologie digitali per creare – o, meglio, fare emergere – nuovo valore produttivo. Attraverso un uso sistematico di questi strumenti è possibile riscrivere la struttura organizzativa del lavoro che si serve principalmente di quattro fattori chiave quali il decentramento delle decisioni, l'interazione uomo macchina, l'adattamento in tempo reale e la sperimentazione continua.

In primo luogo le organizzazioni assisteranno ad un abbandono del potere decisionale centralizzato in favore di processi di delega e decentramento, comportando la scomparsa degli uffici che hanno il compito di prendere tutte le decisioni: utilizzando gli strumenti giusti, ogni unità dell'organizzazione sarà in grado di reperire autonomamente le informazioni di cui ha bisogno e decidere di come servirsene. In questo modo i tempi di attesa per un'eventuale approvazione da parte della direzione centrale spariranno e sarà possibile formulare delle soluzioni *ad hoc* per ogni nuova situazione. Ad esempio, ogni gestore di un negozio di filiale potrebbe decidere in autonomia di variare gli orari di apertura e chiusura in base alle esigenze specifiche dei propri clienti. Un'autonomia decisionale decentrata sarebbe in grado di aumentare la responsabilità di ciascun dipendente e acconsentirebbe alle imprese di rispondere in modo preciso alle mutevoli condizioni del mercato, con la conseguente maggiore soddisfazione del cliente e un aumento delle vendite.

In secondo luogo le organizzazioni vedranno aumentare la cosiddetta interazione uomo-macchina. La tecnologia sarà sempre più pervasiva: i robot saranno capaci di apprendere dagli umani e le azioni di routine saranno destinate a scomparire. Per questo motivo un'azienda che voglia avere un'impronta digitale dovrà essere in grado di rafforzare tutte quelle *skills*

(competenze) che le macchine non sono in grado di sviluppare come, ad esempio, la capacità di giudizio, il buon senso, l'abilità nel *problem solving* e di interazione con il cliente.

In terzo luogo, attraverso la connessione digitale tra sistemi, persone e luoghi, l'organizzazione sarà in grado di adattarsi al cambiamento in tempo reale, gestendo un flusso dinamico delle informazioni grazie al quale ogni lavoratore sarà, in qualunque momento, potenzialmente al corrente di ciò che l'organizzazione sta facendo. L'accesso libero ai dati servirà a condividere la *mission* e gli obiettivi dell'organizzazione, inoltre riuscire a reperire la giusta informazione servirà a risolvere nuove criticità eliminando i tempi di attesa e portando flessibilità operativa, dinamismo e produttività.

Infine, l'introduzione di nuove tecnologie digitali sul luogo di lavoro permette di strutturare i propri processi di produzione attraverso una sperimentazione continua delle procedure, ad esempio, grazie all'utilizzo di simulazioni grafiche digitali. Testare un prodotto a computer permetterà di risparmiare costi e, soprattutto, di anticipare le esigenze del cliente. Si pensi alla stampa 3D ma non solo: si pensi alle procedure implementate dalla casa automobilistica Audi, nella quale gli ingegneri comunicano giornalmente tramite una piattaforma online con la propria comunità di appassionati, cercando di testare e assemblare tutte le loro richieste costruendo così un prodotto su misura una volta recuperate tutte le informazioni necessarie. Sperimentare non vuol dire esclusivamente pensare alla produzione dopo aver testato dei prodotti al computer, ma diventa la vera e propria filosofia organizzativa dell'azienda: significa procedere per tentativi, fare esperienza e imparare dai propri errori.

Ripensare al futuro del lavoro significa quindi ripensare a chi (tutti), quando (in tempo reale), dove (da remoto) e come (collaborando e sperimentando) il lavoro dovrà essere svolto.

### **1.2.2 Nuovo concetto di spazio**

L'introduzione di nuove tecnologie sul luogo di lavoro consente di ripensare anche a un nuovo concetto di spazio. Con la diffusione esponenziale di dispositivi mobili quali *laptop*, *tablet* e *smartphone* siamo in grado di

accedere alle informazioni e elaborare dati – e di conseguenza realizzare un prodotto - in qualunque luogo coperto da connessione internet, travalicando i confini fisici dell'ufficio.

Se *Yahoo*, la società fornitrice di servizi internet per il mondo business fondata dagli statunitensi David Filo & Jerry Yang, ha recentemente annunciato un totale ritorno al passato, richiamando i propri dipendenti a lavorare in sede (dopo un lungo periodo di prove di flessibilità logistica), sono invece molti - e sempre più - i casi di aziende e organizzazioni che vedono nella dislocazione di risorse un vero e proprio guadagno (taglio delle spese, maggior responsabilizzazione dei dipendenti, lavoratori orientati al risultato, una generale maggiore produzione).

Oltre al lavoro a distanza, è interessante anche un'altra tipologia di riorganizzazione degli spazi come il caso degli *open space*, perché lo stesso luogo di lavoro può facilitare incontri e scambi di conoscenza. «Dagli anni novanta si è assistito a un crollo progressivo delle pareti» (N. PALMARINI, 2012) prevedendo la nascita di una tipologia di lavoro sempre più collaborativa. Gli ambienti *open space* diventano spazi di discussione e condivisione, di cui un ottimo esempio sono gli ambienti di *coworking*, un termine utilizzato per indicare il concetto di rete d'impresa, nel quale è possibile creare un ecosistema aggregando l'eccellenza del settore ICT (attraverso una selezione in ingresso) per cooperare e fare business. Questi nuovi spazi, come ad esempio i casi italiani di *Talent Garden* oppure *The Hub*, sono quindi luoghi di incontro dove vengono affittate delle postazioni di lavoro a prezzi economici e vengono messe a disposizione una connessione internet veloce e la possibilità di incontrare, grazie a spazi ludici ma soprattutto all'assenza di muri interni, nuovi professionisti con i quali poter lavorare e pensare a progetti comuni.

La caratteristica principale è la voglia di unire le forze e le competenze, mettendo a disposizione in uno spazio comune i propri contatti e la propria conoscenza, ossia collaborare. Lavorare in spazi di *coworking* non è una peculiarità di tutti i lavoratori: è indispensabile possedere un'attitudine e una mentalità propositive poiché in un ecosistema dove le idee di comunità e di persona acquistano un significato ancor più importante di concetti come profitto e stipendio, pensare da lavoratore dipendente è considerato un freno. Ciò che emerge dal dibattito sul tema è la necessità, in un momento di crisi

economica, di aiutarsi l'uno con l'altro mettendo a disposizione del gruppo le proprie abilità professionali, abbattendo allo stesso tempo anche i costi di uno spazio fisico. Lo scopo di alcuni spazi di *coworking* come *The Hub*, - che nella sola Italia conta già più di 250 iscritti - è proprio quello di facilitare la crescita di attività imprenditoriali attraverso spazi aperti e una continua attività di dialogo e scambio tra i propri membri grazie ad eventi *ad hoc* ed incontri extra-lavoro.

Ciò che servirebbe al modello organizzativo del *coworking* per fare in modo che non resti un ottimo esempio di eccellenza di nicchia, è il collegamento con l'economia tradizionale e con le istituzioni che dovrebbero promuovere facilitazioni normative/infrastrutturali per ampliarne il raggio di azione e i settori produttivi coinvolti.

### **1.2.3. Nuovo concetto di tempo**

Anche il concetto di tempo è soggetto a una nuova forma di flessibilità. Rispondere alle mail a qualsiasi ora del giorno, in pausa pranzo, oltre le otto ore di lavoro o la mattina prima di entrare in ufficio, significa a tutti gli effetti lavorare. Se questa pratica è diventata ormai una prassi consolidata e sempre più spesso accettata dagli stessi prestatori di lavoro e richiesta dai datori di lavoro, si sente il bisogno di un ripensamento delle regole, in quanto, secondo i contratti - collettivi e non - di lavoro in vigore oggi, tutto questo potrebbe essere considerato una forma di straordinario. È ciò che pensa, ad esempio, il marchio BMW, l'azienda tedesca produttrice di autoveicoli e motoveicoli, con sede a Monaco di Baviera che, nel corso del 2014, ha annunciato di voler rivoluzionare il proprio modello organizzativo conteggiando nell'orario di lavoro anche il tempo speso per l'invio di mail, sms e post sui social network da casa. Nella retribuzione rientra così anche il tempo del dipendente speso fuori dalle mura aziendali. Il lavoratore, dopo aver accumulato un numero di ore sufficiente (calcolando anticipatamente un certo minutaggio specifico a seconda se si tratti di mail, sms o altro), ha diritto di chiedere un taglio alle ore passate alla catena di montaggio o in ufficio. Si tratta di una vera e propria rivoluzione nel campo dell'organizzazione del lavoro, dell'orario e del calcolo della retribuzione e un passo importante che dà la stessa dignità al tempo speso oltre-azienda. Contestualmente però, in linea con singole iniziative già

sperimentate altrove, la casa automobilistica tedesca ha annunciato un “diritto d’inaccessibilità”, ossia uno spazio - contrattabile con il lavoratore – serale, o durante il weekend, all’interno del quale il dipendente non può essere contattato.

La riflessione di BMW, così come di altre organizzazioni, nasce dalla difficoltà di monetizzare con precisione il tempo effettivo di lavoro, giacché impossibile stabilire le ore reali di lavoro svolto, ma solamente il tempo nel quale è supposto che si lavori. In altre parole, non si è in grado di capire quante ore, delle otto previste, vengano realmente usate per raggiungere un obiettivo, il che significa garantire una retribuzione completamente slegata a quella che è l’effettiva produttività.

Un ripensamento del concetto di tempo potrebbe portare, come suggerito da alcuni esperti, al cosiddetto *Rowe (Result only work environment)*, ovvero un ambiente lavorativo orientato unicamente al risultato, ossia l’antitesi dell’ora fatturabile. Parlare di concetto di tempo significa quindi discutere anche di flessibilità organizzativa e di ripensamento della logica salariale.

#### **1.2.4 Lo *smart working***

La trasformazione del tempo e del luogo di lavoro non è un tema nuovo ma è al centro del dibattito politico nazionale e oltreconfine. Se in passato si è assistito all’esperienza, non del tutto vincente, del telelavoro, oggi a essere di attualità è ciò che viene chiamato col nome di “lavoro agile”, altrimenti detto - per rimanere fedeli al termine coniato in origine – *smart working*.

Cambiare il concetto di spazio (dove) e il concetto di tempo (quando) è prerogativa delle aziende moderne, per soddisfare le esigenze dei datori di lavoro e quelle dei dipendenti. Strumenti come banda larga e *cloud computing* (tra le cui funzioni è prevista la possibilità di accedere alle informazioni da remoto) ad esempio, permettono, di condurre le mansioni da remoto: dalla strada, da uffici virtuali o dalla casa del lavoratore. Tutto ciò consente ai datori di lavoro di beneficiare di un’elevata flessibilità senza precedenti: gestire i dipendenti e i lavoratori a contratto attraverso internet permette di avere un costo del lavoro variabile e crescono molto di più le richieste da parte di aziende per lavori *part time* o contratti flessibili che, dal 2000 al 2010,

sono cresciuti del 66% rispetto a una crescita del solo 7% dei contratti a tempo indeterminato, nei paesi dell'OCSE.

In Italia si è iniziato a parlare di *smart working* ufficialmente dal 29 gennaio 2014 quando le parlamentari Alessia Mosca (Pd), Barbara Saltamartini (Ncd) e Irene Tinagli (Sc) hanno presentato formalmente una proposta di legge per affrontare i temi della flessibilità e dell'auto-organizzazione dei tempi e degli spazi di lavoro per mezzo delle nuove tecnologie e a un totale ripensamento del telelavoro. La proposta di legge ha anticipato di poco la giornata del lavoro agile, che si è tenuta a Milano il 6 febbraio 2014, alla quale hanno partecipato 104 enti e aziende milanesi, per un totale di oltre 5mila lavoratori. L'esperimento ha mostrato tutti i vantaggi del nuovo modello: ogni lavoratore avrebbe risparmiato circa due ore della propria giornata lavorativa, che avrebbe altrimenti impiegato per lo spostamento tra la casa e l'ufficio, migliorando la decongestione del traffico urbano e riducendo i picchi di inquinamento. Le aziende, inoltre, hanno tratto guadagno dalla riduzione dei costi diretti e indiretti di gestione e dall'aumento della produttività grazie a una migliore qualità del lavoro e alla maggiore soddisfazione dei dipendenti<sup>8</sup>.

Al contrario del telelavoro, *lo smart working* non è rivolto prevalentemente al genere femminile, ma coinvolge tutti, uomini e donne, giovani e meno giovani. La nuova proposta di legge è stata esaminata da un *focus group*, una commissione composta da esperti e tecnici, ma anche da chi già aveva sperimentato in prima persona simili esperienze di lavoro. Secondo la firmataria Alessia Mosca: «Lo *smart working* potrebbe essere applicato a circa il 40 per cento di tutte le mansioni. Alle condizioni attuali la percentuale si assesta attorno al solo 1 per cento». Rispetto al già citato telelavoro la modalità di svolgimento della mansione verrebbe pattuita direttamente tra prestatore e datore. Non è prevista alcuna rigidità o vincolo e il lavoratore, in accordo con i suoi superiori, può decidere se e quando lavorare da casa, eliminando così il rischio di isolamento che gravava sulle spalle delle telelavoratrici. Lo *smart working*, reso possibile da una tecnologia ormai matura, permetterebbe una maggiore flessibilità oraria e il beneficio consisterebbe nell'ottenere una nuova cultura dell'organizzazione aziendale

---

<sup>8</sup> Secondo i dati comunicati dal comune e dalle interviste rilasciate dagli stessi lavoratori e direttori delle aziende che hanno partecipato alla giornata del lavoro agile.

per la quale l'orario di lavoro non è più vincolo stringente attraverso il quale dimostrare la propria capacità professionale.

### **1.2.5 Crisi della rappresentanza**

L'avvento del web 2.0 e l'introduzione nelle aziende delle nuove tecnologie digitali in contesti aziendali hanno cambiato anche il concetto stesso di rappresentanza, poiché «la partecipazione della rete sostituisce alle forme di aggregazione proprie del Novecento basate sulla rappresentanza di interessi collettivi e sul principio di solidarietà, un sistema di azioni “connettive” basate sul rapporto reciproco per rafforzare la posizione dei singoli e sul principio di collaborazione» (T. TREU, 2012). In altre parole, le nuove tecnologie digitali e l'interconnessione dei soggetti hanno esaltato l'individualità delle persone facilitando il passaggio da una società chiamata “di massa” a quella che è invece un insieme di singole individualità.

A trovarsi disorientate sono state, in primo luogo, le associazioni sindacali che già si trovano da tempo in grande difficoltà nel rappresentare tutti quei lavoratori atipici e precari che per vari motivi non si sentono protetti: perché lavorano lontano dagli uffici, non frequentano le assemblee sindacali, non hanno un contatto diretto con i colleghi sindacalisti né le stesse tutele o garanzie dei lavoratori dipendenti.

Inoltre, è assodato che l'associazionismo sindacale non sia ancora riuscito a cogliere le potenzialità di strumenti come i social media, capaci di scavalcare qualsiasi concetto di rappresentanza e intermediazione in quanto anche sul luogo di lavoro «la collaborazione online ha in parte sostituito l'interazione quotidiana *face-to-face*» (F. Sperotti, 2014). Viene chiamata interazione virtuale e diversi sono i vantaggi, come integrare nello stesso luogo voci e opinioni che provengono da *background*, funzioni e mansioni diverse, ma, soprattutto, una comunicazione fluida capace di modificare i rapporti tra il datore di lavoro, il dipendente e il sindacato. Se dirigenti e lavoratori dipendenti (subordinati e non) si avvicinano in uno spazio virtuale, modificando così il rapporto di comunicazione chiuso, tipico degli schemi passati, a favore di una comunicazione aperta a tutta la comunità in cui conta il valore delle singole idee rispetto alla posizione sull'organigramma, è facile

intuire come si rafforzi il senso di appartenenza all'azienda (tutti i dipendenti si trasformano potenzialmente in creatori di valore, in produttori, non semplici esecutori di ordini) e diminuisca al contempo l'intermediazione di un soggetto terzo come il sindacato.

La spiegazione è semplice: se le due (contro)parti hanno la possibilità di parlarsi direttamente, non in stanze chiuse ma in spazi aperti, si ascoltano e collaborano e «i toni conflittuali diminuiscono e con essi la ragione di esistenza dei sindacati» (F. Sperotti, 2014).

Un esempio concreto è ben rappresentato da quanto accaduto in Cape, l'azienda inglese fornitrice di servizi per il settore energetico. Grazie all'uso di Facebook i dirigenti di Cape sono riusciti nell'intento di scongiurare uno sciopero generale: all'interno dell'azienda circolavano voci di un forte impiego da parte delle risorse umane di manodopera non qualificata e molti ingegneri rimasti senza lavoro stavano organizzando una protesta che avrebbe coinvolto numerosi dipendenti. Circa ottanta persone si erano date appuntamento davanti ai cancelli dell'azienda ma i dirigenti, una volta a conoscenza di ciò che stava accadendo, hanno interpellato il sindacato che, a loro dire, non stava dando le giuste informazioni ai lavoratori. Da qui nasce l'idea di utilizzare una piattaforma - Facebook - per comunicare direttamente con i protagonisti della protesta e rispondere puntualmente alle loro domande o provocazioni. La discussione si è allargata così a tutti i dipendenti della Cape a cui l'azienda è riuscita a spiegare in modo diretto le proprie ragioni e a trovare una soluzione alternativa allo sciopero. In questo caso, Facebook è stata la piattaforma che ha permesso di dialogare apertamente e in modo trasparente per scongiurare una possibile vertenza.

### **1.2.6 Nuove competenze**

La digitalizzazione dei processi di lavoro incide inevitabilmente anche sulle competenze richieste dal mercato e il futuro vedrà crescere e svilupparsi nuove abilità che già oggi, con qualche sforzo, è possibile identificare.

L'introduzione delle nuove tecnologie nel mercato del lavoro starebbe cambiando la natura stessa del lavoro: secondo quanto emerge dagli studi dei ricercatori dell'Università di Oxford, nei prossimi vent'anni il 47% delle

professioni oggi esistenti potrebbe essere automatizzato tramite computer in grado di fare diagnosi complesse e robot capaci di apprendere dalle azioni umane.

L'automazione di posti di lavoro sembra essere inarrestabile e per capire come arginare nel minor tempo possibile una ripresa senza occupazione (la cosiddetta *jobless recovery*) è indispensabile saper riconoscere, dopo un'attenta analisi dei mercati in crescita, su quali nuove figure professionali puntare. Ad esempio, si evidenzia come negli ultimi anni, grazie a strumenti quali piattaforme online, social network e *cloud computing*, siano nate nuove *startup* e, di conseguenza, nuove mansioni. Il solo settore *high tech*, ad esempio, rappresenta ormai il 10% dell'occupazione totale nell'Unione europea, e continua a crescere esponenzialmente e anche in Italia ha registrato un incremento del 28,5% dal 2000 al 2011.

Il bersaglio dello sviluppo tecnologico non saranno più solo i compiti routinari e ripetitivi e l'impatto della tecnologia "distruttrice" (di posti di lavoro) si farà sentire in modo consistente almeno nel breve periodo. Il risultato sarà la crisi occupazionale di interi settori economici e la perdita dell'impiego dei cosiddetti "*white collars*" (i colletti bianchi), fino a pochi anni fa ritenuti "invulnerabili". A tremare è soprattutto il settore pubblico che, più del privato, è "tradizionalmente" restio a inserire processi di automazione e sistemi informatici all'avanguardia poiché, beneficiando di finanziamenti pubblici, è meno soggetto alla libera concorrenza di mercato. Altri settori ad alto rischio automazione sono il commercio e il campo dei servizi, mentre ambiti come l'assistenza sanitaria e l'istruzione risultano meno esposti alla concorrenza globale e allo sviluppo tecnologico.

A non scomparire saranno le mansioni basate su intelligenza creativa e sociale, qualità - al momento - ancora insostituibili, come sembra essere confermato dall'attività di ricerca di nuove *skills* di interazione trasversalmente in tutti i settori.

Una tecnica sempre più utilizzata è quella di disaggregare le mansioni e i posti di lavoro, separando le attività di interazione dalle routine che non richiedono competenze elevate e che verranno inevitabilmente automatizzate o assegnate a operai specializzati (questo modello viene applicato ad esempio nella sanità, nell'ingegneria, nell'informatica e altri campi tradizionalmente ben pagati,

dove il talento altamente qualificato scarseggia e dove specialisti con *middle-skills* possono assumere alcuni compiti di responsabilità). La nuova ondata di cambiamento richiederà quindi posti di lavoro basati su azioni di interazioni complesse e indipendenza di giudizio, sia per lavori dirigenziali, sia di più bassa qualifica. Tutti dovranno essere in grado di sviluppare nuove competenze che vedranno l'interazione come qualità principale (siano essi manager o addetti alle vendite, professionisti, medici, avvocati, o insegnanti ecc).

Comunicare, fare squadra, gestire lo stress: sono solo alcune delle competenze trasversali, (*soft skills*) che, secondo gli esperti, rappresentano l'insieme di qualità di un individuo in termini di conoscenze, capacità e abilità; doti professionali e personali; atteggiamenti che costituiscono il vero valore aggiunto di un lavoratore. A detta di molti *head hunter* (letteralmente "cacciatori di teste", per indicare gli uffici di ricerca e selezione del personale) le *soft skills* peserebbero più del 60 per cento nella definizione dell'intero processo valutativo.

Per capire quindi quali sono le competenze più ricercate nel mercato del lavoro bisogna guardare ai principali e più recenti modelli di riferimento adottati dalle organizzazioni, a livello nazionale e internazionale, per una gestione strutturata del talento. In altre parole: definire quali sono le competenze trasversali più richieste dalle aziende per i vari ruoli presenti nell'organizzazione: operativi, manageriali ed *executive* (i dirigenti).

Per i ruoli operativi spiccano la capacità di lavorare in gruppo, la determinazione a raggiungere il risultato e una sviluppata flessibilità individuale accompagnate da energia e iniziativa personale, qualità essenziali per emergere in un gruppo e fare la differenza. A questo livello sono quindi fondamentali la collaborazione, il raggiungimento del risultato e l'apertura al nuovo, mentre non sembrano essere particolarmente importanti qualità come l'autostima, la consapevolezza di sé e la capacità di sintesi.

Ai manager, al contrario, sono richiesti altri tipi di *soft skills*: come ad esempio il *problem solving*, la pianificazione e la visione d'insieme. Nel concreto, ciò significa fornire velocemente soluzioni concrete, individuare le priorità e pianificare le attività. Per contro, contano meno perseveranza, persuasione e autoefficacia.

Infine, relativamente ai ruoli dirigenziali, se poco significative sembrano essere qualità come il controllo e l'intraprendenza, preziose sono invece l'attitudine alla *leadership* ma, soprattutto, la visione strategica, intesa come «il coraggio di alzare gli occhi, lasciando che sia qualcun altro a tenere il timone, per anticipare le tendenze del mercato e cogliere nuove opportunità grazie a intuito e assunzione del rischio» (Manpower report, 2014). Non meno importante, per un dirigente, è la capacità di individuare e sviluppare talenti, un'operazione difficile poiché troppo spesso si rischia di confondere il dipendente che esegue una buona *performance* con il dipendente che possiede del potenziale. I talenti con alto potenziale sono coloro che possiedono le capacità giuste per crescere nel tempo e che riescono, con il proprio contributo, a guidare un *team* anche senza l'investitura di una carica. Solo il 20% circa degli "alti performanti" si conferma essere anche un "alto potenziale", ossia colui che è in grado di garantire sempre il risultato. Molti buoni performanti infatti, se spostati di ruolo, crollano nella loro *performance*.

Numerose sono le ricerche che mostrano quanto il fattore umano, inteso come gentilezza, disponibilità e capacità di ascolto, rappresenti il reale vantaggio competitivo delle aziende e sono numerosi gli istituti che periodicamente contribuiscono a una mappatura empirica delle esigenze del nuovo mercato del lavoro.

Il processo di individuazione delle competenze - e dei set necessari a ogni singola professione - è un primo passo importante che anche l'Europa chiede da tempo. Fa parte di un percorso volto a uniformare, a livello comunitario, un sistema che possa valere in tutti gli Stati, per facilitare la mobilitazione dei cittadini europei e per aiutare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. È il progetto di "certificazione delle competenze". In Italia, anche se non esiste ancora un quadro di riferimento preciso, dall'inizio del 2013 si sono fatti passi in avanti, identificando gli *step* necessari per una corretta certificazione e i soggetti autorizzati a certificare, come le Università o le regioni.

In un mercato del lavoro sempre più digitalizzato e condizionato dallo sviluppo di nuove tecnologie, le competenze più ambite, indipendentemente dal ruolo svolto e dal titolo accademico, saranno quindi l'agilità cognitiva, (ovvero la capacità di svolgere più attività contemporaneamente, generare idee valide e innovative), la capacità di adattamento e, infine, l'integrazione nel contesto lavorativo di riferimento. In poche parole, il futuro del mercato

del lavoro richiederà tutte quelle competenze che i *robot* e i computer non sono ancora in grado di sviluppare come, ad esempio, l'interculturalità, l'etica professionale, la mentalità progettuale, la propensione linguistica, la gestione delle informazioni, il buon senso e molte altre.

### 1.3 Caratteristiche generali di una *social organization*

Nei paragrafi precedenti si è voluto evidenziare alcuni degli effetti dirompenti che la rivoluzione digitale sta avendo sul mercato del lavoro. Da una parte lo sviluppo delle nuove tecnologie incide in modo significativo nella ridefinizione dei concetti di tempo, di spazio, di rappresentanza e di competenza, dall'altra costringe il mondo delle imprese a ripensare al proprio paradigma organizzativo e al proprio modo di comunicare, del tutto nuovo rispetto al passato.

Se nel secolo scorso, con il processo di industrializzazione, si era affermato il pensiero dominante del fordismo, con il nome di *scientific management*<sup>9</sup>, fondato sul principio del comando e controllo, per il quale pochi prendevano decisioni e molti eseguivano mansioni con un approccio acritico, oggi sembrano nascere sempre più organizzazioni che, grazie alle nuove tecnologie, sono in grado di organizzarsi diversamente, facendo della collaborazione e della partecipazione diretta dei dipendenti ai processi decisionali il proprio standard.

Tale cambiamento consiste nel passaggio da un mercato basato su regole competitive a uno di tipo collaborativo, che faciliti l'incontro di più persone e discipline diverse, ma che soprattutto sappia valorizzare le capacità di ogni singolo individuo.

---

<sup>9</sup> L'archetipo gestionale dello *scientific management* risale agli inizi del 1900 allo scopo di ottenere larghe efficienze di scala. Le organizzazioni a impronta fordista si basano sul concetto di burocrazia weberiana nella quale predominano parole come standardizzazione, specializzazione, gerarchia, conformismo e controllo. Il metodo Ford è tale per cui il potere dall'alto scende a cascata verso il basso trascurando la trasparenza dei processi e le strategie sono definite da un gruppo ristretto di persone in grado di esercitare un ferreo controllo. Il risultato è la continua ricerca di *best practices* e della *one best way*, imposte dall'alto al subordinato di turno che è dunque escluso dall'intero processo decisionale.

La conseguenza di questa trasformazione è la nascita di nuovo modello organizzativo-manageriale definito *social organization*, una struttura ispirata ai principi del web, in grado di abilitare la collaborazione di massa dei lavoratori, di far emergere una conoscenza dal basso e attivare processi di *leadership* condivisa e trasparenza nelle operazioni. Ai principi dello *scientific management* quali disciplina, controllo, allineamento e prevedibilità, la *social organization*, regolata dal cosiddetto *management 2.0* (G.HAMEL, 2013) o *humanistic management* (M. MINGHETTI, 2013), contrappone quindi i valori del lavoro collaborativo e della condivisione della conoscenza.

La collaborazione consiste nell'interazione e nello scambio di informazioni tra i dipendenti della *social organization* che, al posto di competere con "il vicino", cercano alleanze, per condividere informazione e inventare così nuovi prodotti e nuovi saperi. Con l'avvento delle tecnologie digitali cambia il rapporto tra l'organizzazione e la conoscenza: a differenza del passato oggi è importante riuscire ad accedere alla conoscenza, non più possederla in modo esclusivo. Le imprese hanno capito che, una volta cambiate le condizioni di mercato tali per cui il loro sapere non è più competitivo, difficilmente riuscirebbero a sopravvivere. Un esempio è ciò che accade tra i piccoli artigiani che si prestano i macchinari a vicenda per imparare nuovi metodi di produzione. Lo stesso accade dunque all'interno delle strutture moderne dove i dipendenti collaborano per riuscire a essere sempre competitivi e raggiungere gli obiettivi prefissati.

La *social organization*, grazie alle le nuove tecnologie, riesce nell'intento di sviluppare e distribuire il talento attraverso appositi strumenti come, ad esempio, piattaforme di collaborazione aziendali conosciute come *enterprise 2.0* quali Moodle, Yammer, Socialtext, Workmate, che consentono ai dipendenti di mettere a disposizione la propria esperienza in modo che si trasformi in conoscenza condivisa.

L'emersione del sapere è il vero vantaggio competitivo su cui si basa la *social organization*: attraverso questi strumenti è possibile, infatti, rendere esplicito il sapere latente poiché, attraverso la piattaforma, il dipendente è chiamato a informare e dialogare con il resto dell'organizzazione in merito alla propria attività. Tutto ciò sembra portare al declino della cosiddetta *one best way*, ovvero delle procedure standardizzate e con esse della nozione giuridica della subordinazione su cui si regge il nostro quadro regolatorio del lavoro.

In una *social organization* le risorse umane e l'ufficio IT - *information technologies* – sono chiamati a collaborare costantemente per ripensare molte delle pratiche oggi in uso quali: allocazione delle risorse (i contributi creativi dei singoli sono visibili e tracciabili dalla tecnologia e aiutano il settore HR a redigere una mappatura delle conoscenze), valutazione delle competenze (così come nel web, dovrebbe avvenire sempre meno dall'alto e sempre più da parte dei colleghi), riorganizzazione degli ambienti di lavoro (la tecnologia permette una ridefinizione del concetto di spazio e tempo).

### **1.3.1 Una nuova economia**

Ogni generazione pensa di vivere in un'era di cambiamento senza precedenti ma ciò che distingue il presente rispetto al passato sono il ritmo e la complessità del cambiamento. E' quindi basilare capire, in primo luogo, quali siano gli elementi di novità introdotti - *trend* - dall'economia contemporanea, da cui nessuna organizzazione può considerarsi immune:

1. Globalizzazione. La diffusione aperta di idee, pratiche e tecnologie in tutto il mondo influenza inevitabilmente il modo attraverso cui le persone (inter)dipendono le une dalle altre;
2. Tecnologia. La crescita in termini di potenza, velocità di elaborazione e di *storage* dei dati rende possibile a livello globale la collaborazione in tempo reale. È possibile imparare, condividere e lavorare in qualsiasi parte del mondo;
3. Mobilità. La forza lavoro è oggi più libera di spostarsi e di lavorare senza essere costretta all'interno di confini circoscritti. Le organizzazioni ottengono così un maggiore apporto produttivo;
4. *Social business*. Le persone possono connettersi, condividere informazioni e costruire comunità online. La creazione di reti dinamiche (*dynamic networks*) mina il tradizionale potere delle organizzazioni che devono ora utilizzare i social media non solo per innovare il *brand* ma anche per connettere e distribuire il personale secondo nuovi schemi possibili;

5. Educazione. Si assiste ad una crescente innovazione nella quale i sistemi tradizionali e elitari delle università vengono scardinati. Basti pensare ai MOOCs (*Massive Open Online Courses*): corsi di alta qualità, tenuti da professori leader a livello mondiale, disponibili a decine di migliaia di studenti di tutto il mondo;

6. Analisi dei dati. Invece di guardare solo a dati storici per prendere decisioni, i datori di lavoro possono utilizzare appositi strumenti in grado di analizzare e interpretare i cosiddetti *big data* (quantità enorme di dati, che comprendono anche dati non strutturati – in database, ad esempio) gestiti da software molto avanzati.

Alla luce di queste trasformazioni, le organizzazioni devono sapersi adattare riscrivendo le regole della propria strategia di business, poiché «non ci si può nascondere dall’impatto che questi *megatrends* hanno sul mercato [...] Le decisioni di oggi determineranno il tipo di organizzazione che sarai nel futuro» (Deloitte report, 2013). Le organizzazioni più virtuose hanno già cominciato a ripensare le proprie strategie organizzative e stanno mettendo in discussione le regole che hanno dominato il mercato del lavoro per tutto il ‘900.

Le aziende del futuro saranno in grado, attraverso strumenti come le tecnologie sociali o nuovi sistemi come, ad esempio, il *crowd-sourcing* (si veda cap. 1.3.4) di dialogare con comunità di interesse sempre più ampie e recuperare le risorse necessarie. Tutto ciò comporterà il passaggio da una struttura i cui dipendenti comportano un costo fisso sul bilancio dell’organizzazione, ad una struttura più flessibile basata su collaborazioni con professionisti *freelance* (pagati solo a obiettivi raggiunti e periodicamente) e con il *crowd*, ovvero persone con cui l’azienda non possiede alcun tipo di relazione di dipendenza e che forniscono un contributo in cambio di un corrispettivo non necessariamente economico e senza una prestazione continuativa. Si potrà operare in un ambiente nel quale i singoli dipendenti, a qualunque livello essi siano, possono cercare forme di collaborazione direttamente all’esterno grazie alla comunicazione digitale. Il futuro vedrà dunque lavoratori con ruoli sempre meno definiti all’interno di aziende capaci di gestire le priorità e di collaborare per raggiungere un obiettivo e non più per svolgere una mansione imposta dall’alto.

### 1.3.2 Modalità di acquisizione del talento

All'interno di una *social organization*, è indispensabile riuscire ad attrarre talento: l'evoluzione della strategia di selezione, integrata nel sistema della *open talent economy*, passa attraverso l'imprescindibile trasformazione della forza lavoro e dei modelli organizzativi, prima di tutto normativi e contrattuali, di gestione dei propri collaboratori. Secondo il report Deloitte (Deloitte report, 2013) l'organizzazione, nel suo percorso di cambiamento, transita da uno stato di chiusura tipico dell'impresa tradizionale a una struttura aperta, tipica della *social organization*, attraverso vari passaggi:

- Il primo stadio è caratterizzato dall'esclusiva presenza di dipendenti diretti (*balance sheet talent*), dipendenti subordinati, full time, che sono parte a pieno titolo dell'organizzazione e il cui costo correlato al personale è sopportato interamente dall'azienda.
- Il secondo stadio vede la presenza di impiegati diretti di un'azienda con cui l'organizzazione ha avviato una *partnership*, o *joint venture* (*partnership talent*).
- Il terzo stadio vede l'organizzazione avvalersi di collaboratori esterni, che lavorano presso aziende distinte ed indipendenti e che offrono la propria consulenza in particolari settori con funzione di staff (*borrowed talent*).
- Giunta al quarto stadio (*freelance talent*), l'organizzazione si avvale di freelance, ovvero lavoratori autonomi, indipendenti, con cui vengono avviate collaborazioni per la definizione di specifici progetti.
- Infine, il più avanzato stadio di apertura dell'impresa verso l'esterno (*open source talent*) vedrà il ricorso dell'organizzazione all'interazione con il *crowd*, ovvero ad un'indistinta massa di persone che forniranno servizi via web o attraverso piattaforme interattive, senza essere legate all'azienda da alcun rapporto formale di collaborazione.

Un lettore condizionato dagli schemi del diritto del lavoro tradizionale non può che vedere l'evoluzione dell'impresa sopra tratteggiata come un lento ed inesorabile percorso verso il tramonto del contratto di lavoro subordinato classico. A ben vedere, infatti, i passaggi che portano l'organizzazione a transitare dalla tradizione all'innovazione sottendono rapporti con i lavoratori sempre più flessibili ed atipici fino ad arrivare non più all'attivazione di contratti, ma di contatti, con persone che offrono all'azienda non tanto la loro prestazione, quanto le loro competenze e le loro idee.

Per capire come tutto ciò si tramuta nella realtà quotidiana di ogni singola azienda si ritiene utile individuare, per ciascun modello, le tipologie contrattuali, i diritti e i doveri sia da parte del lavoratore che del datore di lavoro, le tutele offerte al lavoratore e lo scambio concordato che è alla base del rapporto.

Il primo stadio (*balance sheet talent*) è ambiente favorevole al rapporto di lavoro subordinato a tempo pieno e, possibilmente, indeterminato. Alla base del rapporto vi è lo scambio tra prestazione e retribuzione ed i diritti e doveri delle parti sono quelli tradizionali. Mentre il lavoratore eseguirà la sua prestazione con diligenza e buona fede, rispettando le istruzioni impartite dal datore di lavoro, questi potrà esercitare il potere direttivo e disciplinare nei confronti della forza lavoro. Le tutele predisposte nei confronti dei lavoratori, retributiva, contributiva, previdenziale, sono piene ed il rapporto è stabile.

Anche il secondo stadio (*partnership talent*) vede l'instaurazione di un contratto di lavoro classico, anche se nell'ambito dei rapporti intercorrenti tra le parti si inserisce la variante dell'attivazione di una partnership o joint venture. Anche questo schema è quindi facilmente immaginabile: è il caso dei gruppi o delle reti d'impresa, nell'ambito dei quali i lavoratori godono di tutela piena.

Dal terzo stadio in avanti (*borrowed talent*), lo schema si fa più complesso poiché fa ingresso nell'organizzazione il concetto di esternalizzazione. I lavoratori non sono più dipendenti diretti dell'impresa e l'impianto normativo italiano impone di applicare schemi contrattuali – primo fra tutti, in questo caso, il contratto di appalto di servizi – che prevedano sofisticati sistemi di controllo e di garanzia, al fine di assicurare la genuinità del rapporto

intercorrente tra le parti e il godimento delle tutele previste dall'ordinamento per i lavoratori.

Al quarto stadio (*freelance talent*) i collaboratori non sono più lavoratori dipendenti ma lavoratori autonomi che mettono al servizio dell'impresa il proprio know how. Le categorie contrattuali utilizzate per avviare queste collaborazioni sono quindi i contratti a progetto e le collaborazioni con professionisti in possesso di partita Iva che fatturano all'impresa i loro servizi. Nota è la difficoltà del nostro ordinamento di stabilire gli standard minimi di tutela spettanti a queste categorie di lavoratori che, per definizione, non sono soggetti ai poteri tradizionalmente definiti datoriali. Non sono peraltro soggetti, in senso stretto, alle direttive impartite dall'azienda né sono controllabili con mezzi che verifichino la quantità del lavoro prestato, ed infine, non sono sanzionabili disciplinarmente.

Al quinto stadio (*open source talent*), il rapporto intercorrente tra l'azienda e il *crowd* è un territorio ad oggi inesplorato ma fondamentale per l'acquisizione del talento grazie alla sua apertura all'esterno. Sempre più frequenti sono i casi di aziende e organizzazioni in genere, che utilizzano il web per oltrepassare i propri confini e dialogare con comunità di clienti e appassionati allo scopo di ridefinire le proprie strategie di business. La *open talent economy*, attraverso strumenti come il *crowd-sourcing*, si pone l'obiettivo di sbloccare tutto quel potenziale, interno ed esterno all'azienda, che per colpa di strutture gerarchiche tipiche dello *scientific management* rimane silente. Si pensi ad alcuni esempi vincenti già sperimentati come, ad esempio, il caso di InnoCentive – società di ricerca e sviluppo – che posta online le proprie ricerche e paga chiunque riesca a risolvere le criticità o i problemi che vengono di volta in volta segnalati. La società di telecomunicazioni australiana Telstra utilizza invece un forum online frequentato da oltre 60.000 persone che, ogni settimana, pongono domande e forniscono risposte in cambio di singoli premi, così come altre compagnie, ad esempio la CloudSpokes, sfruttano internet per mettere in contatto clienti e sviluppatori.

È quindi necessaria una riflessione sull'utilizzo degli strumenti contrattuali alla base della nuova organizzazione del lavoro della *social organization*: l'evoluzione verso la *open talent economy* transita attraverso l'utilizzo di strumenti, quali i contratti di lavoro flessibili, verso cui il nostro ordinamento

giuridico è tradizionalmente diffidente. Esaminando il quadro in quest'ottica è però evidente come tali strumenti non siano utilizzati come mezzi di sfruttamento o precarizzazione dei lavoratori, ma come leva del progresso. Ecco perché è centrale porre le basi per un ragionamento innovativo che possa essere al servizio di un'organizzazione aperta al reperimento, nel mercato globale, del talento di cui necessita per la propria crescita.

### **1.3.3 Leadership distribuita**

Il modello della *social organization* dedica attenzione particolare al concetto di *leadership*, sempre meno formalizzata ma, al contempo, condivisa e distribuita. Una leadership sempre più “di fatto” e meno istituzionalizzata.

Tradizionalmente la struttura di un'organizzazione è cristallizzata in complessi organigrammi dove i lavoratori occupano precise posizioni - e differenti pesi in termini di retribuzione e responsabilità - ed è la loro precisa collocazione a permettere di attribuire specifiche mansioni. L'organizzazione viene descritta in precisi momenti storici con fotografie che periodicamente (ri)descrivono le varie strutture dimensionali di seguito esposte:

- la dimensione orizzontale: serve a descrivere i confini tra le varie unità organizzative e i criteri di specializzazione delle varie attività dell'impresa;
- la dimensione temporale: descrive la sua continuità o discontinuità nel tempo;
- la dimensione della profondità: riferita alle interazioni fra unità organizzative indipendenti dai rapporti gerarchici;
- la dimensione verticale: corrisponde controllo da parte del leader.

Secondo tale archetipo organizzativo il leader è colui che comanda, ovvero che ha il ruolo e il potere di dare ordini e prendere decisioni ed il modo in cui esercita il suo potere direttivo e di controllo è ancora una volta espresso attraverso concetti quali ampiezza del controllo, numero di livelli e grado di

accentrato. In questo contesto, al leader viene affidata, dall'imprenditore, la responsabilità di una posizione organizzativa. Non tutti coloro che occupano posizioni nell'ambito di una struttura hanno, infine, una visione generale del sistema organizzativo nel suo complesso ma ciascuno sa da chi deve prendere ordini e a chi deve darne.

In questo modello nulla nasce spontaneamente poiché esiste qualcuno che progetta e stabilisce ciò di cui l'azienda necessita. Quanto descritto sembra rimandare ancora al *Panopticon* di *Bentham*, quel modello di carcere che, attraverso artifici architettonici e tecnologici, permetteva a un solo guardiano di vedere e controllare la prigione, una presenza invisibile agli occhi dei prigionieri, che non conoscevano l'identità e la "mansione" del loro osservatore.

Questo tipo di modello organizzativo è destinato a tramontare per lasciare spazio ai modelli descritti nelle *social organization*: la filosofia di queste nuove teorizzazioni concepisce il contesto lavorativo come un luogo in cui chiunque può sentirsi libero di esprimere la propria opinione e di contribuire alla crescita dell'azienda secondo una logica proattiva e co-generativa, il che porta, in modo automatico, a parlare di concetti come trasparenza, leadership e meritocrazia. Il contributo dato da ciascun dipendente deve essere a disposizione e visibile a tutti, così come lo è quello del proprio manager di turno. Una cornice in cui il confine tra le diverse posizioni si dilata e in cui si può verificare anche la situazione nella quale il capoufficio si riveli meno competente del proprio sottoposto, capace al contrario di dare risposte concrete e tempestive in situazioni di criticità. Il merito del sottoposto, in questo caso, porterà all'emersione spontanea di un nuovo ruolo, generato da dinamiche collaborative.

Tale modello prevede la libera interazione dei dipendenti, inducendo ogni singolo collaboratore a porre domande a chi effettivamente possiede le risposte come accade nei social network, ad esempio. I passaggi formali vengono eliminati a favore di una comunicazione che non prevede intermediari e in cui l'autorevolezza (non l'autorità) emerge spontaneamente in quella che viene definita "*leadership* convocativa" (M. MINGHETTI, 2013).

L'importanza ufficiale del ruolo sembra quindi prevalere rispetto all'ufficialità della posizione, la quale, in un'organizzazione moderna, non dovrebbe essere imposta ma condivisa, favorita da un sistema cooperativo e non competitivo. Le ricadute sui capisaldi dell'organizzazione sono molteplici, la valutazione delle prestazioni fatte da nostri pari grado e la certificazione delle competenze potrebbero essere le fondamenta dalle quali partire per implementare lo schema sopra descritto.

Tutto questo porta a pensare ad un modello organizzativo in cui si è finalmente svincolati dai formalismi e dalle etichette che derivano dall'essere stati incasellati in una precisa posizione disegnata sull'organigramma.

#### **1.3.4 Comunicazione e utilizzo dei social media aziendali**

Gli strumenti del web possono aiutare le organizzazioni a innovarsi e a saper reagire di fronte ad un mercato in continua evoluzione. I social media aziendali possono quindi rivelarsi il giusto alleato per la creazione di nuovo *business* e migliorare il funzionamento stesso delle organizzazioni; al contempo è doveroso sottolineare come il loro utilizzo debba essere integrato con i processi già in uso e diventare parte integrante della cultura aziendale.

Tutte le strutture moderne necessitano di strumenti che mettano in costante collegamento colleghi di uffici e reparti diversi, in particolar modo i social media si rivelano strategici nei contesti nei quali la forza lavoro è fisicamente distante poiché geograficamente dislocalizzata.

L'arrivo del web 2.0 - chiamato anche web sociale - ha permesso alle organizzazioni di sfruttare la conoscenza latente e di ripensare a un numero consistente di funzioni e operazioni quali il ruolo della comunicazione, la relazione con i dipendenti, la condivisione di una *mission*, di reclutamento di nuovi talenti e di apprendimento. Di seguito si vogliono riportare alcune delle funzioni e dei relativi benefici che i social media sono in grado di apportare alle aziende di oggi (CIPD report, 2014).

**La voce dei dipendenti.** I social media sono un vero e proprio canale aperto di discussione e comunicazione e un modo sicuro per canalizzare tutte quelle conversazioni che avverrebbero altrimenti in altri luoghi. Secondo il *Cluetrain*

Manifesto<sup>10</sup> (uno dei testi capisaldi della comunicazione online) i mercati sarebbero da considerarsi come conversazioni. In altre parole, le conversazioni esistono indipendentemente dal canale utilizzato per indirizzarle. La frase del *Cluetrain Manifesto* è riferita a tutti quei *brand* che non ascoltano il proprio pubblico di riferimento e che hanno paura a interagire perché le persone di un brand parlano indipendentemente dalla presenza o meno del brand stesso all'interno della conversazione. Al posto di non ascoltare le critiche e i suggerimenti da parte della propria comunità, quindi, converrebbe “controllarla”, in un certo senso, prendendo parte al dialogo in modo che l'azienda capisca che la conversazione è un mercato perché al suo interno è possibile trovare tutti i feedback di cui si ha bisogno per la corretta produzione e il giusto confezionamento del proprio prodotto. Allo stesso modo ciò accade all'interno della singola azienda, dove i dipendenti parlano tra di loro e si scambiano opinioni, pareri e lamentele su ciò che la propria organizzazione è e ciò che vorrebbero che fosse. Avere a disposizione un mezzo come i social media aziendali significa canalizzare tutte queste conversazioni in un unico spazio. Oltre a tenere, per lo meno in parte, controllata la moltitudine di voci interne e a eseguire facilmente delle indagini informative tra i lavoratori, i social media aziendali possono servire per facilitare comunicazioni *ad hoc* ed esaltare la collaborazione tra dipendenti. Le nuove piattaforme digitali sono interattive, democratiche, immediate, facili all'uso e si rivelano più efficaci rispetto ai metodi tradizionali come, ad esempio, incontri faccia a faccia, email o le vecchie intranet, ovvero le reti informatiche interne all'azienda dove la direzione dava le proprie comunicazioni. Tutti questi “vecchi” strumenti sono canali usati principalmente per monologhi, per una comunicazione unidirezionale (talvolta bidirezionale ma chiusa tra due sole persone). I social media hanno viceversa la possibilità di creare una discussione aperta e multi-dialogica, o multi-direzionale. Essi hanno quindi tutto il potenziale per coinvolgere le persone interessate a fornire un proprio contributo e rendere la comunicazione più efficiente ed efficace. Sempre più frequentemente le aziende mettono a disposizione forum interni dove i dipendenti discutono dei loro problemi

---

<sup>10</sup> R. Levine, C. Locke, D. Searls e D. Weinberger, *The Cluetrain Manifesto*, 1999. È un insieme di 95 tesi organizzato e presentato come un manifesto per tutte le imprese che operano all'interno di ciò che si propone di essere un nuovo mercato interconnesso.

lavorativi e l'organizzazione è in grado così di affrontarli a viso aperto cogliendo al contempo i suggerimenti volti a migliorare processi, prodotti o servizi e migliorare la qualità stessa della vita lavorativa;

**La comunicazione aziendale.** Con l'arrivo dei social media aziendali gli specialisti della comunicazione si stanno attrezzando ad affrontare una nuova sfida che li vede non più costruttori e mittenti di un messaggio (aziendale), quanto facilitatori dello scambio di conoscenze con il compito di esplorare nuovi strumenti, capire il loro funzionamento e scoprire come creare nuovo *business*. La comunicazione aziendale deve mandare messaggi importanti ma soprattutto creare un vortice di comunicazione attorno ad essi, attivando la partecipazione attiva di tutti (o di molti) dipendenti, secondo una nuova logica per la quale l'obiettivo della comunicazione non è più quello di inviare un messaggio ma, al contrario, di attirare a sé comunicazione. Ancora più importante è il ruolo di "filtro" che assumono gli esperti della comunicazione aziendale: selezionare l'informazione, troppo spesso ridondante e di poca qualità. Allo stesso tempo, grazie alle nuove tecnologie digitali, è facile misurare come i messaggi aziendali vengano recepiti dai dipendenti e quindi misurarne la reale efficacia. La comunicazione diventa veloce, i messaggi brevi ed è compito dell'ufficio comunicazione condividere i documenti. Molte piattaforme consentono anche di tracciare il percorso del messaggio: vedere chi ha l'ha realmente letto e da qui la capacità di capire l'impatto che il messaggio ha avuto non solo sul gruppo ma anche sulla singola persona.

**Relazione con e tra i dipendenti.** Come mostrato nei paragrafi precedenti (si veda cap. 1.2.5) grazie a piattaforme di collaborazione interna e ai social media aziendali, la comunicazione diventa aperta e trasparente tra tutti i soggetti operanti nella stessa organizzazione. Anche per questo motivo il sindacato – un soggetto terzo che dovrebbe svolgere una funzione di rappresentanza e intermediazione – perde il suo peso. Il dialogo aiuta la collaborazione e i nuovi strumenti digitali migliorano le relazioni tra datori di lavoro, dirigenti e prestatori di lavoro e allo stesso tempo migliorano le relazioni tra i dipendenti stessi, siano essi vicini o lontani geograficamente, ma che si possono facilmente incontrare in spazi virtuali a loro dedicati. Inoltre, i social network aiutano il lavoratore a capire il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione: essendo coinvolti in prima persona nelle attività della propria organizzazione hanno una visione più completa del

quadro nel quale si è inseriti. Molte realtà incoraggiano la condivisione delle attività e grazie a questi tipi di piattaforme è possibile dare sostegno morale e un parere ai propri colleghi.

**Scopo comune.** L'incontro in spazi comuni virtuali aperti facilita il rafforzamento di valori condivisi. Se la collaborazione diventa protagonista del processo produttivo, ciò comporta un avvicinamento dei collaboratori verso il raggiungimento di uno scopo comune, rafforzando così, indirettamente, la *mission* dell'azienda e solidificando l'identificazione tra i dipendenti e l'organizzazione stessa.

**Alimentare una *community*.** Rafforzare le relazioni tra i dipendenti e condividere uno scopo comune significa intercettare una reale comunità di persone dagli interessi simili. La vita lavorativa ne viene arricchita: se lo scopo funzionale dell'utilizzo di social media aziendali è quello di risolvere i problemi operativi attraverso lo scambio di conversazioni, un altro obiettivo è quello di migliorarne le condizioni di lavoro. Nonostante molti contributi social siano caratterizzati da una componente privata più che professionale (come ad esempio gli auguri di un buon compleanno, un semplice invito a un evento privato ecc.) allo stesso tempo tutto ciò contribuisce allo sviluppo del senso di comunità e, con esso, anche ad una crescita indiretta dell'organizzazione stessa.

**Agilità e flessibilità operativa.** La condivisione di informazioni in tempo reale ed estesa a tutto il territorio aziendale porta le organizzazioni ad essere più efficienti e rapide nei tempi di risposta e di risoluzione dei problemi. Si pensi agli uffici di servizio al cliente e agli sportelli aperti al pubblico, che ricevono in continuazione richieste di aiuto da risolvere nel minor tempo possibile, ma non solo: un tale modello di flessibilità potrebbe essere richiesto in qualsiasi tipo di operazione, per questo le piattaforme di collaborazione interne possono essere molto utili come memoria storica e come una sorta di tracciamento delle passate operazioni. Un dipendente che risolve un problema può scrivere e informare della risoluzione dello stesso in uno spazio virtuale in modo tale che ne resti memoria. In questo caso non si tratta della ricostruzione di una "*one best way*", ma semplicemente di una delle possibili soluzioni da applicare in situazioni simili. È il principio delle FAQ - *frequently asked questions* - che spesso vengono utilizzate nei siti web delle

aziende per rispondere più velocemente alle domande più frequenti dei propri clienti o semplici visitatori.

**Uso di statistiche e innovazione.** I social network aziendali sono un luogo di raccolta di idee, informazioni e contributi creativi e per questo sono considerati il territorio ideale per la nascita di nuove strategie innovative, in quanto permettono un approccio *bottom up*, ovvero una comunicazione dal basso verso l'alto, utile per facilitare la condivisione di esperienza e di *problem solving* in tempo reale. Questo tipo di piattaforme sono quindi in grado di gestire un numero altissimo di *feedback* e combinare la conoscenza aziendale interna con il sapere di soggetti esterni, intersecando così in modo sistematico analisi statistiche e grandi quantità di dati disaggregati (*big data*), utili per cercare di anticipare le esigenze del cliente e i cambiamenti del mercato.

**Promozione dell'organizzazione.** I social media aziendali possono essere usati anche per promuovere iniziative o pensieri personali. Se usati nel modo corretto portano a una promozione indiretta dei valori, della *mission* e dei prodotti/servizi aziendali, anche all'esterno. I clienti, o in generale tutti gli *stakeholders* che interagiscono con i singoli account personali entrano in contatto con persone vere, reali, e associano l'interno dell'organizzazione a dei volti umani. Questo è un punto di forza per la fidelizzazione del cliente o, in generale, di soggetti esterni alla struttura. Non da meno, l'utilizzo di account personali porta i dipendenti a sviluppare un maggior coinvolgimento nelle loro attività.

**Reclutamento di talenti.** Si tratta del *social recruitment*. I social media permettono alle organizzazioni di visionare e selezionare un bacino enorme di (potenziali) candidati che possono essere facilmente contattati in modo diretto e immediato. Il processo di ricerca e selezione viene così ottimizzato e le aziende possono pubblicare annunci facilmente visibili ai candidati che sono così costantemente aggiornati. In tutto ciò i costi delle operazioni sono molto bassi e in taluni casi (con Facebook ad esempio) addirittura assenti.

**Apprendimento continuo.** Con l'uso di piattaforme di collaborazione interna e dei social media viene esaltato il contributo del singolo a favore del gruppo e, di conseguenza, risulta di facile intuito poter individuare gli esperti di uno specifico settore di competenza. In altre parole, i dipendenti e i manager

iniziano a conoscersi a vicenda e a comprendere meglio i ruoli effettivi di ogni singolo lavoratore. Questo è utile per capire a chi rivolgersi ma anche individuare quali profili social consultare per informarsi e accrescere le proprie conoscenze, individuando così in autonomia un proprio maestro. Inoltre l'apprendimento può scaturire dalle conversazioni che nascono prima e dopo ogni singolo "post": a differenza dell'apprendimento tradizionale le persone sono in grado di scoprire di cosa hanno bisogno e sanno dove trovare le giuste risposte. Infine, quasi tutte le *Enterprise 2.0* contengono strumenti di formazione a distanza o ambienti di apprendimento virtuali attraverso i quali è ancora più semplice organizzare corsi di formazione e tenere traccia, anche in questo caso, dell'esperienza maturata dall'organizzazione.

Se i social network sono ormai, nella maggioranza dei casi, conosciuti e utilizzati dalle aziende per una comunicazione verso l'esterno, spesso non viene compresa appieno la loro potenzialità nella costruzione di una comunicazione interna aziendale. Grazie ai social media il nuovo ruolo della comunicazione consiste invece nell'individuare dove risiede la conoscenza interna e orizzontale all'organizzazione.

In questo processo è importante anche il ruolo esercitato dai cosiddetti *senior leaders*, o manager o, addirittura, amministratori delegati: il *management* deve essere coinvolto durante l'operazione di cambiamento, informando i dipendenti circa l'utilità di questi strumenti digitali ai fini del processo produttivo. Al contempo per i leader i social media rappresentano il modo per ottenere ulteriore visibilità e dimostrare il proprio valore.

Creare connessioni e condividere informazioni: queste sono le grandi potenzialità dei social network. Usare strumenti simili all'interno di un'organizzazione significa accettare questo paradigma anche a livello strategico e progettuale.

### **1.3.5 Risvolti e criticità di una *social organization***

Cambiare la gestione manageriale di un'organizzazione è un'operazione che richiede tempo in quanto il processo di trasformazione culturale deve avvenire in modo graduale. Il passaggio da un modello organizzativo tradizionale al nuovo paradigma della *social organization* deve essere ponderato e tenere in

considerazione anche tutti i possibili risvolti negativi che tale cambiamento potrebbe avere sui diversi aspetti di un'organizzazione complessa.

Il modello della *social organization* non è esente, infatti, da criticità ed è tutt'oggi oggetto di dibattito all'interno della comunità scientifica.

Il primo argomento di discussione riguarda la contrapposizione tra ruolo e posizione: relativamente al concetto di *leadership* si è spiegato come la funzione del ruolo sia importante almeno quanto quella della posizione occupata nell'organigramma aziendale. All'interno di una *social organization* vengono azzerati i titoli formali e chi è in grado di risolvere un problema viene liberamente interpellato da colleghi o, addirittura, dai "superiori". La persona che riesce a dare più di altri un contributo qualitativamente valido acquisisce un ruolo di *leader* riconosciuto dall'intero gruppo e ha la funzione implicita di coordinare, in un certo senso, lo svolgimento dei lavori. Questo discorso, sicuramente ben teorizzato, va però approfondito analizzando i risvolti che potrebbero crearsi nella pratica quotidiana dello svolgimento delle mansioni. Come spesso accade, ad esempio, anche il miglior muratore potrebbe non essere adatto come capocantiere, il quale invece deve possedere capacità comunicative e relazionali e deve essere in grado di motivare i suoi collaboratori. È importante evidenziare, inoltre, l'importanza di un riconoscimento formale del proprio ruolo e quindi delle responsabilità correlate, ciò consente anche una stabilità e serenità lavorativa. Il primo problema che bisogna porsi è capire come fare a dimostrare, al di fuori di una *social organization*, il proprio valore. Agli occhi di selezionatori esterni i titoli formali, ad esempio, contano in modo decisivo: difficile per un dipendente, che seppur quotidianamente assume ruoli di responsabilità aziendali, riuscire a presentarsi ad un colloquio al pari di un *competitor* più qualificato formalmente. Ma i problemi nell'equiparare ruolo a posizione non si esauriscono qui: seppur possa sembrare condivisa una visione di meritocrazia e premialità, di fatto ciò potrebbe essere un rischio per molti dei lavoratori in quanto, svolgere la propria mansione senza carichi di responsabilità, è indubbiamente un'operazione più semplice e meno stressante. Il rischio è che la richiesta di far sentire la propria voce, in un ambito di trasparenza e condivisione, possa essere un'arma a doppio taglio. Trasparenza e meritocrazia portano un maggior ritorno a chi è effettivamente più bravo o chi riesce a produrre di più. Tutto questo vuol dire però abbandonare certezze e

sicurezza, vivere una quotidianità flessibile e, talvolta, addirittura instabile. Equiparare, potenzialmente, il ruolo alla posizione significa quindi pensare a una sorta di certificazione che mostri, anche all'esterno della propria organizzazione, il vero valore che il singolo individuo è in grado di apportare all'azienda dove i risultati siano riconosciuti e visibili da chiunque. Una soluzione potrebbe essere la costruzione di una sorta di portfolio individuale, che si vada a sommare agli obiettivi raggiunti dal gruppo di lavoro. In secondo luogo sarebbe auspicabile trovare un sistema in grado di garantire una flessibilità ma al contempo assicurare una stabilità a tutti i dipendenti. Una soluzione, in questo caso, potrebbe consistere nel prevedere in aggiunta alla retribuzione fissa, una parte variabile dello stipendio a seconda del raggiungimento degli obiettivi del singolo e del gruppo di lavoro.

In seconda battuta, una criticità da tenere in considerazione è la valutazione delle *performance*. Seppur non sia intenzione di questo paragrafo ripercorrere le diverse modalità di misurazione delle *performance* che si sono evolute col passare del tempo e che sono diverse da azienda ad azienda, si vuole però sottolineare come, all'interno di una struttura nuova come la *social organization*, sia più difficile, in un certo senso, riuscire a dare il giusto peso al valore e al contributo del singolo dipendente. Se da un lato è ben visibile ciò che il dipendente scrive e suggerisce all'interno delle piattaforme di collaborazione, è anche vero che molto del lavoro e del contributo creativo rimanga circoscritto all'interno del singolo gruppo di lavoro, con la conseguente difficoltà di dare alla persona un riconoscimento adeguato. Una possibile soluzione potrebbe essere premiare il gruppo e non il singolo poiché in questo modo tutti i componenti del gruppo sarebbero spinti al raggiungimento dell'obiettivo, nonostante non vengano valutati i singoli contributi.

Trattando il tema della *social organization* ci si chiede, inoltre, se sia davvero possibile insegnare ai collaboratori ad essere innovativi (G. HAMEL, 2013). In un sistema manageriale che vede la propria forza nell'intelligenza collaborativa dell'intera organizzazione, ciò che è considerato il nuovo vantaggio competitivo è il contributo apportato da ogni singolo prestatore di lavoro. Il difficile però è capire come fare a rendere un contributo di reale qualità e ci si chiede dunque se sia davvero possibile mettere a sistema un processo di continua innovazione. In passato è capitato spesso che dirigenti e

capi chiedessero ai dipendenti di far sentire la propria voce, in tal senso è famosa la “cassetta dei suggerimenti” che le aziende mettevano a disposizione dei dipendenti per dare consigli o per segnalare inefficienze. Certo le modalità con cui veniva usata la cassetta dei suggerimenti non sono paragonabili al potenziale offerto da piattaforme come i social media che permettono all’organizzazione di aprirsi anche all’esterno e di instaurare una comunicazione trasversale e trasparente, in una sorta di continuo *brainstorming*. Ad ogni modo però, oggi come allora, non sempre i contributi provenienti dall’intera comunità dei lavoratori portano effettivi benefici sulla produzione e ottimizzazione del processo di produzione. Nonostante i numerosi contributi, sono pochi quelli che possiedono una visione realmente innovativa, tipica dell’imprenditore che vede al di là di ciò che gli altri vedono, ovvero quell’intuizione capace di creare qualcosa dal nulla e di portare nuovo profitto. Gli esperti suggeriscono alcune soluzioni: innanzitutto creare e facilitare un ambiente creativo che a sua volta favorisca lo sviluppo di un’attitudine proattiva nella risoluzione dei problemi. Senza una formazione *ad hoc* però, un premio, in denaro o di altro tipo, non è sufficiente a trasformare un semplice dipendente in un innovatore. Serve un periodo di *training* e il tempo necessario per fare pratica: anche se tutti i lavoratori dovessero essere messi nella condizione di esprimere la propria opinione potrebbe non bastare poiché non tutti hanno qualcosa di interessante da comunicare. Una vera *social organization* deve essere quindi in grado di costruire piani di formazione sistemica per l’innovazione.

Altra criticità è il tema dell’attivazione della *community*: il passaggio da una struttura chiusa ad una aperta deve essere attuato, ai fini della buona riuscita dell’operazione, con la dovuta calma e deve puntare tutto sull’attivazione di una comunità di riferimento, viceversa si potrebbe ottenere un effetto boomerang con il rischio di non raccogliere contributi sufficienti a scapito dell’efficienza produttiva. La soluzione è cominciare da un sistema ibrido che comprenda unità libere di sperimentare le nuove modalità di lavoro mantenendo allo stesso tempo degli spazi di organizzazione tradizionale, monitorandone gli andamenti. Le *social organization* devono quindi essere in grado di coinvolgere ogni singolo dipendente, in modo che ciascun contributo di valore possa essere messo a sistema.

In una *social organization* è poi difficile riuscire a conciliare i tempi di vita e lavoro: una generazione *always on*, sempre connessa, risente di uno stress maggiore rispetto al passato e si sente quindi il bisogno di una politica aziendale che salvaguardi gli interessi del lavoratore. Il rischio, per chi è costantemente raggiungibile da remoto, è quello di essere costretto a lavorare oltre le otto ore senza essere retribuito come, ad esempio, nel caso di risposta alle mail dopo le canoniche otto ore (si veda cap. 1.2.3). Inoltre, un problema nel quale potrebbe facilmente incappare una *social organization* è quello di volere considerare a tutti i costi la comunità aziendale alla stessa stregua di una grande famiglia. Il fatto che vengano usati, per lavoro, strumenti come social network, non significa che i lavoratori siano disposti a condividere automaticamente anche i loro interessi personali, con il rischio quindi di forzare la volontà dei dipendenti.

Nella *social organization* inoltre, si rischia di confondere ciò che è *crowdsourcing*, ovvero l'acquisizione di talento esterno, dalla mera attività del più noto *outsourcing*, ossia l'esternalizzazione di alcune fasi del processo produttivo. Un esempio potrebbe essere quello del colosso farmaceutico Pfizer il quale utilizza una piattaforma chiamata PfizerWorks in grado di "liberare" i propri dipendenti dai lavori routinari con un semplice *click*. I dipendenti sono liberi quindi di dirottare verso l'esterno, in accordo con le *policy* aziendali e rispettando il *budget* imposto dai vertici aziendali, le proprie attività secondarie e più noiose, concentrando i loro sforzi e le loro energie su lavori più importanti. Anche in questo caso il dibattito è aperto in quanto il rischio è quello di non distinguere le buone pratiche per un uso di internet volto all'emersione di collaborazioni esterne di valore da una mera esternalizzazione delle mansioni più scomode, scambiando per *crowdsourcing* la terzianizzazione di mansioni esecutive e *low skilled*.

Il modello della *social organization* si scontra anche con i problemi giuslavoritistici legati all'attuale sistema regolatorio italiano, incentrato ancora sul dibattito della stabilità contro la flessibilità. Il mercato del lavoro sta cambiando e abbandonare il modello taylorista dello *scientific management* significa mettere in discussione i sistemi di comando e controllo e, di conseguenza, il principio di subordinazione che è alla base della regolamentazione dei rapporti di lavoro. Un sistema che consente e, anzi, si basa sulla collaborazione e il contributo attivo dei singoli, sarà quindi

possibile a tutti gli effetti solo quando verranno superati i sistemi di inquadramento e classificazione del personale e le declaratorie contrattuali, in quanto di fatto esse negano l'apporto individuale e la creatività della persona. I contratti di oggi prevedono che venga indicata una mansione, un compito, da eseguire alla lettera poiché il sistema vigente rispecchia ancora, legalmente, le regole del secolo scorso e, così come si è visto accadere per altre pratiche come lo *smart working* o telelavoro, questo potrebbe essere un problema: nella legislazione italiana dei contratti non è prevista la possibilità di auto-organizzare il proprio lavoro se si è un dipendente subordinato poiché chi ha un contratto di questo tipo è vincolato a rigide regole e controlli. Solo chi è legato ad altri tipi di rapporto di lavoro, come le partite Iva o i contratti a progetto, è autorizzato a lavorare per risultato e possiede un'autonomia creativa. La realtà del mercato del lavoro conta diversi casi in cui, nell'effettivo svolgimento della mansione quotidiana, viene chiesto al lavoratore di apportare un contributo creativo. I lavoratori che operano secondo le regole della *social organization* sono paragonabili a lavoratori invisibili, perché il loro lavoro non è esplicitamente formalizzato in un contratto specifico. Legislatore, politici e sindacati sembrano essere ancora impegnati a comprimere la realtà in un deleterio conservatorismo (M. Tiraboschi, 2014).

In ultima istanza, un'ulteriore criticità consiste nel dibattito sulla riservatezza del patrimonio intellettuale dell'impresa. Supponendo che l'organizzazione sfrutti al massimo le potenzialità offerte dalla *open economy* e dal *crowd-sourcing*, si può immaginare che ciascun dipendente, a ciascun livello organizzativo, possa autonomamente attivare canali di apertura verso l'esterno ed accedere alle risorse disponibili. Anche di fronte a questo scenario, il pensiero tradizionale è messo in crisi e la nostra *forma mentis* ci porta a pensare alle gerarchie che caratterizzano le strutture aziendali, ai regimi autorizzativi, ai confini delle posizioni organizzative esistenti in azienda funzionali a stabilire il peso, prima di tutto retributivo, di ciascun dipendente. A tale proposito, emerge con particolare enfasi il tema della tutela della riservatezza del patrimonio intellettuale dell'organizzazione. Norme esplicite, in questo senso, esistono nel nostro ordinamento (si pensi alla possibilità di stipulare patti di non concorrenza, ai sensi degli art. 2125, 2596 e 1751 c.c. o al dettato dell'art. 2105 c.c. concernente l'obbligo di fedeltà del lavoratore), ma sono tendenzialmente applicabili solo ai dipendenti diretti di

un'organizzazione o ai collaboratori che, comunque, abbiano sottoscritto accordi formali con l'azienda. L'ordinamento italiano, ad oggi, non potrebbe ancora tutelare un'impresa alla quale la fluidità dei confini dell'organizzazione – imposta dalla *open economy* – abbia arrecato un danno, ad esempio nel caso in cui l'essersi rivolti al *crowd* avesse portato ad una fuga di notizie sulle strategie aziendali in via di definizione. Non resta quindi che domandarsi se una simile tutela sarebbe in realtà utile o necessaria.

## II

### CAPITOLO

#### COME LA TECNOLOGIA CAMBIA LA RICERCA

*Sommario:* **2.1** Verso una nuova ricerca scientifica. - **2.2.** Social media per la ricerca. - **2.2.1** Utilizzo di Twitter negli istituti di alta formazione. - **2.3** *Open access*: il ruolo della ricerca aperta. - **2.3.1** Definizioni e ambiguità. - **2.3.2** Tipologia dei sistemi *open access*. - **2.3.3** Sostenibilità e modelli di *business*. - **2.3.4** *Copyright* e tipologie di licenze. - **2.3.5** Iniziative europee e linee guida CRUI. - **2.3.6** Impatto delle pubblicazioni *open access* sulla ricerca. - **2.4** MOOCs: una panoramica generale. - **2.4.1** Un'educazione aperta. - **2.4.2** Tipologie di MOOCs. - **2.4.3** Principali piattaforme. - **2.4.4** MOOCs per le aziende. - **2.4.5** Criticità e punti di forza.

#### **2.1 Verso una nuova ricerca scientifica**

*«Internet ha radicalmente modificato le realtà pratiche ed economiche della distribuzione del sapere scientifico e del patrimonio culturale. Per la prima volta nella storia, Internet offre oggi l'occasione di costituire un'istanza globale ed interattiva della conoscenza umana e dell'eredità culturale e di offrire la garanzia di un accesso universale.*

*Noi, i firmatari, ci impegniamo ad affrontare le sfide di Internet come mezzo funzionale emergente per la diffusione della conoscenza. Siamo certi che questi sviluppi saranno in grado di incidere significativamente tanto sulla natura delle pubblicazioni scientifiche quanto sul sistema esistente di valutazione della qualità scientifica.*

*In accordo con lo spirito della Dichiarazione della Budapest Open Access Initiative, la Carta di ECHO e il Bethesda Statement sull'Open Access Publishing, abbiamo redatto la Dichiarazione di Berlino per promuovere Internet quale strumento funzionale alla conoscenza scientifica generale di base e alla speculazione umana e per indicare le misure che le figure dominanti nelle politiche di ricerca, le istituzioni scientifiche, i finanziatori, le biblioteche, gli archivi ed i musei devono tenere in considerazione».*

(Premessa de “La dichiarazione di Berlino per l’accesso aperto alla letteratura scientifica”, 2003).

Aziende e organizzazioni non sono gli unici soggetti a dover far fronte all’innovazione distruttrice e creatrice apportata dalla rivoluzione digitale. Come sintetizzato nella premessa sopraripotata, infatti, internet e il web 2.0 stanno trasformando anche le pratiche di creazione e distribuzione del sapere scientifico attraverso l’ideazione di nuovi modi di fare ricerca, ispirati ai principi di trasparenza, di collaborazione e, soprattutto, di apertura.

L’introduzione di nuove tecnologie sta comportando quindi la crisi dell’accademia tradizionale che, al contrario, si fonda da secoli su una tradizione troppo spesso chiusa, elitaria e auto-referenziale, che identifica l’accesso al sapere scientifico quale fonte di prestigio e di potere.

In un mondo sempre più interconnesso e caratterizzato da un mercato del lavoro fluido e flessibile, però, tutto ciò è considerato anacronistico e si sente la necessità di una ricerca accademica ancor più inserita nella società contemporanea, in grado di dialogare con il mondo del lavoro, che ascolti le esigenze di imprese e lavoratori, giocando un ruolo fondamentale nel dibattito pubblico, aiutando il processo innovativo del Paese e preparando le persone a quelle che saranno le competenze del futuro.

Grazie al digitale, che pone una questione in primo luogo di metodo, in futuro è ipotizzabile un’istruzione non più monopolizzata dalle università come le conosciamo oggi, ma che preveda modi diversi di fare università, «attorno ai quali si dovranno creare diversi incubatori di talenti in un contesto dove probabilmente avrà sempre meno importanza il valore legale del titolo di

studio, e sempre più rilevanza il cosa si studia, il fine per cui lo si fa e gli esiti degli apprendimenti» (F. FAZIO, 2012).

Le nuove tecnologie permettono infatti nuovi processi di apprendimento basati sull'accentramento della persona: tra questi strumenti si evidenzia l'importante diffusione dei social network e delle piattaforme collaborative in contesti accademici così come, ad esempio, l'introduzione di piattaforme di apprendimento a distanza e i corsi online, che hanno come obiettivo la diffusione sistematica della conoscenza per una condivisione del sapere su scala globale.

Nel presente capitolo si vogliono quindi analizzare alcuni degli strumenti tecnologici digitali che consentono alle istituzioni accademiche e ai centri di alta formazione di cambiare e perseguire un nuovo modo di fare ricerca accessibile, libera e aperta, nella convinzione che una maggiore circolazione della conoscenza sia il vero motore di un processo di innovazione continuo e la risposta alle esigenze di una società sempre più abituata a condividere e dialogare.

### **2.2.1 Social media per la ricerca**

Internet e le tecnologie digitali stanno mutando in profondità il modo di fare e di comunicare la scienza, sempre più aperta e meno chiusa in se stessa. Tra gli strumenti in grado di rinnovare il processo di ricerca sono da annoverare certamente i social media e, anzitutto, i social network che, così come per le aziende, possono essere un mezzo potente per creare nuove reti, nuovi contatti e, di conseguenza, nuove collaborazioni.

Anche ai centri di ricerca e agli enti di formazione, infatti, è richiesto di saper comunicare il proprio lavoro poiché le informazioni oggi circolano sul web ed essere esclusi dal dialogo online significa non essere visibili al resto del mondo.

Strumenti come, ad esempio, Twitter, Facebook, Google+ e LinkedIn assolvono principalmente tre funzioni primarie: recuperare informazioni, disseminare informazioni, attirare nuovi utenti e quindi attivare nuove collaborazioni.

Il recupero delle giuste informazioni è un'attività necessaria in ambito accademico e formativo: in tal senso i social media offrono la possibilità di selezionare e filtrare i contenuti desiderati poiché, come mostrato nel cap. 1.1.2, internet corre il rischio della ridondanza e distorsione dei dati. A questo proposito sono utili alcune specifiche funzioni di tali strumenti, quali, ad esempio, le liste di Twitter e Facebook e i gruppi di LinkedIn che consentono agli utenti di raggruppare, in un unico luogo, le fonti fidate dalle quali essere informati e leggere gli aggiornamenti soltanto di specifiche istituzioni, soggetti pubblici o privati, centri di ricerca e singoli utenti come, ad esempio, professori, giornalisti o addetti ai lavori. In questo modo chi fa ricerca riesce a creare un sistema grazie al quale l'informazione viene recapitata direttamente all'utente che è in costante aggiornamento sui temi di proprio interesse senza una dispersione di tempo ed energie.

In secondo luogo i social media consentono una rapida ed efficace disseminazione delle informazioni verso l'esterno permettendo ad istituti come centri di ricerca o università di comunicare avvisi di ogni sorta e genere, esporre opinioni su temi specifici, dare notizia delle attività e diffondere i risultati della ricerca. Se ben implementata, una comunicazione di questo tipo consente di accreditarsi verso soggetti esterni con una conseguente crescita della propria autorevolezza e della propria reputazione.

Scopo ultimo, infine, dell'attività di comunicazione attraverso l'utilizzo di social media da parte di enti di ricerca, è quello di attirare nuova utenza (ad esempio verso il proprio sito o le proprie pubblicazioni e servizi) e, soprattutto, attivare nuove collaborazioni. In altre parole ciò significa fare rete, ovvero creare un *network* di esperti che, attraverso l'interazione e la condivisione del sapere sia in grado di apportare un contributo creativo e creare nuova conoscenza grazie all'incontro di pensieri e visioni differenti.

### 2.2.1 Utilizzo di Twitter negli istituti di alta formazione

L'uso dei social network e dei social media all'interno di istituti accademici universitari e di alta formazione è in costante crescita e, da qualche anno, è oggetto di studio e approfondimento da parte di ricercatori ed esperti i quali si dividono tra chi sostiene che si tratti di un nuovo modo di fare università e chi crede sia solo una distrazione e una perdita di tempo. Per capire, ad esempio, la reale efficacia di Twitter nei contesti accademici, occorre anzitutto analizzare in quali attività viene prevalentemente adoperato e quale uso ne facciano studenti e professori. A tal proposito il dibattito è ancora aperto, ma su un punto tutti sembrano essere d'accordo: buona parte di studenti e ricercatori si serve dei social media mostrando come il corretto utilizzo di tali strumenti possa essere un utile alleato per acquisire e condividere conoscenza.

Come spiegato nel primo capitolo, i social media, oltre che strumento di informazione e comunicazione, sono soprattutto uno strumento di collaborazione indispensabile alle aziende e alle organizzazioni per una corretta valorizzazione dei propri dipendenti che, collaborando, fanno emergere il proprio contributo creativo, accelerando così il processo innovativo. Sembrerebbe che tali principi possano essere applicati anche al settore dell'alta formazione: i social media aiuterebbero infatti a migliorare l'esperienza formativa e collaborativa anche degli studenti, ma non solo, poiché sempre più spesso i social media possono essere utilizzati anche per rafforzare la cosiddetta *accountability* (responsabilità) dei professori, abilitati a comunicare in via più informale - all'interno così come all'esterno - tramite canali diversi rispetto alle sole tradizionali comunicazioni ufficiali.

Tra i numerosi social media a disposizione in rete, è utile dedicare una particolare attenzione a Twitter, il servizio di *microblogging* che permette all'utente di comunicare attraverso messaggi di 140 caratteri ed è considerato uno degli strumenti più utili e utilizzati anche dal mondo della ricerca. Le sue applicazioni pratiche sono numerose e cambiano a seconda dell'utilizzatore, specialmente se a farne uso è un professore o uno studente, come spiegato nel prosieguo del capitolo. Gli esperti si domandano quindi, in che modo Twitter venga utilizzato nei contesti universitari, quali gli usi più corretti e funzionali alla ricerca e quali siano invece gli usi correnti.

A fare chiarezza su questo punto è la ricerca di C.G. KNIGHT e L.K. KAYE (2014, rimando a Literature Review). Lo studio analizza l'uso dei social network all'interno di strutture di alta formazione, anche se, in generale, l'utilizzo di questi strumenti digitali, che viene prospettato per la ricerca universitaria, sarebbe in realtà auspicabile anche per le scuole dell'obbligo. Secondo gli autori, una prima considerazione può essere fatta analizzando come docenti e studenti utilizzano lo strumento a livello generale inquadrando così le prime sostanziali differenze: i professori utilizzano Twitter in gran parte per selezionare la giusta informazione e rimanere costantemente aggiornati sulle notizie di loro interesse (73,1%), per condividere informazioni (88,5%), fare rete (57,7%) e promuovere le proprie attività (46,2%). Per contro, studenti e ricercatori sembrano utilizzare il mezzo al fine di perseguire obiettivi meno accademici e più sociali: la condivisione delle informazioni, per gli studenti, ha dimensioni decisamente meno rilevanti (48%) e l'interesse prevalente consiste nel seguire account di persone note e restare in contatto con gli amici (65%). Tuttavia è comune anche tra gli studenti la necessità di trovare, ricevere e selezionare la giusta informazione (64%) - a questo scopo risultano essere utili sia la funzione "liste", che permette un raggruppamento di alcuni account selezionati dall'utente, sia le operazioni di filtraggio di Twitter, che permettono di recuperare solo determinati *tweet* in base alle parole o agli account mittenti - e di contattare direttamente, senza passaggi intermedi, i *recruiter* di aziende, al fine di presentarsi e mettere in evidenza il proprio profilo professionale.

In generale, sembrano essere i docenti, essendo già dei professionisti, ad usare Twitter in modo serio e specialistico, quasi esclusivamente per scopi accademici, mentre sembrano essere ancora pochi gli studenti che utilizzano Twitter per promuovere i propri studi e la propria ricerca.

Scopo dei professori è quindi quello di estendere all'esterno il proprio network, quello degli studenti, invece, è rivolgersi a una *community* "locale", per rafforzare legami già esistenti. È quindi possibile fare alcune considerazioni: in primo luogo si nota come, seppur Twitter e i social network nascano per soddisfare le esigenze della cosiddetta generazione Y - la generazione del nuovo millennio - proprio gli studenti sembrano essere passivi consumatori di informazioni, al contrario dei professori che usano

Twitter in modo pro-attivo secondo le logiche del web, ovvero come strumento di informazione ma anche di autopromozione.

In secondo luogo, però, è necessario evidenziare come l'utilizzo di Twitter per accrescere la propria reputazione potrebbe indurre a sottovalutare l'importanza di intraprendere processi di apprendimento e di insegnamento che dovrebbe invece essere prioritaria. Seppure nel mondo *corporate* sia normale l'uso di social media per promuovere se stessi e il proprio lavoro con ampie comunità di professionisti nelle quali ricercare uno scambio culturale e professionale, in campo *education* usare Twitter per solidificare una reputazione personale può esporre i professori al rischio di volersi rivolgere più a una comunità esterna che ai loro stessi studenti.

Il motivo per cui questa pratica sia sempre più diffusa tra i professori è però giustificata dall'evoluzione stessa del ruolo di docente: in un sistema, come quello accademico, sempre più caratterizzato da una certa precarizzazione della forza-lavoro (si pensi alle supplenze, ai professori a contratto, o all'aumentare, per esempio nel Regno Unito, dei contratti a "zero-ore", ovvero quegli impieghi dettati dalla domanda e che non garantiscono un numero minimo di giorni di lavoro) è sempre più importante che il singolo docente accresca una propria reputazione anche verso l'esterno, non solo verso la propria università o il proprio centro di ricerca. Come altri social media, Twitter fornisce quindi un modo per mantenere un'identità di rete persistente nel tempo, la cui legittimità deriva dall'autorevolezza piuttosto che dal ruolo ricoperto in quel momento in università. Così come si è visto per la *social organization*, anche nel mondo *education* è diventato uso comune sfruttare la tecnologia digitale per far valere più questa legittimità che la semplice "reputazione accademica", basata su strutture gerarchiche stabilite da misurazioni discutibili quali il numero di pubblicazioni e di citazioni su determinate riviste. Misurazioni, queste, che spesso hanno portato molti accademici a discutere sull'effettivo valore e la relativa legittimità di alcune pubblicazioni.

Per quanto concerne gli usi dello strumento strettamente legati ad applicazioni accademiche, è possibile fare ulteriori analisi e approfondimenti, in quanto Twitter può rivelarsi molto utile anche per adempiere a funzioni e pratiche quotidiane. Anche in questo caso è però utile distinguere tra studenti e professori: per i primi Twitter è un modo per parlare con professori, colleghi e

compagni di corso in modo informale e diretto oltre le semplici ore di lezione, instaurando un dialogo senza confini in termini di spazio e di tempo. Gli studenti possono utilizzare quindi Twitter sia per chiedere informazioni relative al corso, spiegazioni a seguito di una comunicazione del professore, parlare direttamente con i docenti stessi, i tutor, il personale amministrativo o con la segreteria, sia per discutere dei contenuti di una lezione, porre domande e cercare le risposte anche all'esterno della propria "aula". È proprio attraverso questa partecipazione diretta che lo studente viene coinvolto e riesce ad apportare in modo significativo il proprio contributo.

Per il personale accademico invece, Twitter è diventato quasi indispensabile per alcune specifiche attività quali, ad esempio, fornire dettagli o ulteriori informazioni su materiali del corso, postare aggiornamenti e promemoria riguardanti scadenze di consegne, porre domande agli studenti sul contenuto della lezione, spiegare procedure di assegnazione di compiti, condividere idee o pubblicazioni, segnalare testi e nuove informazioni, fornire feedback generici al gruppo, pubblicizzare attività dipartimentali e così via. Non da meno, inoltre, Twitter è in grado di sostituire l'uso spesso spropositato ed eccessivo della mail, modificando tradizionale sistema di comunicazione, così come si è visto accadere anche nelle aziende più virtuose dove non vi sarà più una comunicazione chiusa tra pochi individui ma aperta a tutto il gruppo e, almeno potenzialmente, al resto del mondo (si veda cap. 1.2.5).

In generale Twitter - così come altri social media – sembra permettere una maggiore condivisione delle informazioni e facilitare la costruzione di corsi accademici centrati sugli studenti fornendo un maggiore supporto, anche pratico, per l'apprendimento. L'uso di Twitter è infatti volto a un apprendimento informale e ad una risoluzione pratica dei problemi, sia gestionali che procedurali e organizzativi. Per una migliore ottimizzazione del mezzo, però, in futuro sembra essere necessario ridimensionare la grande divergenza tra quelle che sono le priorità degli alunni (come esigenze procedurali e organizzative, orari, informazioni pratiche sui compiti assegnati) e le priorità dei docenti (come condivisione della conoscenza ed esigenza di informare l'esterno delle attività della scuola per pubblicizzare report o ricerche).

Infine, è possibile fare un'ulteriore considerazione: Twitter sembrerebbe accrescere anche il senso di appartenenza sociale poiché, grazie a un ruolo più

attivo da parte degli studenti, viene promossa automaticamente una maggior interazione tra essi, una collaborazione e un apprendimento al di fuori del *setting* tradizionale dell'aula. Se ciò non dovesse accadere, i benefici che si otterrebbero dall'uso dei social media sarebbero vani, in quanto gli studenti utilizzerebbero in modo passivo lo strumento, come accadeva in passato con il semplice *feed* (ricezione) di notizie e tramite messaggi in bacheca o via posta elettronica. Infine, se il basso tasso d'interazione è considerato poco rilevante in contesti di vicinanza geografica, dove sono più frequenti gli incontri *face to face* e si sente meno il bisogno di utilizzare tecnologia social, per per i corsi di formazione a distanza, ad esempio, Twitter potrebbe rivelarsi una pratica molto utile.

La creazione di una rete informale di apprendimento nella quale condividere conoscenza, permette a ogni studente e professore - in un'ottica orizzontale e non più gerarchica verticale - di poter imparare da ogni componente della community, sia esso un compagno, un docente o persino un soggetto esterno all'accademia. In quest'ottica, anche grazie a Twitter, il rapporto docente-studente viene così semplificato. Twitter infatti oltrepassa i confini delle regole accademiche, pur essendo perfettamente integrato ad esse ma perché si possa beneficiare appieno delle sue potenzialità è necessario sostenere e, soprattutto, insegnare un uso corretto e professionale dello strumento.

### **2.3 *Open access*: il ruolo della ricerca aperta**

L'introduzione di strumenti come i social network in ambiti accademici è solo uno dei molti metodi attraverso i quali è possibile cambiare il modo di fare ricerca. Una possibile via alternativa, culturale ancor prima che tecnologica, consiste nella messa a sistema della cosiddetta filosofia *open access* (OA), ovvero la disponibilità immediata e gratuita, attraverso piattaforme informatiche online, dei risultati di ricerca, al fine di una libera e rapida circolazione della conoscenza scientifica.

Il paradigma *open access*, che si applica principalmente all'ambito della ricerca scientifica sostenuta da finanziamenti pubblici, prevede, al contrario di quanto avviene per le pubblicazioni tradizionali nelle quali è il lettore (o le biblioteche) a pagare la ricerca, che tutti i cicli di vita di uno studio vengano

finanziati dall'alto (dall'editore o da *sponsorship*) fino alla loro pubblicazione finale, rendendo disponibili al lettore i contenuti in apposite librerie digitali pubbliche.

L'*open access* è quindi prima di tutto un nuovo modello di *business* che non distrugge il sistema esistente ma lo modernizza, costituendo un canale alternativo alle pubblicazioni scientifiche tradizionali nelle quali il lettore è costretto a finanziare la ricerca due volte: prima pagando le tasse - che servono anche a finanziare la ricerca scientifica - e poi pagando gli abbonamenti delle riviste o l'accesso ai singoli articoli.

L'implementazione di tale modello incontra molte resistenze: le riviste specializzate non sono disposte a cedere parte dei propri introiti e molti ricercatori temono di non vedere riconosciuto il proprio lavoro se non pubblicato in riviste *ad hoc*, mentre altri editori, semplicemente, non si possono permettere di sostenere questi costi. I vantaggi di una diffusione della conoscenza libera, però, come spiegato nel corso della trattazione, sono molti e grazie all'innovazione tecnologica è possibile mettere a sistema un paradigma fino a qualche anno fa impensabile.

Il pensiero di un accesso aperto e gratuito dell'informazione non è del tutto originale, ciò che è nuovo, invece, è la concreta possibilità che questa idea si possa realizzare su larga scala, grazie ad una rivoluzione digitale che sembra aver finalmente raggiunto una consapevolezza delle proprie potenzialità e capace di scardinare gli attuali modelli di *business* imposti dall'editoria accademica che, sempre più, dovrebbe tenere conto dei benefici apportati dal digitale perché oggi un editore online non deve più sostenere, ad esempio, le spese di stampa, di rilegatura e di trasporto. Ciò nonostante, l'*Association Research Libraries* (ARL) ha stimato un incremento dei prezzi delle riviste scientifiche attorno al 321% dal 1986 al 2006 giudicando il mercato delle pubblicazioni fortemente inelastico ed evidenziando una forte diversità di prezzo tra articoli di discipline diverse.

### 2.3.1 Definizioni e ambiguità

In questo decennio il termine "letteratura *open access*" si è diffuso molto più velocemente rispetto alla propria definizione scientifica, lasciando così spazio a diverse ambiguità e relative interpretazioni. Nel linguaggio comune infatti, con il termine *open access* si intende tutta una serie di pubblicazioni che hanno assunto connotazioni diverse da quella data dalla sola definizione scientifica.

Inizialmente, la definizione era ristretta: in accordo con le iniziative e le dichiarazioni internazionali più importanti (Budapest 2002, Bethesda 2003, Berlino 2003) *open access* significava libero accesso a contenuti scientifici e digitali, gratuitamente fruibili da parte del lettore, indipendentemente dai tipi di finanziamento promossi per sostenerne la ricerca, dalle forme di *copyright* applicabili e dal settore trattato (si veda cap. 2.2.4).

Nonostante i concetti espressi dalle tre grandi dichiarazioni di Budapest (2002), Bethesda (2003) e Berlino (2003), firmate dal movimento mondiale *open access* e altrimenti note con il nome di *BBB declaration*, forniscano una definizione unitaria di cosa sia una pubblicazione *open access*, suggerendo di identificare con questa definizione tutte le pubblicazioni in grado di rimuovere sia le barriere di prezzo, sia le barriere di autorizzazione (per la modifica o il riutilizzo del contenuto, ad esempio) ciò non è bastato a soddisfare le reali sottospecie del caso che si sono col tempo venute a creare nella realtà. Ad esempio, sono ormai comunemente considerate pubblicazioni *open access* anche tutte quelle pubblicazioni che, nonostante il libero accesso al testo, impongono al lettore una eventuale tariffa nel caso in cui l'utente voglia riutilizzare il contenuto e riadattarlo a scopo commerciale. Oggi esiste un'ampia gamma di diverse licenze che possono essere applicate a pubblicazioni considerate *open access*, ma che non rispecchiano fedelmente la definizione originaria, che aveva visto d'accordo - almeno all'inizio - vari ricercatori di tutto il mondo.

La mancanza di un'appropriata terminologia per le varie fattispecie ha causato una sorta di confusione e numerosi dibattiti sul tema: per questo motivo già nell'aprile del 2008, due dei massimi esperti in materia, Peter Sauber e Steven Harnad, hanno concordato nel definire con precisione alcune specificità dell'*open access* coniando i termini *Weak OA* (ovvero *open access* "debole")

e *Strong OA* (*open access* “forte”). Con *Weak OA* si voleva indicare tutti quei sistemi di pubblicazioni *open access* che abbatterano le sole barriere di prezzo e di accesso, mentre con *Strong OA* veniva indicato, per contro, quelle pubblicazioni in grado di abbattere sia le barriere di prezzo sia quelle di utilizzo o riutilizzo del contenuto, per qualsiasi scopo. Quest’ultima definizione rispecchiava quindi appieno i valori ipotizzati dalla *BBB declaration* col termine generico di *open access*, mentre *Weak OA* serviva a identificare un uso improprio dell’*open access* stesso.

Per questo motivo, la suddetta soluzione terminologica si è dimostrata poco efficace, in quanto connotava troppo negativamente una realtà che però corrispondeva agli esempi di maggior successo di pubblicazioni *open access*: le piattaforme più utilizzate, infatti, erano proprio caratterizzate da caratteristiche identificate come “deboli” creando, in modo spontaneo, sempre più modelli di *business* di tipo *Weak OA*, mentre le pubblicazioni “*Strong OA*” erano, invero, sempre più rare.

Per non perdere il significato, rivoluzionario, di *open access*, Peter Sauber ha quindi con successo cominciato a sostituire le parole *Weak* e *Strong* con i termini neutri *Gratis* e *Libre*, allargando di fatto il concetto di filosofia *open access* a quella che è la prova dei fatti. I nuovi termini permettono di parlare così in modo inequivocabile in merito alle diverse specie di libero accesso online.

Infine, è importante porre un’ultima precisazione relativamente a ciò che si intende come *open access*: così come non è corretto identificare l’accesso aperto attraverso un singolo modello di *business* o una specifica forma di licenza (perché, come si è visto, i modelli *open access* possono essere supportati da più modelli di *business* e altrettanti tipi di licenza che ne regolano i diritti d’autore o i contenuti) l’accesso aperto alle pubblicazioni scientifiche non è nemmeno sinonimo di accesso universale poiché potrebbero (r)esistere altre forme di limitazioni all’accesso come, ad esempio, barriere di censura, di linguaggio, di accessibilità o di connettività, come il caso delle limitazioni di contenuti imposte da istituzioni, governi o altri soggetti, oppure potrebbero mancare di traduzioni multi-lingua in quanto la maggioranza dei testi è scritta in lingua inglese. Persiste ancora, ad esempio, la difficoltà, da parte di persone diversamente abili, di gestire i contenuti su piattaforme che non soddisfano requisiti minimi di accessibilità (ad esempio, non tutti i

*repository* di pubblicazioni *open access* prevedono soluzioni per ipovedenti o altri tipi di limitazioni fisiche). Infine, è da considerare anche il fatto che lo sviluppo della tecnologia alimenta il cosiddetto *digital divide*, ovvero il divario tra chi è realmente in possesso di nuove tecnologie e chi invece non lo è, come, ad esempio, i Paesi meno sviluppati: ancora migliaia di ricercatori e milioni di potenziali lettori in tutto il mondo sono impossibilitati ad accedere ai testi scientifici se non sono in possesso degli strumenti giusti o di una connessione internet.

Anche se con le pubblicazioni *open access* e la diffusione delle tecnologie digitali la strada intrapresa sembra essere quella giusta verso una circolazione della conoscenza il più ampia e libera possibile, siamo ancora lontani da un vero accesso “universale”.

### **2.3.2 Tipologie di *open access***

Capire quale sia il sistema di *open access* migliore è oggetto di un dibattito ancora aperto: utilizzare o meno un modello rispetto ad un altro comporta infatti numerose e difficili valutazioni a priori, il cui punto cardine è riuscire a trovare i soldi per finanziare le ricerche e fare in modo che, nel garantire un accesso libero, aperto e gratuito, una casa editrice ci guadagni davvero. In concreto, è necessario sapere se un modello di questo tipo sia effettivamente sostenibile e per questo motivo sono state pensate e sperimentate diverse tipologie che possono essere raggruppate principalmente in due macro aree chiamate *Green Open Access* e *Gold Open Access*.

Il *Green Open Access* è una sorta di *self-archiving* nel quale un autore inserisce liberamente la propria pubblicazione e, a sua volta, si divide in totale e parziale. Nei *repository* ad *open access* parziale vengono inseriti gli articoli e le ricerche prive di una *peer review* e di un referaggio da parte di altri ricercatori. Si tratta quindi di quei testi che vengono mostrati al pubblico prima di essere validati da un controllo, perdendo però di fatto la validazione scientifica e trattandosi spesso di opere parziali, in quanto solamente dopo l'operazione di referaggio, vengono pubblicate su riviste specializzate. Ne è un esempio il sito web arxiv.com, uno dei più importanti archivi che conta

circa un milione di pubblicazioni e raccoglie le bozze definitive di articoli scientifici in materie quali fisica e informatica.

Il *Green Open Access* totale, invece, prevede il rilascio di articoli dotati di *peer review* e validati scientificamente ma l'accesso alle pubblicazioni non avviene immediatamente: è infatti consuetudine, in questi sistemi, "aprire" i documenti soltanto dopo circa sei o dodici mesi, un periodo chiamato di "embargo", durante il quale essi sono stati già pubblicati in riviste a pagamento. In altre parole, sono pubblicazioni aperte ma "in ritardo" e chi volesse leggerle e consultarle nell'immediato è costretto a pagare la sottoscrizione all'abbonamento della rivista.

Il *Gold Open Access* è invece l'*open access* puro, ossia non soggetto a limitazioni di alcun tipo: un pubblicazione aperta, immediata e soggetta a un'operazione di *peer-review*. L'obiettivo del *Gold Open Access* consiste nel creare dei fondi centrali (o soluzioni alternative simili) che si occupino di ridistribuire i fondi per finanziare i cosiddetti vari *Article Processing Charge* (APC) ovvero i costi di implementazione delle ricerche.

La tendenza tra gli studiosi di *open access* è quella di far corrispondere alla "strada *Green*" i *repository* istituzionali e alla "strada *Gold*" le riviste (*Journal*) a cadenza periodica. Mentre i secondi debbono essere necessariamente referati per essere considerati *open access*, i *repository* istituzionali possono prevedere la presenza di documenti non ancora pubblicati o anche annotazioni dell'autore, i cosiddetti *pre-print*.

Sia la strada *Green* che quella *Gold* possono prevedere sistemi *open access Libre* o *Gratis* (si veda cap. 2.2.1.) ma in entrambi i casi è più facile che si sviluppi una modalità di *Gratis* OA rispetto ad una di *Libre* OA. In altre parole, sia per i sistemi *Green* sia per quelli *Gold*, è più facile essere "sostenibili" attraverso la pubblicazione di materiali che abbattano le barriere di accesso ma mantengano alcune barriere di autorizzazione e utilizzo, nelle modalità più diverse.

Schema riassuntivo delle classificazioni *open access*:

Tipologia	Definizione	Caratteristiche
<i>Gold OA</i>	<i>Open access</i> puro.	L'accesso non è soggetto a nessun tipo di limitazioni;  La ricerca viene finanziata dall'alto: enti finanziatori si occupano di coprire gli APC.
<i>Green OA</i>	L'accesso è aperto e libero, ma soggetto a limitazioni. Si divide in parziale o totale.	<p>PARZIALE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- E' una sorta di auto archiviazione;</li> <li>- Manca validazione scientifica garantita dal processo di peer review;</li> <li>- Le opere sono parziali;</li> </ul> <p>TOTALE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Periodo di embargo prima di garantire l'accesso aperto;</li> <li>- C'è il processo di <i>peer review</i>.</li> </ul>
<i>Strong OA</i>	In linea con la definizione di <i>open</i>	Nessun limite di accesso o di autorizzazione: utilizzo e riutilizzo dell'opera,

	<i>access.</i>	anche a scopi commerciali.
<i>Weak OA</i>	Concetto di <i>open access</i> così come è stato recepito dal pensiero comune.	Abbatte le barriere di prezzo e di accesso ma non è possibile riutilizzare o adattare l'opera per scopi commerciali.
<i>Libre OA</i>	Sinonimo di <i>Strong OA</i> .	Può essere sia <i>Green</i> che <i>Gold</i> .
<i>Gratis OA</i>	Sinonimo di <i>Weak OA</i> ma senza connotazione negativa.	Può essere sia <i>Green</i> che <i>Gold</i> .

### 2.3.3. Sostenibilità e modelli di business

Come indicato precedentemente, il campo nel quale nasce e si sviluppa l'*open access* è principalmente quello della ricerca accademica supportata da finanziamenti pubblici. Le ragioni per cui l'OA ha molti sostenitori sono sostanzialmente due: il pensiero che l'accesso libero all'informazione - di conseguenza una maggiore diffusione della conoscenza - sia un bene per la società e le obiettive difficoltà da parte dei lettori di pagare per accedere a gran parte delle pubblicazioni, nonostante essi sostengano di aver contribuito per la realizzazione delle ricerche attraverso il pagamento di imposte. Biblioteche quindi, ma anche singoli professionisti, il settore pubblico e le aziende chiedono la creazione di nuove dinamiche di mercato per non dovere più sottostare ai costosi abbonamenti delle riviste o alla modalità *pay per view*.

La modalità *open access* sembra essere una valida e sostenibile alternativa alle tradizionali modalità a pagamento perseguendo infatti l'obiettivo di rendere gratuite le pubblicazioni in "portali" comuni, sgravando il lettore da costi eccessivi e finanziando la ricerca dall'alto: nei modelli di business *open access* è l'autore a dover coprire i costi che, nella quasi totalità dei casi,

vengono coperti da organismi finanziamento che decidono di sostenere la ricerca o da altre fonti come, ad esempio, le biblioteche universitarie.

A finanziare il singolo ricercatore sono quindi soggetti come il governo, gli sponsor, i singoli finanziatori privati, istituzioni o società pubbliche o private. Il ricercatore, a sua volta, dopo aver ottenuto la somma in denaro, paga gli editori per poter pubblicare la ricerca riuscendo a coprire anche i costi dovuti alla *peer-review* - che talvolta in ambito accademico avviene gratuitamente - e la sottoscrizione alla biblioteca. A questo punto la ricerca è sovvenzionata e il lettore è libero, appunto, di accedere all'informazione, senza ulteriori costi aggiuntivi.

Al momento i sistemi *open access* incontrano ancora però molte resistenze da parte del mondo degli editori ma non solo, poiché spesso anche gli stessi autori, considerano i sistemi *open access* di minor prestigio rispetto alle riviste e alle pubblicazioni tradizionali e li boicottano consapevolmente. Allo stesso tempo però, è stato provato come pubblicazioni in sistemi ad accesso aperto ottengano un vantaggio citazionale dal 35% al 600%.

*PubMedCentral* e *PLoS ONE* sono due casi di successo molto celebri di sistemi ad accesso aperto, sostenuti da enti no profit, nel quale scienziati e medici pubblicano gratuitamente articoli e ricerche di alto valore scientifico destinato all'intera società, realizzando così un servizio davvero innovativo. La sfida è quella di rendere possibile il sostentamento di questo tipo di modelli anche da parte di altri soggetti, interessando anzitutto il campo del privato.

*PubMedCentral* (PMC) non è un editore, bensì un sito statunitense creato nel 2000 che contiene attualmente (a dicembre 2014) 3,3 milioni di articoli e che ha come obiettivo a lungo termine quello di creare una rete di archivi digitali, per mezzo della quale condividere in modo parziale o totale i contenuti depositati nel sistema con altri database ad accesso aperto, al fine di creare una biblioteca digitale pubblica dalla crescita esponenziale. Editori che pubblicano le loro riviste su PMC lo fanno su base volontaria, ma le pubblicazioni, che devono appartenere al campo della medicina, devono comunque soddisfare determinati standard scientifici e tecnici. Il sito è stato sviluppato, ed è attualmente gestito, dal *National Center for Biotechnology Information* (NCBI), una divisione della *National Library of Medicine* (NLM)

presso la *US National Institutes of Health* (NIH), uno dei più importanti centri di ricerca medica del mondo sostenuto dal governo degli Stati Uniti.

*PLoS* è un progetto simile al precedente: si tratta di una organizzazione no-profit di scienziati e medici che perseguono lo scopo di rendere accessibile e gratuita la letteratura medica e scientifica. Gli articoli di *PLoS* sono soggetti a referaggio e gli autori si impegnano a rendere gli articoli legalmente disponibili per il riutilizzo, senza autorizzazione o commissioni, per qualsiasi scopo, in modo che chiunque possa copiare, distribuire o riutilizzare gli articoli presenti nei repository *PLoS*, a patto che l'autore e la fonte originale siano correttamente citati. A differenza di *PudMedCentral*, all'interno di *PLoS* è possibile pubblicare articoli di qualsiasi disciplina scientifica, aggiornabili e perfezionabili nel tempo grazie al contributo dei lettori che hanno la possibilità di rilasciare commenti, critiche e correzioni.

La condizione *sine qua non* per fare in modo che le pubblicazioni vengano considerate *open access* è lo sgravio dei costi a favore del lettore. Ciò non significa però che gli editori *open access* non possano lucrare e trarre profitti dalle loro pubblicazioni e per tale motivo esistono diversi modelli di business basati su sistemi ad accesso aperto:

- *community publishing*, ovvero l'azione di volontari per le operazioni di peer review, editing e produzione;
- raccolta di *sponsor* o *fundraising*, per mezzo di finanziamenti pubblici o sovvenzioni;
- sistemi *open access* "ibridi" o "*print sale*", nei quali vengono fatti pagare la stampa o l'abbonamento alla rivista cartacea ma non la visualizzazione online. In molti casi, la versione digitale di una ricerca pubblicata in rivista a pagamento, aiuta in realtà anche la vendita della versione cartacea, secondo il principio per cui se più persone hanno la possibilità di accedere alla ricerca, aumentano i potenziali clienti che, per comodità o piacere, desiderano la versione su carta stampata. Inoltre, nonostante questo punto non trovi d'accordo tutti gli studiosi, sempre più editori utilizzano sistemi ibridi per ricevere introiti pubblicitari e decidere di pubblicare online

gratuitamente parte della ricerca, lasciando l'esclusiva di qualche materiale inedito nella sola versione cartacea;

- *fee author*, ovvero quella pratica ormai comune che consiste nel pagamento, da parte dell'autore, del deposito dell'opera una volta accettata per la pubblicazione.

In tutti i casi agli autori è garantita, attraverso apposite licenze, il riconoscimento dell'opera creativa che deve essere protetta e riconosciuta per mezzo di appositi provvedimenti. A questo proposito si rimanda al prossimo paragrafo, nel quale verrà approfondito il discorso delle singole licenze (*Creative Commons*) applicabili a ogni pubblicazione.

Un Paese che rappresenta un esempio nella messa a sistema del modello open access è il Regno Unito: il 16 luglio 2012 il governo inglese ha annunciato di accettare in toto le raccomandazioni espresse nel recente rapporto Finch dal titolo "*Accessibility sustainability, excellence: how to expand access to research publication*" (THE FINCH GROUP, 2013) nel quale un gruppo di lavoro coordinato da una professoressa di Manchester e formato da università, biblioteche, finanziatori per la ricerca ed editori, ha proposto un modello attraverso il quale potesse essere effettivamente realizzabile un sistema ad accesso aperto che modificasse realmente i modelli di business nel Paese. Dopo aver stimato che le biblioteche inglesi non si possono più permettere il pagamento di tutti i costi per l'abbonamento alle ricerche, il rapporto Finch cerca di trovare una soluzione alternativa che non sia distruttiva e in contrapposizione all'editoria tradizionale, ma che funga da sana concorrenza per un futuro abbattimento dei costi generali di accesso e una crescita del sistema.

La teoria che ha sposato appieno il governo inglese è quella quindi del *Gold Open Access* proposta dal rapporto Finch, trovando a supporto molti commenti entusiastici ma lasciando al contempo perplessi altri soggetti come, ad esempio, esponenti dell'Università di Londra (UCL).

Per mettere in pratica questo sistema però, si stima debba essere fatto uno sforzo, da parte del settore dell'istruzione superiore, di 50 /60 milioni di sterline (il finanziamento di ogni articolo è mediamente tra le 305 e le 3900 sterline), tagliando così molti servizi già in uso. Chi contesta il rapporto Finch

quindi si schiera da parte di sistemi *open access* ibridi come può esserlo il *Green Open Access* ma tutti ormai sembrano convinti dell'utilità di costruire un sistema di ricerca basato su pubblicazioni *open access*.

Nonostante il dibattito sia aperto e in costante evoluzione, il governo inglese ha deciso di seguire le indicazioni fornite dal rapporto Finch e dal 1 aprile del 2013 tutti gli articoli e le ricerche finanziate dal *Research Council* sono pubblicate in sistemi ad accesso aperto.

### **2.3.4 Copyright e tipologie di licenze**

La disseminazione della conoscenza voluta dal movimento *open access* e dai suoi sostenitori non sarebbe possibile se vincolata ai principi del diritto d'autore dell'editoria tradizionale che, generalmente, concede alle case editrici diritti esclusivi sul materiale per consentire il ricavo sulla vendita di abbonamenti e relative licenze. Per far sì, invece, che la conoscenza sia prontamente disponibile su larga scala a tutta la società, la *BBB declaration* concorda nel sostenere che ciascun contributo ad accesso aperto debba soddisfare i due requisiti di seguito esposti:

*1) L'autore(i) ed il detentore(i) dei diritti relativi a tale contributo garantiscono a tutti gli utilizzatori il diritto d'accesso gratuito, irrevocabile ed universale e l'autorizzazione a riprodurlo, utilizzarlo, distribuirlo, trasmetterlo e mostrarlo pubblicamente e a produrre e distribuire lavori da esso derivati in ogni formato digitale per ogni scopo responsabile, soggetto all'attribuzione autentica della paternità intellettuale (le pratiche della comunità scientifica manterranno i meccanismi in uso per imporre una corretta attribuzione ed un uso responsabile dei contributi resi pubblici come avviene attualmente), nonché il diritto di riprodurre una quantità limitata di copie stampate per il proprio uso personale.*

*2) Una versione completa del contributo e di tutti i materiali che lo corredano, inclusa una copia della autorizzazione come sopra indicato, in un formato elettronico secondo uno standard appropriato, è depositata (e dunque pubblicata) in almeno un archivio in linea che impieghi standard tecnici adeguati (come le definizioni degli Open Archives) e che sia supportato e mantenuto da un'istituzione accademica, una società scientifica, un'agenzia*

*governativa o ogni altra organizzazione riconosciuta che persegua gli obiettivi dell'accesso aperto, della distribuzione illimitata, dell'interoperabilità e dell'archiviazione a lungo termine.*

(Da “Dichiarazione di Berlino”, 22 Ottobre, 2003)

Per la messa in pratica di questi nobili intenti servono però nuove soluzioni giuridiche ovvero, in altre parole, delle licenze *ad hoc* conosciute, in questo caso, con il nome di licenze *open content* che permettono all'autore il riconoscimento di un diritto morale, ossia l'obbligo di citazione.

L'obiettivo della ricerca scientifica, diversamente da quella commerciale, è quello di informare - diffondere conoscenza appunto - e per questo non è sottoposto al sistema di *royalties* degli editori tradizionali. In questo scenario si intuisce come sia dominante, in termini giuridici, il pensiero del “pubblico dominio” rispetto alla normativa riguardante il diritto d'autore e la ferrea protezione dell'opera intellettuale.

La pubblicazione *open access*, oltre ad abbattere le barriere di prezzo e a garantire l'accesso al lettore, abbatte dunque anche i vincoli di autorizzazione per l'utilizzo o il riutilizzo dell'opera, vietandone l'uso per scopi commerciali ma consentendone l'impiego solo in ambito scientifico.

Per risolvere le varie realtà e fattispecie venutesi a creare si fa quindi riferimento alle licenze cosiddette “*copyleft*”, un concetto che nasce nell'ambito della scienza informatica, e dei prodotti *open software* e che significa proprio “permesso d'autore”. Il termine *copyleft* è volutamente in contrapposizione a *copyright* – il diritto d'autore - e contempla più gradi di libertà: possibilità di usare liberamente un software (libertà 0), di modificarlo (libertà 1), di ridistribuire la copia (libertà 2) o libertà di apportare migliorie al programma e distribuirlo pubblicamente (libertà 3).

In editoria il concetto di *copyleft* si traduce nelle licenze *Creative Commons* che permettono agli autori di scegliere a quale grado di libertà sottoporre la propria opera.

Le licenze pubbliche *Creative Commons* sono principalmente riassumibili nel seguente schema indicante i diversi gradi di libertà:

- Attribuzione
- Attribuzione - Non opere derivate
- Attribuzione - Non commerciale
- Attribuzione - Condividi allo stesso modo
- Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate
- Attribuzione - Non commerciale - Condividi allo stesso modo

Gli editori *open access* dunque, talvolta in accordo con gli editori o con chi finanzia la ricerca, decidono quale tutela applicare all'opera e recentemente, sempre più i governi tendono a influenzare queste decisioni con direttive nazionali come si vedrà nel paragrafo seguente (2.2.5).

### **2.3.5 Iniziative europee e linee guida CRUI**

Nel 2009 la Comunità Europea, con l'appoggio dell'*European Research Council* (ECR), ha avviato il progetto pilota sull'accesso aperto, con l'obiettivo di sostenere l'attuazione dell'accesso aperto in Europa, delineando le direttive per favorire la promozione e l'adozione di politiche *open access* e realizzando un sistema che possa funzionare e coinvolgere tutti i paesi dell'Europa, investendo un totale di 10 milioni di euro per finanziare due progetti paralleli ma distinti: *OpenAIRE* e *OpenAIREPlus*. Il primo si pone come obiettivo la costruzione di un'infrastruttura digitale necessaria per la gestione di articoli *peer reviewed* che possa consentire un unico accesso a tutti i servizi supplementari interni (come servizi per ottenere statistiche) ed offrendo, a ciascuno dei 27 Paesi aderenti all'iniziativa, un servizio di *HelpDesk* locale per l'assistenza e la gestione dei dati scientifici. Il secondo, il progetto *OpenAIREPlus*, vuole completare il sistema *OpenAIRE* offrendo servizi aggiuntivi come la costruzione di un sistema di *Hyperlink* - collegamenti ipertestuali - per una connessione automatica tra ricerche diverse, ma anche contribuendo all'elaborazione di norme comuni per la

pubblicazione scientifica e coinvolgendo nel progetto anche stati e soggetti non europei.

Inoltre, *OpenAIREPlus*, offre la possibilità a tutti i ricercatori che non vedrebbero pubblicate le loro ricerche in archivi disciplinari o istituzionali, di pubblicare in archivi tematici dedicati e validati scientificamente. L'intenzione è quindi quella di realizzare un luogo virtuale nel quale si possa navigare attraverso tutte le ricerche finanziate dalla Comunità Europea, non soltanto accedendo esclusivamente ai risultati, ma anche ai cosiddetti metadati, ovvero informazioni aggiuntive come le notizie sull'autore o sull'ente che ha finanziato la ricerca e avendo a disposizione tutti quei dati che sono stati utilizzati per realizzare il proprio progetto, lasciando aperta la possibilità al lettore di accedere anche ai dati grezzi.

Dal 2014 questi progetti, della validità di tre anni, sono attivi e riguardano tutte le ricerche nel campo della salute, dell'energia dell'ambiente e della tecnologia, che rientrano nel settimo programma quadro della Comunità Europea (si tratta di circa il 20% di tutte le ricerche che vengono finanziate dalla CE).

La Comunità Europea sembra essere sempre più intenzionata ad incentivare questi tipi di sistemi ad accesso aperto stabilendo come requisito minimo per un'esigenza di finanziamento, ad esempio, che la ricerca venga poi pubblicata liberamente e stabilendo i premi per una buona gestione dei dati.

Anche in Italia, dal 7 ottobre 2013, il *Green Open Acces* rappresenta la strada dell'accesso aperto per produzione di ricerche scientifiche finanziate con fondi pubblici prevedendo, in questo caso, la libera accessibilità agli articoli scientifici dopo un primo periodo di embargo (18 mesi per pubblicazioni scientifico-tecniche-mediche, 24 mesi per le discipline umanistiche). La legge italiana dunque, «vincola i soggetti pubblici preposti all'erogazione o alla gestione dei finanziamenti della ricerca scientifica, ad adottare, nella loro autonomia, le misure necessarie per la promozione dell'accesso aperto ai risultati della ricerca finanziata con fondi pubblici» (R. CARAGNANO, 2014).

Già da tempo, invero, anche la Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI), l'associazione costituita dai rettori delle università statali e

libere, si era espressa in favore della filosofia *open access* sposando in toto i concetti espressi nella *BBB declaration*, firmando il *Documento italiano a sostegno della Dichiarazione di Berlino sull'accesso aperto alla letteratura accademica*. Tale documento incoraggia gli autori a garantire ai lettori il diritto di usare e riprodurre gratuitamente le loro opere in formato digitale, di consentirne la stampa per uso personale, fatto salvo il riconoscimento della loro paternità intellettuale; lo stesso documento inoltre si impegna a rendere possibile il deposito di testi in archivi istituzionali *on-line*. Come infatti afferma la CRUI «con le linee guida si intende individuare uno standard nazionale nella raccolta ed esposizione dei dati, che però permetta anche di colloquiare con gli altri progetti in corso in ambito europeo. A tale scopo vengono suggerite una serie di raccomandazioni, affinché gli Atenei italiani possano realizzare una procedura di deposito delle tesi di dottorato negli archivi istituzionali autonoma ma, nel contempo, basata su soluzioni simili e coerenti» (Linee Guida CRUI, 2009).

L'intervento della CRUI attraverso la sua Commissione Biblioteche è considerato strategico in quanto ha dato autorevolezza al progetto ed ha permesso di elaborare linee guida che gli Atenei hanno poi recepito e fatto proprie con l'*imprimatur* dei propri organi istituzionali di governo, diffondendo alcuni principi basilari, sfatando alcuni luoghi comuni e comunicando i vantaggi del nuovo approccio, di cui i sistemi bibliotecari delle università si dovranno fare portavoce e gestori.

### **2.3.6 Impatto della pubblicazione *open access* nel mondo della ricerca**

L'editoria *open access* è quindi in grado di rivoluzionare il modello economico dell'editoria tradizionale e il modo di comunicare la conoscenza, abbattendo le barriere di accesso alle informazioni, sgravando il lettore da costi spesso non giustificati e coprendo a monte le spese di pubblicazione, con l'obiettivo di rendere libero il sapere scientifico.

I vantaggi per la comunità accademica sono molteplici: in primo luogo un accesso libero alle informazioni consente una maggiore divulgazione dei risultati della ricerca e circolazione delle idee che porterebbero a una crescita globale della conoscenza. Il risultato è una riduzione del *cultural divide*,

ovvero delle barriere che ostacolano le interazioni e lo scambio di culture diverse, poiché una conoscenza comune e libera, facilita la costruzione di un sapere condiviso in grado di livellare le differenze sociali.

In secondo luogo il modello *open access* significa, per le biblioteche delle università, minori costi di gestione e un risparmio sugli abbonamenti delle riviste e, di conseguenza, la possibilità di investire in efficienza del servizio senza rinunciare a svolgere il proprio ruolo di luogo depositario del sapere per eccellenza.

Naturalmente ciò è un bene anche per i lettori, gli studenti e gli stessi ricercatori che possono facilmente accedere ai risultati di chi ha studiato precedentemente la materia per riuscire così ad apportare, in modo veloce e puntuale, un contributo inedito alla ricerca, accelerando di molto il processo di innovazione globale.

Ai ricercatori, il modello *open access* garantisce un aumento di visibilità in quanto una libera disseminazione dell'informazione consente agli articoli di essere maggiormente scaricati e quindi letti e citati da altri autori. *L'open access* aumenta così il numero potenziale di lettori attirando l'attenzione di molti accademici che sono interessati a diffondere i propri risultati al più ampio bacino di utenti possibili.

*L'open access*, inoltre, ha un grande impatto anche sulla società poiché le piccole e medie imprese, che solitamente non godono di un team di ricerca e sviluppo al loro interno, potrebbero ottenere concreti benefici dalla possibilità di consultare gratuitamente informazioni di valore. Si pensi che, con i sistemi tradizionali di pubblicazione, le PMI italiane hanno accesso alle informazioni accademiche necessarie solo nel 2% dei casi. Grazie allo sviluppo tecnologico e digitale, invece, le imprese possono attingere sia ai dati grezzi, sia gli articoli scientifici, indirizzando quindi con maggior consapevolezza la propria attività.

Infine è pensabile anche ad una crescita e un miglioramento della qualità del mercato dell'editoria: la concorrenza tra le case editrici porta a un abbassamento dei prezzi e come risposta alla gratuità di certi servizi, pertanto il mercato potrebbe reagire sviluppando altrettanti servizi a pagamento sempre più sofisticati e attenti alle nuove esigenze dei consumatori. Una prova che

conferma questa teoria è data dal fatto che sempre più spesso le case editrici che sostengono la filosofia dell'accesso aperto ottengono i propri ricavi attraverso il cosiddetto *overlay* dei servizi, ovvero una serie di servizi "aggiuntivi" alla singola fruibilità del testo che migliorano il prodotto finale.

## **2.4 MOOCs: una panoramica generale**

Lo sviluppo digitale ha permesso al settore della ricerca non solo di aprirsi all'esterno, sviluppando nuovi sistemi di pubblicazione e rivoluzionando l'editoria scientifica tradizionale - pratiche *open access* - ma di proporre un modello alternativo al sistema dell'insegnamento e apprendimento tradizionale. L'innovazione nell'alta formazione, grazie allo sviluppo di nuove tecnologie digitali, ha visto negli ultimi anni una crescita massiccia dei cosiddetti *Massive Open Online Courses* (MOOCs), ovvero dei corsi online - nella maggior parte dei casi corsi universitari completamente gratuiti - in grado di coinvolgere un numero enorme di partecipanti, di qualsiasi posizione geografica. È la nuova frontiera della formazione a distanza (FAD) - già sperimentata negli anni precedenti ai MOOCs - ma con potenzialità del tutto inedite: i MOOCs stanno sperimentando, infatti, una modalità di apprendimento coinvolgente e incentrata sulle esigenze della persona in cui ogni utente della rete può decidere il proprio percorso di studio, scegliendo corsi di formazione tenuti da università differenti, spesso tra le più prestigiose al mondo, senza pagare una tariffa di iscrizione e selezionando - qui la grande novità - un proprio percorso personalizzato, fatto su misura per l'utente. Anche la stessa tecnica di fruizione dei corsi, inoltre, si è evoluta rispetto alla formazione a distanza del passato, prevedendo una modalità di ripresa non a telecamera fissa ma con più telecamere e una vera e propria regia alle spalle, e una metodologia di insegnamento che prevede, in questo modo, grande coinvolgimento di gruppi di lavoro.

L'obiettivo dei MOOCs è costruire, attraverso il materiale didattico (reperibile unicamente online) e soprattutto la partecipazione attiva degli studenti (attraverso forum dedicati e apposite esercitazioni), una vera e propria comunità di apprendimento interattiva tra studenti e professori.

Coniato nel 2008 da Dave Cornier, professore dell'Università di Prince Edward Island, questo nuovo modo di fare università ha visto nella sua prima sperimentazione la partecipazione di oltre duemila e trecento persone connesse in rete gratuitamente - oltre agli studenti dell'università iscritti regolarmente - al corso universitario aperto dal titolo *Connectivism and Connective Knowledge*. Oggi i MOOCs si sono affermati su scala globale e vengono utilizzati per diverse discipline accademiche, da quelle scientifiche a quelle umanistiche, tutte accomunate da standard di insegnamento come lezioni video, materiale da studiare in autonomia per la successiva discussione in aula e problemi da risolvere, mentre le valutazioni d'esame variano a seconda del corso che si decide di seguire.

Sempre più spesso i MOOCs possono valere anche come crediti universitari o come certificazioni a livello individuale, aprendo a scenari futuri impensabili fino a qualche anno fa, dove le università non proporranno curricula di studio ma singoli corsi, lasciando la possibilità agli iscritti di decidere il proprio percorso accademico non essendo condizionati dalla possibilità economica o meno - così come accade oggi - di potersi pagare una retta molto alta.

Il successo dei MOOCs pone un problema alle università tradizionali poiché se il numero dei corsi continuerà a crescere in modo esponenziale, come sta già avvenendo, è difficile immaginare un futuro per le aule di lezione così come si conoscono oggi. I corsi online non sono ancora del tutto maturi ed esenti da criticità e il problema principale, così come per le pubblicazioni *open access*, è il fattore della credibilità: riuscire a cambiare il paradigma culturale vigente per far sì che i MOOCs riescano a ottenere la stessa credibilità di un corso tradizionale è una strada tutta in salita, ma necessaria, per far sì che i datori di lavoro guardino alle certificazioni MOOCs così come a una laurea o un master o a un dottorato. È auspicabile e di più facile realizzazione quindi, un futuro nel quale università tradizionali e MOOCs non saranno in competizione ma riusciranno ad influenzarsi a vicenda. È quindi ragionevole pensare che le università non si priveranno di questo tipo di innovazione tecnologica nonostante la vita di facoltà tra le aule e le mura dei collegi non cambierà del tutto. Lo scenario ipotizzabile è simile a quanto già avvenuto nel mondo delle biblioteche: impensabile oggi non vedere trascritti in formato digitale i contenuti degli articoli scientifici, per una lettura su dispositivi mobili come i personal computer portatili, al contempo però, le

biblioteche non hanno perso il loro valore di luogo di incontro e non sembrano avere subito cali significativi di frequentazione da parte degli studenti. Quanto accaduto è stato però importante in quanto ha determinato una diffusione maggiore della conoscenza, data dalla possibilità di accesso in remoto per persone fisicamente distanti, ovvero coloro che non possono recarsi direttamente in biblioteca, ma riescono ugualmente a reperire i materiali didattici su altri supporti non cartacei.

Molti MOOCs inoltre, si basano su software *open source*, dando a tutti la possibilità di apportare un contributo allo sviluppo delle piattaforme informatiche e ai contenuti stessi del corso, che possono essere condivisi e adattati da più studenti (operazione chiamata *open content*) a seconda delle diverse necessità: ad esempio, per lo stesso corso, potrebbero esistere materiali scritti e organizzati in modo diverso a seconda del livello di preparazione, o del Paese di origine dello studente.

Il costo di questi corsi è quasi sempre pari a zero e sussiste, nella maggior parte delle volte, solo nel caso in cui si richieda il certificato e l'attestazione dell'avvenuto apprendimento (anche per avere un controllo diretto su chi effettivamente vi partecipa in modo professionale).

In taluni casi, le università che sostengono il progetto (come l'Università di Harvard oppure il *Massachusetts Institute of Technologies*) per rilasciare un attestato possono chiedere allo studente un esame finale in presenza, oltre al possesso di un documento d'identità valido.

Come accade quindi già nel mondo *corporate*, la tendenza anche nel campo accademico sembra essere una ricerca di flessibilità (lo studente ha la possibilità vedere e rivedere la lezione in ogni momento), interazione (tra i singoli partecipanti al corso) e partecipazione attiva (modifica dei contenuti del corso e programmazione personalizzata delle materie). Secondo gli esperti, i MOOCs stanno assumendo oggi la stessa importanza della stampa, poiché ne seguono lo stesso principio: sono in grado di rivolgersi a milioni di persone che non avrebbero mai pensato, o potuto, altrimenti accedere a quel tipo d'informazione e conoscenza o, in questo caso, avere quel tipo di istruzione.

### 2.4.1 Un'educazione aperta

Su cosa siano realmente i MOOCs, esistono opinioni contrastanti: da una parte c'è chi sostiene che nascano per rispondere all'esigenza di alcune università di sperimentare nuovi metodi di insegnamento e rientrano in ciò che viene chiamato *open education*, ossia il modello voluto dall'Europa per cui una risorsa educativa debba essere offerta in modo gratuito e aperto a chiunque, per il nobile scopo di diffusione del sapere, diritto inalienabile di ogni cittadino. Dall'altra parte c'è chi invece sostiene che i MOOCs sarebbero stati pensati, per lo meno inizialmente, con funzione meramente commerciale, per risolvere i problemi che affliggono gli attuali modelli di business universitari (soprattutto degli Stati Uniti), caratterizzati da rette troppo alte rispetto ai risultati attesi, in termini di competenze e occupabilità dello studente, del passato. Secondo questa corrente di pensiero si sentirebbe l'esigenza di sostituire, o perlomeno cambiare, un modello di business non più sostenibile.

Ci si chiede se i MOOCs siano quindi un'operazione filantropica di diffusione della conoscenza, oppure un'operazione di marketing e quali vantaggi o svantaggi comporterebbero alle università. Per rispondere a queste domande è necessario capire che se i MOOCs siano davvero un modello di business alternativo e (auto)sostenibile. Il principio del nuovo paradigma è, apparentemente, semplice: passare da un sistema tradizionale nel quale pochi studenti versano rette molto elevate, ad un sistema contrapposto nel quale in moltissimi pagherebbero poco. Si pensi, per esempio, ad un corso aperto di 50mila studenti, nel quale solamente uno studente su dieci chiedesse di ottenere un certificato dall'ipotetico prezzo di cento dollari: il corso avrebbe un ricavo di 500mila dollari e se si chiedesse a tutti gli studenti un'iscrizione dal costo simbolico di un dollaro i ricavi aumenterebbero sostanzialmente. È il principio della coda lunga, qui applicato all'educazione, che consiste nel richiedere una minima tassa a un continuo ricambio di studenti.

Il guadagno economico dei MOOCs non si esaurisce, così come i corsi tradizionali, nella sola iscrizione o richiesta di certificato: altre entrate potrebbero essere previste per la vendita di prodotti di supporto come libri o software dedicati, o servizi agli studenti, come *placement*, consulenza, orientamento e, non ultimo, attività di tutoraggio. Infine i ricavi potrebbero

arrivare da servizi dedicati alle aziende come attività di ricerca e selezione del personale o *project work* su specifici temi (possibili anche su commissione).

Un'altra importante caratteristica, tipica dei *massive open online courses*, consiste poi nell'importante attività di internazionalizzazione con università partner e nella conseguente promozione e maggiore visibilità della singola università in tutto il mondo. Non prevedendo limitazioni di accesso i MOOCs sembrano quindi rispondere perfettamente al movimento di globalizzazione in atto.

Infine il sistema della formazione online si è dimostrato essere un terreno fertile per la nascita di nuove *startup*, ma è ancora presto per capire se questo nuovo modello di business sia realmente sostenibile, anche se ormai è certo che i MOOCs abbiano cominciato a interessare diversi investitori e le piattaforme già in uso ne sono l'esempio.

#### **2.4.2 Tipologie di MOOCs**

Esistono principalmente due tipologie di *massive open online courses*: gli xMOOCs e i cMOOCs.

I più comuni e i più utilizzati sono gli xMOOCs e rappresentano una sorta di "estensione" dei corsi universitari tradizionali (x è abbreviazione di "extended"). Sono caratterizzati da una notevole flessibilità, da parte degli insegnanti, nella fase di progettazione del corso: gli xMOOCs utilizzano delle piattaforme software appositamente costruite che permettono la registrazione di un numero elevato di partecipanti fornendo servizi per lo stoccaggio dei dati e lo *streaming* dei materiali digitali, oltre ad avere una procedura automatizzata per la valutazione e il monitoraggio delle prestazioni degli studenti.

A differenza dei cMOOCs, essi sono più simili - per quanto possibile - all'insegnamento tradizionale, in quanto caratterizzati dalla trasmissione dei contenuti didattici attraverso video e attività di test. La dimensione della discussione tra gruppi di lavoro e il ruolo della moderazione sono invece ridotti.

I cMOOCs, dal canto loro, sono più orientati verso la dimensione sociale dell'apprendimento e lo scopo è la produzione di nuovo materiale da parte degli studenti stessi, piuttosto che la fruizione di contenuti preconfezionati. Il vero valore aggiunto consiste nel riuscire a creare un network di partecipanti e riuscire a lavorare in gruppo per il conseguimento dell'obiettivo. La "c" iniziale sta per *connected*, ovvero connesso e si riferisce quindi alla modalità di lavoro incentrata sulla rete di relazioni tra gli studenti. A differenza dei precedenti, i cMOOCs sono privi di una visione orientata pedagogicamente e istituzionalmente, lasciano allo studente una grande libertà nel decidere le modalità di apprendimento e i risultati attesi sono più difficili da quantificare e misurare ed è facile immaginare come, per i cMOOCs, si ponga dunque in modo più marcato il problema della sostenibilità di un confronto dialogico equilibrato tra i numerosi studenti. La grande autonomia di auto-apprendimento di cui godono gli iscritti, porta in alcuni casi lo studente a un senso di smarrimento, costretto in alcune circostanze a rimanere in disparte e osservare l'attività della comunità virtuale senza prenderne effettivamente parte.

Ciò che caratterizza i cMOOCs è in primo luogo l'ampia autonomia del discente, in quanto l'apprendimento è personale e personalizzato e sono gli studenti a scegliere quali contenuti studiare e cosa vogliono e desiderano imparare: se, ad esempio, accrescere competenze verticali concentrandosi sull'aspetto teorico di una materia o, al contrario, competenze trasversali come il lavoro di gruppo, l'attitudine a comunicare e la gestione delle informazioni. I corsi cMOOCs non corrispondono a curricula formali come, ad esempio, ingegneria o legge, specializzazioni tipiche delle università tradizionali, ma l'offerta formativa pone l'enfasi sulla possibilità di sviluppare reti di relazioni grazie all'interattività, a un apprendimento cooperativo e la comunicazione tra i partecipanti, piuttosto che una vera e propria specializzazione in un settore.

Anche gli strumenti utilizzati differiscono sia dall'insegnamento tradizionale sia dai corsi xMOOCs poiché non viene fatto uso di collaudate piattaforme di collaborazione condivise, ma i corsi sono più supportati da una gamma di strumenti e di media "connessi", come i social media. Ciò nonostante la scelta degli strumenti da utilizzare è libera e può anche includere, ad esempio, un semplice sistema di registrazione on-line, l'utilizzo di strumenti *di web*

*conferencing*, streaming di video o file audio, blog, wiki, o sistemi di gestione dell'apprendimento, come Moodle, o social network come Twitter, LinkedIn o Facebook, al fine di consentire ai partecipanti di condividere i loro contributi.

I cMOOCs, infine, non prevedono prove di valutazione formali, anche se molti partecipanti richiedono comunque dei feedback da parte dei moderatori del corso.

### **2.4.3 Principali piattaforme**

Come si è visto, i corsi online e la formazione a distanza in generale, non sono un'esclusiva di nuove startup o progetti sperimentali, ma vengono adottati anche da università con tradizione secolare.

La prima piattaforma ad aprire corsi universitari al pubblico – riscontrando un successo a livello globale – è “*Coursera*”, fondata nel 2011 da due professori, Andrew Ng e Daphne Koller, dell'Università di Stanford (U.S.A), e con la collaborazione iniziale di altre università quali Princeton University, l'Università del Michigan, e l'Università della Pennsylvania. La sede della piattaforma Coursera è la Silicon Valley e in soli 3 anni è riuscita a coinvolgere più di cinque milioni di studenti connessi in oltre duecento Paesi differenti e la collaborazione di oltre un centinaio di università in tutto il mondo (dal 2014 anche di centri d'istruzione superiore). Nel 2014, si contano oltre seicento corsi, tenuti in diverse lingue, compreso l'italiano grazie alla partecipazione di alcune università italiane quali l'Università La Sapienza di Roma e l'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano. Coursera fornisce anche attestati e vere e proprie certificazioni (a pagamento) ma, uno dei limiti, è costituito dall'impossibilità di tramutare tali attestati in crediti formativi.

I corsi durano generalmente alcune settimane (otto-dieci), sono divisi in moduli che periodicamente vengono caricati online e prevedono materiali quali contributi video e testuali. Nei video la velocità del parlato può essere regolata e talvolta sono previsti sottotitoli in lingue diverse, inoltre, per la maggior parte dei corsi, sono previsti dei quiz intermedi e una verifica finale. Ogni corso prevede un forum di discussione (suddiviso in sezioni ben organizzate), una bacheca per la pubblicazione degli annunci, una community

per facilitare l'interazione tra gli altri studenti del corso e ambienti *wiki*, utili come supporto esterno che completa gli insegnamenti del corso.

Coursera non è però l'unica realtà erogatrice di corsi MOOCs di successo: la "Khan Academy", che ha visto crescere la propria fama in questi ultimi anni, nasce nel 2006 come organizzazione no profit con l'obiettivo dichiarato di offrire tutorial e materiali gratuiti per l'apprendimento a distanza. La tecnologia utilizzata rientra tra le classiche di e-learning, ma è attraverso il canale Youtube che riesce a creare una comunità di utenti attiva e partecipata. Ad oggi conta due milioni e mezzo di iscritti e oltre tremila video di lezione che risultano essere semplificate rispetto ad altre piattaforme MOOCs e sono più simili a semplici tutorial didattici. L'offerta del corso avviene infatti attraverso semplici video caratterizzati da una buona produzione e da un *editing* curato, ovvero da un montaggio di immagini preciso e immediato. La possibilità di commentare i video è spunto di discussioni tra gli iscritti al corso che spesso organizzano forum dedicati nei quali poter scambiarsi ulteriori opinioni e approfondimenti tecnici.

Non mancano poi esempi di piattaforme supportate da università di prestigio come "EdX", la piattaforma realizzata dalla collaborazione tra l'Università di Harvard e il Mit (*Massachusetts Institute of Technologies*). Fa parte di EdX anche l'Università di Berkely, oltre a numerose altre università dislocate in tutto il mondo. Le materie trattate sono scientifiche e rilasciano, anche in questo caso, dei certificati dopo un'attenta valutazione delle competenze raggiunte da parte degli studenti. Una delle peculiarità di tale piattaforma è la possibilità di effettuare sul sito EdX la ricerca dei corsi disponibili sia in base alla materia interessata, sia in base all'università che eroga il corso e alla difficoltà prevista.

Anche in Italia, dal 2013, alcune università hanno cominciato a erogare corsi online gratuiti basandosi su piattaforme e-learning, come "UNiNettuno", l'Università telematica internazionale, in grado di rilasciare titoli accademici legalmente riconosciuti, ma anche l'Università degli Studi "Guglielmo Marconi" (una delle prime università telematiche italiane, riconosciuta dal MIUR), la Sapienza di Roma e l'Università Luigi Bocconi di Milano.

#### 2.4.4 MOOCs per le aziende

I MOOCs sono in grado di ampliare le opportunità dell'apprendimento online, non soltanto nel contesto universitario e dell'apprendimento individuale, ma perfino in contesti aziendali e di lavoro. Anche in questo caso è importante evidenziare come, grazie all'introduzione di nuove tecnologie (digitali), sia possibile avvicinare il mondo della formazione al mercato del lavoro: secondo l'istituto *Future Workplace*, infatti, oltre il 70% dei responsabili di percorsi di formazione aziendali si sono detti interessati a utilizzare i MOOCs per integrare i loro processi formativi. Per questo motivo recentemente molte aziende hanno avviato un dialogo con le università erogatrici di corsi gratuiti online, indicando alcune raccomandazioni applicative e suggerendo di realizzare da un lato appositi corsi dai contenuti meno accademici e più pratici, di minor durata e, dall'altro, l'introduzione di elementi di *gamefication*, ovvero pratiche ludiche adattate ai contesti lavorativi, per un apprendimento più veloce e proficuo.

Secondo questa visione, i MOOCs potrebbero così accelerare i processi di apprendimento aziendali e potrebbero essere utilizzati, quando richiesto, per una riqualificazione del personale sul larga scala a costi ridotti.

Le università sembrano essere interessate a un queste novità in materia di formazione aziendale perché riuscirebbero ad anticipare le richieste del mercato del lavoro, ad esempio, grazie alla progettazione di corsi *ad hoc* in grado di sapere in anticipo il numero dei partecipanti. In questo modo i MOOCs acquisterebbero maggiore credibilità poiché realizzare un'offerta formativa in accordo con le aziende vedrebbe ridursi notevolmente il tasso di abbandono, in quanto la partecipazioni degli studenti (lavoratori) ai corsi sarebbe imposta dall'organizzazione di appartenenza.

I MOOCs potrebbero essere sfruttati dalle aziende anche come metodo di aggiornamento e innovazione continua, grazie allo studio dei materiali disponibili gratuitamente online, scelti in modo mirato dal responsabile della formazione il quale avrà a disposizione quindi gli strumenti giusti per stimolare una discussione interna.

La partecipazione mirata a un corso online inoltre, non è solo un momento di apprendimento, ma rappresenta anche un'occasione per entrare in contatto con

soggetti esterni all'azienda che hanno interessi o obiettivi simili, per cui facilmente identificabili come potenziali futuri partner con cui creare *business* o intercettare talenti. I MOOCs sono quindi oggetto di interesse anche per i responsabili del marketing in cerca di nuovi mercati e attività di *crowdsourcing*, così come per chi si occupa di ricerca e selezione del personale che utilizza i corsi online per operazioni di “*social recruiting*” - sempre più in ascesa nelle organizzazioni moderne - ovvero la selezione del personale attraverso tecnologie digitali come social network o, in questo caso, piattaforme di formazione e collaborazione digitale.

#### **2.4.5 Criticità e punti di forza**

I *massive open online courses* sono oggetto di grande dibattito tra gli esperti contemporanei, poiché dotati di grandi potenzialità, ma anche esposti a inevitabili punti deboli e criticità. Ci si chiede se il mondo dei MOOCs sia dotato di una reale efficacia formativa e se i corsi online offrano davvero una formazione di qualità.

Premesso che, così come accade per l'istruzione più tradizionale, la qualità della formazione è diversa in ogni singolo corso, è necessario però analizzare quali possono essere i problemi comuni a tutti, o quasi, i corsi online: le criticità emerse già durante i primi anni di sperimentazione riguardano in primo luogo i vincoli di tempo, di lingua e di competenze digitali.

I MOOCs prevedono, il più delle volte, un calendario didattico molto impegnativo proponendo corsi che, seppur fruibili in modo flessibile, sono, secondo la valutazione data dagli studenti attraverso appositi questionari di gradimento, troppo lunghi in termini di ore, mettendo così in difficoltà parte degli iscritti che corrono il rischio di perdersi e di sentirsi disorientati qualora non riuscissero a seguire con regolarità il susseguirsi delle lezioni.

Tale disorientamento che, come si vedrà in seguito, può portare a un eventuale abbandono del corso, è dipeso anche da un apprendimento difficoltoso dato dalla presenza di barriere linguistiche, poiché è possibile che le lezioni vengano svolte in una lingua diversa da quella nativa e che si creino gruppi di lavoro multiculturali. Inoltre, per poter accedere alle piattaforme, navigare

online e lavorare con i software richiesti, gli studenti devono possedere specifiche conoscenze informatiche.

Le difficoltà sono però anche di tipo operativo e gli studenti hanno riscontrato problematiche nel collaborare a distanza con altri studenti, evidenziando spesso la complessità nel trovare un accordo su orari e metodologie di lavoro poiché, pur perseguendo obiettivi comuni, spesso i componenti dei vari gruppi di lavoro possiedono interessi e motivazioni personali differenti, in quanto i partecipanti possono essere giovani laureandi così come lavoratori di ogni tipo o casalinghe.

In generale, i principali problemi, comuni a molti dei corsi online, sono quindi oggi il sovraccarico delle informazioni, lo scarso contatto diretto con altri studenti e, dato l'elevato numero degli iscritti, anche la mancanza di adeguato supporto tecnico e di interazione personale con il docente che, per molti studenti, significa sia il venir meno a un tutoraggio puntuale e personalizzato da parte dello stesso professore o degli assistenti, sia una scarsa mediazione pedagogica adeguata.

Alcuni di questi problemi sono col tempo facilmente sormontabili, prevedendo una fruizione del corso secondo approcci interculturali e multilinguistici per semplificare l'utilizzo dei materiali anche per un pubblico non anglofono, dato che la maggior parte dei MOOCS è in lingua inglese.

Altri problemi però non sembrano essere, al momento, superabili: non essendo previsti costi d'iscrizione, il tasso di abbandono (*drop-out*) è estremamente elevato e si stima che solo il 10% degli iscritti, in media, riesce a terminare il modulo formativo.

Efficacia formativa, sostenibilità economica e tasso di abbandono sembrano quindi essere le grandi criticità che i MOOCs dovranno dimostrare di saper affrontare e risolvere per potersi affermare come una delle più grandi innovazioni del ventunesimo secolo. Il percorso di maturazione dei corsi online è ancora in divenire, ciò nonostante i punti di forza dei MOOCs sono notevoli: la gratuità dell'iscrizione è di per sé un vantaggio per gli studenti, così come la possibilità di seguire corsi di elevato prestigio, di scegliere il proprio percorso formativo e di ricevere un attestato da università fino a pochi anni fa inavvicinabili.

Benché non esenti da problemi anche di un certo rilievo, i MOOCs sono in costante evoluzione e in via di miglioramento, e attirano l'attenzione dei nuovi iscritti e degli addetti ai lavori.

I MOOCs come modello di business alternativo e, soprattutto, come educazione aperta a tutti, senza forme di controllo o potere, sembrano essere di per sé un motivo sufficientemente valido per credere che il futuro si stia muovendo sempre più in questa direzione.

### III

## CAPITOLO

### IL CASO ADAPT

*Sommario:* **3.1** ADAPT, l'Università 2.0. - **3.1.1** L'organizzazione di ADAPT. - **3.1.2** La piattaforma Moodle. - **3.1.3** La comunicazione di ADAPT. - **3.2** Caso di studio: il Codice Semplificato del Lavoro.

#### **3.1 ADAPT, l'Università 2.0**

Nei capitoli precedenti si è voluto mostrare come lo sviluppo della tecnologia digitale abbia permesso al mondo del lavoro e della ricerca di trasformarsi e adattarsi al cambiamento dell'economia e della società contemporanea. In particolare, nel secondo capitolo si è voluto mostrare come le istituzioni educative, grazie al digitale, siano in grado di cambiare la loro tradizione in favore di un nuovo modo di fare e di comunicare la conoscenza scientifica. Nello specifico sono stati approfonditi tre aspetti quali l'introduzione di social media in strutture accademiche per una comunicazione diretta e informale tra professori e allievi, l'uso di pubblicazioni *open access* per una libera circolazione del sapere scientifico e la nascita di MOOCs in contesti universitari, per una fruizione personalizzata e democratica della conoscenza.

Si vuole ora mostrare nel dettaglio come una struttura che operi nell'ambito della ricerca scientifica possa fare propri i principi del web 2.0, sfruttando quello che la tecnologia è in grado di offrire e trasformandosi così in una *social (learning) organization*, ovvero una struttura capace di apprendere e comunicare con l'esterno, incidendo sul dibattito pubblico come dovrebbe

fare un vero centro di ricerca che voglia migliorare la società dialogando con il mercato del lavoro e acquisendo i tratti somatici di una vera e propria università 2.0.

Il modello che si vuole analizzare è il caso ADAPT, un esempio di eccellenza e modernità nel panorama italiano dove in generale la tecnologia, rispetto ad altri Paesi ad esempio del centro-nord Europa e degli Stati Uniti, è purtroppo ancora sotto-utilizzata.

Il centro studi ADAPT nasce nel 2000 come associazione senza fini di lucro con l'obiettivo di promuovere, in un'ottica internazionale e comparata, studi e ricerche di lavoro, sostenendo un modo nuovo di fare università, costruendo stabili relazioni e avviando interscambi tra sedi di alta formazione, mondo associativo, istituzioni, sindacato e imprese. Fondata dal giuslavorista e docente di diritto del lavoro Marco Biagi<sup>11</sup>, ADAPT dal 2002 è guidata dal coordinatore scientifico Michele Tiraboschi, anch'egli giuslavorista e docente di diritto del lavoro presso l'Università di Modena e Reggio Emilia.

Scopi e obiettivi dell'associazione (da: *Statuto Sociale di ADAPT*):

1	L'Associazione si prefigge, promuovendo la partecipazione dei propri soci, di svolgere attività di studio con la finalità di approfondire in chiave internazionale e comparata tematiche inerenti al diritto del lavoro e le relazioni industriali.
2	Per la realizzazione dei propri scopi e nell'intento di operare per la realizzazione di interessi a valenza collettiva, l'Associazione promuove ricerche su temi di specifico interesse e può promuovere dibattiti, conferenze e convegni concernenti questi. L'Associazione, inoltre, si propone di svolgere attività di consulenza a terzi inerente le tematiche

<sup>11</sup> **Marco Biagi** (Bologna, 24 novembre 1950 – Bologna, 19 marzo 2002) è stato un giuslavorista italiano e docente di diritto del lavoro presso numerose università italiane. Ha svolto incarichi governativi come consigliere del Presidente del consiglio e del Ministero del lavoro. Viene assassinato dalle Brigate Rosse il 19 marzo 2002. A Marco Biagi è dedicata l'omonima Legge Biagi - legge 30/2003 - , la riforma del lavoro varata dal governo Berlusconi nel 2003.

	e gli argomenti oggetto di ricerca e di studio, nonché di produrre materiale scientifico (saggi, ricerche, raccolte di documentazione), con lo scopo di sistematizzare e divulgare detta attività. A tale fine l'Associazione si può dotare di una propria collana di pubblicazioni.
3	Per lo svolgimento delle suddette attività, l'Associazione può avvalersi sia di prestazioni retribuite che di prestazioni gratuite. Le pubblicazioni scientifiche sulla collana di cui al comma che precede saranno liquidate nella forma del compenso per diritti d'autore.
4	L'Associazione potrà svolgere qualunque attività affine agli scopi fissati dal presente statuto, nonché compiere tutti gli atti necessari a concludere operazioni contrattuali di natura immobiliare e finanziaria, utili alla realizzazione degli scopi fissati o comunque attinenti al presente statuto.

Fin dalla sua istituzione ADAPT ha voluto fare propri i principi di adattabilità - da qui il nome ADAPT - e flessibilità che caratterizzano la contemporaneità del mondo moderno e del mercato del lavoro (si veda cap. I) e per sua stessa natura, quindi, condivide gli stessi valori di cui il web 2.0 è portatore come, ad esempio, la collaborazione, la partecipazione diretta e l'emersione della conoscenza (si veda cap. 1.1.2), elementi di vera rottura rispetto alla visione novecentesca.

Secondo il coordinatore scientifico Michele Tiraboschi: «l'obiettivo dell'associazione è contribuire alla diffusione di una nuova "cultura" del lavoro e delle relazioni industriali tra gli attori del mercato del lavoro, le istituzioni e le sedi scolastiche e formative. Il perseguimento di questo obiettivo si basa sul costante sforzo di superamento di un paradigma chiuso e autoreferenziale del sapere scientifico e accademico, così come delle dinamiche della rappresentanza datoriale e sindacale e dello stesso modo di fare impresa» (M. MINGHETTI, intervista a M. Tiraboschi, 2013).

Le modalità attraverso le quali ADAPT ottempera alla propria missione di avvicinare il mondo accademico al mercato del lavoro sono diverse e possono essere categorizzate secondo cinque macro attività qui identificate come

attività di ricerca, di pubblicazione, di comunicazione, di formazione e di consulenza.

- Attività di ricerca: ADAPT promuove attività di ricerca attraverso diversi canali. In primo luogo, grazie alla stretta collaborazione tra università e imprese, promuove la Scuola di Dottorato Formazione della Persona e Mercato del Lavoro, il cui motto è *Building the future of work together*, ovvero “Costruiamo assieme il futuro del lavoro”. La Scuola di Alta formazione di ADAPT è un caso raro in Italia che riesce nella pratica a favorire l’unione tra ricerca e lavoro grazie all’inserimento di giovani ricercatori in aziende e associazioni nazionali attraverso *internship* di tre anni in contesti lavorativi. Si tratta di un modello molto simile al dottorato industriale, introdotto in Italia dal D.M. 8 febbraio 2013, n. 45, che rappresenta un’importante soluzione per le aziende che sentono la necessità di innovarsi, prevedendo . Le imprese associate ad ADAPT stipulano convenzioni per finanziare percorsi di dottorato in modo tale da poter offrire agli studenti già laureati che superano un concorso pubblico di selezione, una borsa di studio triennale di circa mille euro al mese e un’esperienza di lavoro presso le aziende promotrici. La caratteristica di questa esperienza, tipica di tutti i dottorati industriali, prevede che il ricercatore focalizzi l’oggetto della sua ricerca su un argomento concordato con l’azienda - che ha interesse a studiare e approfondire uno specifico aspetto - e trascorra gran parte del suo tempo direttamente sul luogo di lavoro. L’università si apre così alle esigenze delle imprese e gli stessi ricercatori guadagnano esperienza in prima persona applicando alla pratica quotidiana il frutto dei loro studi teorici.

La Scuola di alta formazione non è l’unico canale con il quale ADAPT promuove il suo metodo di lavoro e la sua attività di ricerca: per le imprese e con le imprese, infatti, ADAPT svolge anche attività di ricerca su committenza, realizzando così studi scientifici pratici e strettamente collegati al mondo del lavoro. Inoltre, ADAPT partecipa a numerosi bandi e progetti di ricerca nazionali, internazionali e comunitari.

- Attività di divulgazione scientifica: ADAPT promuove, con tutti i mezzi tecnologici di cui è in possesso, la filosofia *open access* (si veda cap. 2.2). I risultati delle ricerche, spesso in accordo con i soci sostenitori, sono veicolati e promossi gratuitamente attraverso il proprio sito internet [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it), i bollettini nazionali e internazionali, la newsletter, gli osservatori e i social media. Come voluto dai modelli di *business* a sostegno dell'*open access*, infatti, la ricerca viene finanziata da chi sostiene le borse di studio dei ricercatori (dall'alto quindi) e il lettore può consultare liberamente e gratuitamente i dati della pubblicazione scientifica. Essere un'università 2.0 significa quindi condivisione delle informazioni, al contrario delle università tradizionali che fanno del proprio sapere la loro fonte di prestigio e di ricchezza. Così come per tutte le pubblicazioni *open access*, il rischio da correre consiste talvolta in una minore selettività e qualità scientifica, in questo senso ADAPT preferisce però cogliere la sfida di un'apertura totale verso l'esterno, nella convinzione che la commistione della conoscenza di settori e discipline diversi sia un punto di forza maggiore e la strada da percorrere per una ricerca davvero utile alla società sia la creazione di una rete di relazioni e collaborazioni volte a un continuo miglioramento della conoscenza stessa.
- Attività di comunicazione: la disseminazione dei contenuti è strettamente legata all'attività di comunicazione e rappresenta per ADAPT un'operazione strategica. In un mercato dove la tecnologia abilita ogni sorta di auto-produzione, anche amatoriale (si veda cap. 1.1.2), chi produce informazione ha la necessità di essere letto da un pubblico e di intercettare una *community*. Lo scopo è fare rete e l'utilizzo del digitale e delle tecniche di comunicazione come la programmazione dei social, i video, la grafica multimediale e il contatto diretto con i giornali, diventano elementi indispensabili per restare competitivi (per un approfondimento sull'utilizzo della comunicazione di ADAPT si rimanda al capitolo 3.1.3).

- Attività di formazione: l'organizzazione della didattica comprende l'uso di una piattaforma collaborativa interna Moodle Adaptland (si veda cap. 3.1.2) nella quale è possibile gestire laboratori e lavori di gruppo, verifiche ed esami a cadenza periodica, produzione di materiale editoriale, ma anche consegnare materiale di studio e fornire informazioni tecniche-organizzative, come in una sorta di Intranet aziendale moderna (si veda cap. 1.3.3). La metodologia d'insegnamento alla Scuola di Alta formazione promossa da ADAPT, oltre alle tradizionali lezioni frontali, all'attività di studio individuale e di gruppo e alla partecipazione attiva a convegni e seminari, prevede metodologie formative moderne. Tra queste, oltre all'affiancamento di un tutor a ciascun ricercatore, la presenza di laboratori tematici dalla durata variabile, dove gruppi di ricercatori collaborano su progetti di lavoro e dove ogni singolo ricercatore mette a disposizione degli altri colleghi i risultati della propria ricerca individuale e di quanto appreso nella propria esperienza di *internship*. Come verrà approfondito nei paragrafi che seguono, è importante evidenziare quanto i laboratori di ADAPT spesso siano aperti e servano a condividere informazioni verso l'esterno, con la sola richiesta di una partecipazione attiva in termini di contributo creativo da parte di chi vuole accedere ai dati. In questo senso il modello di ADAPT pare essere una sorta di *open access* ibrido, dove vengono abbattute barriere di prezzo e di utilizzo, ma sono necessari un'autenticazione e un contributo in termini di conoscenza per la lettura delle opere prodotte.

Si aggiunga che l'attività di formazione non tradizionale prevista da ADAPT, oltre all'apprendimento in contesti di lavoro e laboratori, si adopera per garantire allo studente anche modalità di apprendimento a distanza attraverso strumenti tecnologici quali piattaforme *e-Learning*, grazie alle quali i ricercatori possono seguire e rivedere le lezioni da remoto e *web seminar*, ovvero convegni, incontri o seminari trasmessi online e fruibili in modalità *streaming*, quindi in simultanea all'evento ma al contempo a distanza, secondo una comunicazione uno-molti.

- Attività di consulenza: il metodo di lavoro applicato alla ricerca scientifica che contraddistingue ADAPT, in controtendenza rispetto

alle strutture accademiche tradizionali, non si esaurisce nello studio di testi dottrinali, ma è permeato dallo studio in primo luogo della realtà circostante. Il metodo ADAPT si basa dunque sulla pratica e sulla conoscenza reale dei problemi delle imprese, un modo per calarsi nella realtà del mercato del lavoro e tradurre nelle attività di ricerca e formazione la propria esperienza. La vera apertura di ADAPT consiste, dunque, nel comunicare l'esperienza reale e diretta acquisita sul campo.

Da queste prime informazioni descrittive è quindi possibile identificare già alcune affinità tra l'organizzazione di ADAPT e una *social organization*. Anche il centro studi in oggetto si basa infatti su una forte collaborazione e un dialogo continuo e aperto tra i ricercatori, le imprese e gli studenti stessi (che nel caso della *social organization* corrisponderebbero ai dipendenti), allo scopo di innovare attraverso una commistione del sapere e dell'incontro tra la conoscenza scientifica e le esigenze del mercato del lavoro. I pilastri che sorreggono l'intera struttura sono determinati da una co-creazione di valore e dal contributo di ogni membro del gruppo attraverso una piattaforma collaborativa. Il ruolo della comunicazione consiste nell'invio di un messaggio che possa essere realmente letto ma, soprattutto, nella possibilità di intercettare un pubblico da coinvolgere attivamente. In tal senso le pubblicazioni *open access* presenti nei laboratori visibili solo agli utenti proattivi ne sono un chiaro esempio.

Secondo quanto sostiene Michele Tiraboschi: «I collaboratori di ADAPT hanno una forte tensione verso la *mission* dell'associazione ed operano come una sorta di evangelizzatori rappresentando il miglior biglietto da visita di una vera e propria *learning community* dove si co-crea il valore, attraverso un naturale coinvolgimento degli studenti, dei ricercatori, delle imprese con cui ADAPT collabora, del sindacato, delle istituzioni locali, o nazionale per cui ADAPT presta consulenza e assistenza progettuale» (M.Tiraboschi, 2013).

Un'affermazione, questa, che sembra riassumere il concetto di intelligenza collaborativa alla base di ogni *social organization* descritta nel cap. I.

Dal 2007 a oggi, secondo i dati forniti dalla stessa associazione, la Scuola di alta formazione di ADAPT ha valutato oltre 14mila candidature e, attraverso

le quote dei soci sostenitori (90 secondo le cifre del 2014) e degli accordi di partenariato con imprese, associazioni datoriali, sindacati e istituzioni, ha promosso e/o finanziato un importante numero di attività, che si è voluto raggruppare e proporre in modo riassuntivo nello schema seguente:

<b>I numeri di ADAPT</b>	
193	Dottorandi che hanno potuto godere di una borsa di studio tra le seguenti: 90 borse triennali di dottorato private (pari a circa 3.800.000 euro) e 103 borse di dottorato pubbliche, secondo una logica di cofinanziamento derivata da un accordo stipulato con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca - MIUR - , il quale si è impegnato a finanziare tante borse quante ne avrebbe finanziate la stessa ADAPT;
76	Supporto all'attivazione di contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca;
33	Attivazioni di borse di studio per corsi di alta formazione;
12	Edizioni del premio Marco Biagi (ADAPT – Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali) per le migliori tesi di laurea e tesi di dottorato;
3	Scuole di dottorato (presso gli Atenei di Bergamo, Modena-Reggio Emilia e Bari);
17	Master, anche in apprendistato di alta formazione;
22	Corsi di formazione a mercato;
Oltre 1.100	Convegni nazionali e internazionali;
4	Riviste;
3	Collane scientifiche;

3	Bollettini settimanali sui temi del lavoro;
15	Bandi internazionali realizzati da ADAPT;
16	Bandi nazionali realizzati da ADAPT;
Oltre 100	Le ricerche commissionate a mercato;
40	Testi scientifici pubblicati;
162	<i>Working paper.</i>

### 3.1.1 L'organizzazione di ADAPT

Dal punto di vista organizzativo, ADAPT può essere considerata una rete aperta, composta da dipendenti, collaboratori, ricercatori, studenti, soci, appassionati e partner nazionali e internazionali e nello specifico conta:

- Oltre 28.000 persone (iscritti alla newsletter);
- 90 soci collettivi (soci di ADAPT);
- 99 dottori di ricerca che compongono l'associazione *Alumni* di ADAPT e circa 112 dottorandi di ricerca in corso;
- 40 tra ricercatori, collaboratori, tecnici e amministrativi;
- 1 *teaching faculty* internazionale composta da oltre 100 partner individuali stranieri e oltre 30 convenzioni internazionali.

Essi rappresentano l'insieme degli *stakeholder* - portatori di interesse - ovvero tutti gli operatori con cui ADAPT ha nel tempo lavorato. Se diversamente si considera ADAPT come l'insieme dei collaboratori più stretti, quindi non come rete generale di contatti, è possibile ricondurre l'organizzazione a meno soggetti, gestiti secondo gli stessi principi che regolano una *social organization*, primo fra tutti, l'utilizzo di una piattaforma digitale collaborativa volta a una comunicazione multidirezionale tra tutti i collaboratori. Nel caso di ADAPT, lo strumento in questione è la piattaforma

collaborativa Moodle Adaptland (si rimanda al capitolo 3.1.2 ad essa dedicato).

In linea con gli obiettivi di questo lavoro di ricerca, si descriverà quindi l'organizzazione di ADAPT partendo dalle sezioni interne della suddetta piattaforma Moodle, in quanto rispecchia in modo speculare la logica organizzativa della struttura stessa.

Già ad un primo colpo d'occhio, la *homepage* della piattaforma Moodle di ADAPT<sup>12</sup> mostra quali siano le varie sezioni e le molteplici anime che compongono l'intera struttura. I primi tre *link* che sono visibili aiutano a descrivere ADAPT come organizzazione flessibile e liquida; i restanti sei link corrispondono invece alle singole unità autonome che sorreggono la struttura, ognuna con la propria funzione e caratterizzata dalla mancanza di ruoli prestabiliti.

In primo luogo si vuole mostrare il contenuto dei primi tre collegamenti:

- ALUMNI & FELLOWS: corrisponde a una pagina descrittiva nella quale vengono mostrati i collaboratori ADAPT che si occupano di ricerca e sono quindi divisi in diverse sezioni quali *steering committee*, *ADAPT Professional and Research Fellow*, *Phd Candidates* e *Teaching Faculty*, per un totale di oltre 150 persone. La particolarità di questa sezione consiste nella possibilità di ogni componente di modificare il proprio profilo, il proprio *curriculum vitae* e la propria presentazione. ADAPT quindi, pur suggerendo uno stile formale e grafico di raccordo tra i vari elementi, lascia liberi i collaboratori e gli studenti di gestire in autonomia le informazioni che riguardano ciascuno di loro, in un'ottica di responsabilizzazione delle persone e decentramento decisionale. Valori, questi, che sono alla base di tutte le scelte organizzative di ADAPT.
- VIRTUAL OFFICE: la sezione è visibile solamente a chi possiede i determinati accrediti e viene utilizzata da ADAPT per raggruppare tutti i progetti di varia natura sui quali le persone sono chiamate a

---

<sup>12</sup> <http://moodle.adaptland.it/>

interagire e collaborare. È il cuore dell'area collaborativa Moodle, al quale è dedicato il capitolo 3.1.2.

- **OSSERVATORI:** si tratta della sezione dedicata al raggruppamento di tutti gli osservatori ADAPT, ovvero delle banche dati relative a quei temi specifici, inerenti al lavoro, su cui l'organizzazione svolge un'operazione di monitoraggio e di approfondimento scientifico. Gli osservatori sono in totale 14 (si riporta di seguito una tabella riassuntiva) e sono utili a mostrare il funzionamento generale della struttura, poiché si poggiano sull'attività laboratoriale che sta alla base della ricerca scientifica di ADAPT. Gli osservatori inoltre sono alimentati da gruppi di persone con ruoli, capacità, conoscenze, competenze, età e provenienze diverse, che interagiscono tra di loro attraverso la piattaforma per costruire e dare forma agli osservatori stessi.

Le principali funzioni delle attività laboratoriali sono: un monitoraggio accurato del tema, l'analisi di casi di studio, la raccolta di documenti e la scrittura di articoli di dottrina o di commento. Tutti i documenti raccolti o prodotti da ADAPT sono aperti e accessibili gratuitamente al lettore, talvolta, però, è richiesta un'autenticazione e una partecipazione attiva da parte dell'utente, al fine di vincolare l'accesso alle informazioni ad uno scambio reciproco in termini di saperi e conoscenza.

I documenti prodotti e pubblicati sugli osservatori confluiscono anche in ciò che ADAPT chiama "siti dedicati", tecnicamente corrispondenti a mini-siti tematici afferenti al sito principale: oltre al proprio sito internet principale italiano e ai due siti internazionali (per un approfondimento si veda cap. 3.1.3) ADAPT dispone infatti di diversi siti tematici attraverso i quali veicolare più facilmente non solo la produzione scientifica, ma anche le indicazioni di carattere informativo, la *mission*, la composizione del gruppo di lavoro, la rete di contatti a supporto del progetto e una rassegna stampa sul puntuale tema in oggetto.

Riassumendo, il metodo ADAPT nella gestione degli osservatori si basa sull'utilizzo di un portale online (sito internet) specialistico su un singolo tema, collegato al sito internet principale dell'organizzazione, che esprime in modo ordinato ed efficace tutto o parte del contenuto presente negli osservatori, costruiti all'interno della piattaforma Moodle Adaptland e ai quali tutti, anche gli esterni, possono partecipare su base volontaria attraverso un'attività laboratoriale.

Infine, è utile ricordare che ogni singolo osservatorio è collegato a un account Twitter dedicato alla comunicazione verso l'esterno i cui scopi consistono nell'attrazione di nuova utenza verso i siti tematici, la disseminazione di informazioni e l'attivazione di nuove collaborazioni (si veda cap. 2.2).

Di seguito è riportata la tabella riassuntiva di tutti gli osservatori che fanno capo ad ADAPT e che si trovano all'interno della piattaforma Moodle Adaptland:

 **BancheDati**  
**Contrattazione Collettiva**

 **fareApprendistato.it**  
Il sapere che lavora

 **fareContrattazione.it**  
Per le imprese italiane industriali

 **fareConciliazione.it**  
Per un mondo del lavoro equo e inclusivo

 **fareDottorato.it**  
Progettare un nuovo modo di Fare Università

 **LabourLawyers**

 **Lavoro 2.0.it**  
Per un lavoro di nuova generazione

 **Mercato del Lavoro**

 **ProfessioniOggi.it**

 **semplificareil lavoro.it**

 **AdaptSicurezza.it**

 **Transizioni Occupazionali.it**

**Work & Chronic Diseases**

Oltre alle sezioni sopra descritte, nella *homepage* di Moodle è presente l'elenco delle "unità autonome" di ADAPT, ovvero le aree operative e di ricerca che sorreggono l'intera struttura organizzativa. Ogni unità autonoma è composta dall'insieme di saperi data dalla collaborazione tra differenti soggetti che lavorano insieme e interagiscono in modo paritario grazie alla tecnologia di supporto. In questo modo ADAPT, in quanto *social organization*, opera per valorizzare il reale contributo del singolo collaboratore, esaltando il ruolo effettivo che le persone svolgono a seconda dei progetti, indipendentemente dalla posizione occupata all'interno dell'organizzazione.

Le unità autonome prevedono un referente incaricato di coordinare le attività dell'unità in cui obiettivi e modalità di svolgimento vengono condivisi internamente in quanto l'unità stessa possiede autonomia decisionale nell'organizzazione degli spazi e dei tempi di lavoro. I componenti dell'unità possono essere anche geograficamente distanti - ADAPT opera su tutto il territorio italiano - e lavorare ad orari differenti ma collaborano per il raggiungimento degli obiettivi e sono supportati dal coordinamento del referente.

Ogni unità svolge una parte del lavoro scientifico di ADAPT, mantenendo però anche funzioni pratico-operative, consulenziali, comunicative e al contempo deve essere in grado di trasmettere il sapere acquisito al resto del gruppo attraverso l'utilizzo della piattaforma collaborativa e grazie all'attività di formazione.

Alle unità autonome è inoltre concesso di dialogare con l'esterno, in un'ottica di fiducia e responsabilizzazione di ogni singolo membro dell'unità, a condizione però che tutte le decisioni e le proposte vengano condivise sulla piattaforma collaborativa, così che tutte le aree possono dialogare tra loro, dare consigli o porre dei veti. Inoltre, le commesse esterne possono essere accettate, secondo policy interna, solo se volte all'accrescimento delle competenze professionali delle persone che vi lavorano.

Di seguito si riporta l'elenco delle varie unità autonome così come espressamente indicate nella *homepage* di Moodle:

- AREA EVENTI: l'area eventi si occupa di gestire convegni e seminari. Nell'ottica di ADAPT è considerato un evento qualsiasi attività volta a valorizzare un progetto o un prodotto dell'organizzazione. Per questo motivo l'area eventi comprende di fatto l'area autonoma "comunicazione e tech", tra le cui funzioni si segnalano l'organizzazione della programmazione editoriale, la gestione dei social media, l'attività di video-grafica e l'attività di supporto tecnico a tutte le altre aree. L'unità "comunicazione e tech" è quindi di fatto un'area trasversale di supporto e di connessione a tutte le altre aree dell'organizzazione, occupandosi anche della gestione della piattaforma collaborativa e offrendo così una gestione personalizzata delle esigenze del gruppo, altrimenti impossibili da soddisfare attraverso l'offerta standardizzata di servizi esterni.
- ADAPT UNIVERSITY PRESS: l'unità ha come obiettivo la diffusione della pubblicazione scientifica attraverso la pubblicazione dei bollettini<sup>13</sup>, delle riviste<sup>14</sup> e delle collane scientifiche<sup>15</sup>. L'unità press opera per creare una rete nazionale e internazionale di collaborazioni e diffondere la filosofia *open access* per una libera circolazione della conoscenza. L'obiettivo è quello di «sviluppare ed applicare un nuovo approccio alla ricerca accademica, mediante una costante collaborazione con altri atenei e centri di ricerca, promuovendo altresì programmi di scambio con imprese, parti sociali, istituzioni, fondazioni ed associazioni» (dal sito [www.adapt.it](http://www.adapt.it))<sup>16</sup>.
- PARTENARIATO e SOCI: si tratta dell'unità autonoma dedicata al *fundraising* e al coinvolgimento di nuovi soci.

---

<sup>13</sup> Bollettini ordinari, bollettini speciali e bollettini internazionali.

<sup>14</sup> Diritto delle relazioni industriali, The E-Journal of International and Comparative Labour Studies, Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo.

<sup>15</sup> Collana ADAPT-Centro Studi Marco Biagi, Giuffrè Editore, and ADAPT Labour Studies Book-Series, Cambridge Scholars.

<sup>16</sup> [http://www.adapt.it/adapt\\_university\\_press.html](http://www.adapt.it/adapt_university_press.html)

- ALTA FORMAZIONE e PLACEMENT: l'unità si occupa di organizzare la formazione di ADAPT e quindi della scuola di dottorato, i master, i corsi universitari e i laboratori che l'organizzazione promuove annualmente. Uno degli obiettivi dell'unità consiste nella promozione di attività di *placement*.
- COLLABORAZIONI INTERNAZIONALI: si tratta dell'unità *international*, volta a gestire i rapporti con l'estero creando un *network* internazionale di qualità, attivando convenzioni, collaborazioni e *partnership* con importanti istituzioni accademiche, imprese, associazioni e organizzazioni straniere.

### 3.1.2 La piattaforma Moodle

Nei paragrafi precedenti si è visto come ADAPT sia una struttura fluida dalle diverse anime il che, inevitabilmente, comporta una complessità di gestione poiché la struttura è sorretta da un dialogo continuo tra unità autonome composte da soggetti eterogenei che differiscono tra loro per disciplina di provenienza, studi, aree geografiche, età, esperienza e per la posizione ricoperta all'interno dell'organizzazione. Come sopra dimostrato i collaboratori possono essere infatti ricercatori senior, ma anche stagisti, studenti universitari, dottorandi, uomini d'azienda e così via, dal cui confronto giornaliero nascono una varietà di progetti differenti.

Come accade in una vera *social organization*, ogni informazione è a disposizione di tutti su per mezzo di una piattaforma in grado di gestire la mole di conoscenza dell'organizzazione e di replicare digitalmente le differenti relazioni che si creano tra i vari collaboratori. Da settembre 2009 ADAPT utilizza quindi la piattaforma di collaborazione Moodle, affidando alla tecnologia un ruolo strategico per il sostentamento e la razionalizzazione tutti i processi organizzativi e decisionali.

Moodle è una piattaforma informatica per la formazione e l'apprendimento virtuale e modulare<sup>17</sup>, in grado di gestire corsi didattici, è molto diffusa nell'ambito dell'educazione poiché fornisce agli educatori un unico sistema solido, sicuro e integrato per creare ambienti di lavoro personalizzati. Si tratta di un *Learning Management System*, ovvero un sistema pensato per la gestione di corsi online e classi virtuali, in cui il discente assume un ruolo attivo nel processo di apprendimento attraverso la stimolazione alla collaborazione e il lavoro di gruppo. Il software, rilasciato per la prima volta nel maggio del 2003, è scaricabile gratuitamente e conta numerose comunità di sviluppo e supporto in tutto il mondo, in quanto basato su codice *open source*<sup>18</sup>.

Il caso di ADAPT è però peculiare<sup>19</sup> perché la piattaforma, seppur costruita per scopi didattico-formativi, è utilizzata in questo caso principalmente per fini organizzativi e collaborativi, grazie a un alto grado di personalizzazione delle funzioni che permettono ad ADAPT una profilizzazione dell'utente che collabora e interagisce con gli altri in base alle autorizzazioni e limitazioni concessegli dall'amministratore del sistema.

Secondo l'uso che ADAPT adotta della piattaforma, non esistono ruoli prestabiliti in base alle posizioni ricoperte all'interno dell'organizzazione in quanto il dialogo avviene tra pari: ogni utente, a seconda del progetto e laddove richiesto, è sollecitato a contribuire attraverso una partecipazione diretta e fornendo il proprio apporto creativo lasciandone giudicare il valore al resto del gruppo.

Nei paragrafi successivi si vuole dunque mostrare come ADAPT, attraverso l'uso della piattaforma e-learning Moodle, simbolicamente nominata Moodle Adaptland, riesce a gestire e rappresentare digitalmente nel dettaglio tutte le relazioni formali e informali che si creano tra i diversi soggetti interni all'organizzazione.

---

<sup>17</sup> Moodle è l'acronimo di *Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment*, trad.: ambiente per l'apprendimento modulare, dinamico, orientato ad oggetti.

<sup>18</sup> Con oltre 50.000 siti registrati in 229 Paesi diversi, oltre 7 milioni di corsi, 68 milioni di utenti Moodle rappresenta uno standard nell'ambito della formazione online.

<sup>19</sup> Il caso di ADAPT viene citato in G. HENRICK, *Moodle 2.0 for business to streamline your interview, training, and internal communication processes*, PACKT, 2011

Per fare ciò è necessaria una specificazione dei significati di ruolo, *capabilities*, attività e risorsa rispetto a Moodle:

- Il ruolo è la posizione occupata dall'utente all'interno di ogni singola area della piattaforma. Più precisamente, si tratta dell'insieme di autorizzazioni (o privilegi) assegnate a uno specifico utente in un determinato contesto. Ad esempio, una stessa persona potrebbe avere il ruolo di "studente" in un forum di discussione, ma allo stesso tempo ricoprire il ruolo di "docente" in un secondo forum dalle caratteristiche simili.
- Le *capabilities* sono le autorizzazioni, dette anche privilegi, dell'utente. Esse esprimono che cosa l'utente può o non può fare all'interno di un contesto specifico. *Capabilities* sono, ad esempio, la possibilità di commentare, di mettere a disposizione una risorsa per il gruppo, di caricare documenti, di aprire un ambiente di lavoro.
- Le attività sono i *tools* che il docente sceglie di utilizzare nel proprio corso ed in cui lo studente ha un ruolo attivo; ad esempio, una chat, un forum di discussione, un wiki, un glossario, un database.
- Le risorse sono gli oggetti che il docente decide di mettere a disposizione dei propri studenti. Sono risorse, ad esempio, le cartelle, i file, i documenti, le pagine di testo.

ADAPT, attraverso una personalizzazione e un adattamento di queste quattro funzioni alle proprie esigenze organizzative riesce nell'intento di trasformare uno strumento dedicato alla didattica per una corretta implementazione dei processi e del proprio metodo di lavoro: Moodle, permettendo una corretta profilizzazione delle *capabilities* dell'utente a seconda del singolo progetto, è in grado di rappresentare virtualmente la realtà di ADAPT.

Dovendo gestire una serie di progetti trasversali che coinvolgono persone appartenenti a unità diverse, studenti, dottorandi e collaboratori esterni, ADAPT sfrutta le potenzialità di Moodle per assegnare alle stesse persone

ruoli diversi a seconda delle situazioni. Tutti i progetti (a dicembre 2014 si contano circa 460 aree di lavoro) sono gestiti sulla piattaforma e i collaboratori possono accedere alle diverse aree, sebbene abbiano ruoli e privilegi differenti, autenticandosi una volta sola grazie al sistema di *single sign on*<sup>20</sup>.

Assegnare allo stesso ruolo delle *capabilities* diverse è strategico per ADAPT in quanto la stessa persona, pur avendo lo stesso ruolo in due gruppi di lavoro differenti, potrebbe riscontrare necessità o limitazioni, diverse. Si pensi, ad esempio, alle aree nelle quali vengono imposti dei confini di accesso a specifiche cartelle interne: i collaboratori, facenti parte della stessa area o gruppo di lavoro, potrebbero avere tutti il ruolo di “studente” e avere quindi la sola autorizzazione alla lettura dei documenti ma, ad alcuni collaboratori, potrebbe essere vietato l’accesso a singoli materiali dai contenuti sensibili. Un caso esemplificativo è rappresentato dall’area per la gestione dei bandi, alla quale i collaboratori possono accedere per recuperare dati di carattere informativo comuni a tutti gli iscritti all’area, ma al contempo ad ogni collaboratore è dedicata una cartella personale contenente i propri dati sensibili che gli altri utenti non possono consultare.

Un’altra caratteristica di Moodle è la possibilità di attribuire un ruolo contestuale specifico ad ogni singola risorsa o attività. Ciò significa che ADAPT può controllare le *capabilities* non solo in relazione al ruolo ma anche alla risorsa o all’attività utilizzata. Anche questa opzione è fondamentale per rappresentare virtualmente le relazioni che si creano in un gruppo di lavoro: si pensi, ad esempio, al caso in cui ADAPT consenta ad un collaboratore, che nel gruppo di lavoro possiede un determinato ruolo, di avere più o meno *capabilities* relativamente a una singola risorsa. Un utente potrebbe infatti ottenere dall’amministratore sia l’autorizzazione alla lettura di alcuni documenti, sia il permesso di caricamento di materiale all’interno di una singola cartella della stessa area.

Infine è rilevante ricordare come per ADAPT la piattaforma Moodle sia importante in termini di sicurezza e archivio di dati, in quanto ogni azione

---

<sup>20</sup> La proprietà di un sistema di controllo d’accesso che consente ad un utente di effettuare un’unica autenticazione valida per più sistemi software o risorse informatiche alle quali è abilitato

compiuta sulla piattaforma è memorizzata dal sistema che giornalmente viene sottoposto a un doppio *backup* dei dati, salvati in due server di due diversi Paesi europei.

### **3.1.3 La comunicazione di ADAPT**

Le tecnologie digitali hanno un ruolo protagonista nella comunicazione di ADAPT che, per aprirsi all'esterno, utilizza una diversificazione dei canali attraverso i quali divulga le ricerche e le pubblicazioni scientifiche, così come gli avvisi, i sondaggi, gli eventi, le informazioni sull'attualità, gli articoli di commento e le news riguardanti l'associazione o la Scuola di alta formazione.

Il primo strumento con cui ADAPT comunica ai suoi lettori è il sito internet del bollettino<sup>21</sup>, una vera e propria piattaforma aperta e libera al confronto, grazie al coinvolgimento attivo degli studenti ma anche dei soci, degli esperti di mercato del lavoro e degli operatori delle relazioni industriali che hanno la possibilità di esprimersi senza vincoli, alimentando una dialettica che ha l'ambizione di durare nel tempo. Gli *stakeholders* hanno quindi l'opportunità di rimanere informati sulle novità in materia di lavoro ma anche di incidere sul dibattito pubblico in prima persona, in accordo con la *mission* stessa di ADAPT, ovvero fare rete.

La *homepage* di [bollettinoadapt.it](http://bollettinoadapt.it) è divisa nelle sezione "interventi", ovvero gli articoli e "documenti", ovvero l'insieme di report, circolari, testi di legge e altro materiale tecnico che ADAPT sceglie di raccogliere e mettere a disposizione di tutti. Sempre in *homepage* è possibile fruire di video multimediali e collegarsi ai canali social o ai vari osservatori. Il sito, oltre a pubblicare i bollettini settimanali, è anche il luogo attraverso il quale pubblicare notizie di eventi e mostrare una rassegna stampa ragionata e "filtrata" (le notizie vengono scelte e selezionate), oltre che catalogare bollettini ordinari e speciali (ovvero tematici) di edizioni precedenti.

Le pagine interne, invece, sono delle sezioni tematiche nelle quali vengono raggruppate le notizie e gli articoli dello stesso settore come, ad esempio,

---

<sup>21</sup> [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it)

mercato del lavoro, lavoro 2.0, relazioni industriali, riforme del lavoro, scuola e lavoro e welfare.

Il sito bollettinoadapt.it è strettamente legato alla propria *newsletter* dedicata che, contando circa 28mila iscritti, viene inviata periodicamente per poter fruire in tempo reale dei bollettini nazionali e internazionali non appena pubblicati. La *newsletter* è gestita gratuitamente attraverso il sistema di email marketing *MailChimp*, mentre la maggior parte dei siti internet gestiti da ADAPT è realizzata tramite piattaforma Wordpress, il sistema di *personal publishing* e *content management system* (CMS), ovvero un sistema di gestione dei contenuti anch'esso gratuito e in grado di una personalizzazione grafica del prodotto.

Il sito del bollettino non è quindi l'unico portale online di ADAPT, che gestisce anche i siti internazionali dedicati al mondo del lavoro per i Paesi di lingua anglofona e ispanofona, oltre ai vari siti tematici in italiano, ovvero i siti collegati ad osservatori e laboratori specifici, attraverso i quali ADAPT mostra una parte dei dati e delle ricerche in proprio possesso, secondo la procedura descritta in precedenza.

Ai fini della comunicazione attraverso portali online è risultata infine strategica la presenza del sito [www.adapt.it](http://www.adapt.it), il luogo dove ADAPT, oltre a dare informazioni descrittive sulla società, canalizza varie notizie provenienti dai siti tematici e indirizza l'utente sui siti ADAPT di suo interesse. Di seguito un breve riepilogo dei siti attivi nel 2014:

<b>Sito internet</b>	<b>Descrizione</b>
www.adapt.it	Il portale centrale di ADAPT. Sono presenti informazioni descrittive sull'associazione e viene fornito un quadro generale di cosa è ADAPT e delle tante anime di cui è composta. Serve a reindirizzare l'utente verso il sito tematico di suo interesse e dare la possibilità di entrare in contatto

	con ADAPT.
<a href="http://www.bollettinoadapt.it">www.bollettinoadapt.it</a>	Il giornale di ADAPT. Strettamente legato alla newsletter fornisce giornalmente notizie sul mondo del lavoro e delle relazioni industriali.
<a href="http://www.adaptinternational.it">www.adaptinternational.it</a>	Il sito si propone come rete internazionale di esperti di relazioni industriali per Paesi anglofoni.
<a href="http://www.adaptinternacional.it">www.adaptinternacional.it</a>	Il sito si propone come rete internazionale di esperti di relazioni industriali per Paesi di lingua spagnola.
<a href="http://www.fareapprendistato.it">www.fareapprendistato.it</a>	Sito tematico dedicato al tema dell'apprendistato. Fornisce notizie di attualità ma anche ricerche e riferimenti normativi. Il sito si propone come luogo di incontro virtuale per tutti i soggetti interessati a "fare apprendistato" in Italia: istituzioni nazionali, regionali e locali, scuole, imprese e giovani.
<a href="http://www.fareconciliazione.it">www.fareconciliazione.it</a>	Sito tematico che promuove le politiche di inclusione volte a rimuovere gli ostacoli economico-sociali; intercettare le esigenze di crescita del Paese; valorizzare la centralità della persona, attraverso l'utilizzo di strumenti di conciliazione e flessibilità.
<a href="http://www.farecontrattazione.it">www.farecontrattazione.it</a>	Sito tematico per rilanciare il ruolo della contrattazione a livello

	territoriale e aziendale
<a href="http://www.faredottorato.it">www.faredottorato.it</a>	Sito tematico che sostiene un nuovo modo di fare dottorato sempre più legato alle esigenze delle imprese.
<a href="http://www.professionionoggi.it">www.professionionoggi.it</a>	Sito tematico dedicato al monitoraggio della nascita di nuove professioni legali nel mercato del lavoro.
<a href="http://www.transizionioccupazionali.it">www.transizionioccupazionali.it</a>	Sito tematico di monitoraggio degli strumenti che facilitano il passaggio verso nuovi lavori, contribuendo così al dibattito sulle transizioni all'interno del mercato del lavoro.
<a href="http://www.certificazione.unimore.it">www.certificazione.unimore.it</a>	Sito dedicato alla certificazione dei contratti. Legati al tema vengono pubblicati numerosi studi e ricerche scientifiche nazionali ed internazionali in diverse aree di ricerca quali il mercato del lavoro, le relazioni industriali, le politiche della formazione, l'organizzazione del lavoro, la salute e la sicurezza sul lavoro, <i>il placement</i> .

Oltre ai siti internet, i social media sono l'altro importante strumento attraverso il quale ADAPT comunica verso l'esterno, ma anche l'interno, così come accade anche nelle *social organization*. I collaboratori di ADAPT, infatti, spesso dialogano attraverso i canali social che servono da *collante* tra i vari temi trattati, garantendo un monitoraggio completo e coordinato.

Internamente i social network privati e, nello specifico, gli account Twitter dei singoli ricercatori, servono per comunicare ai vari account istituzionali, menzionandoli, notizie o risultati di ricerche che potrebbero essere di interesse

comune. In questo modo gli account istituzionali di ADAPT sono costantemente aggiornati e di conseguenza offrono un servizio puntuale alla loro *community*. Esternamente ADAPT comunica invece attraverso molteplici account, quali Twitter, con Facebook e LinkedIn.

La comunicazione social di ADAPT si esplica su due livelli, uno orizzontale e uno verticale: il primo livello, orizzontale, viene utilizzato per fornire notizie generali sul mondo del lavoro e delle relazioni industriali, selezionando le informazioni più importanti provenienti dai siti e dagli account tematici, allo scopo di fornire alla *community* un unico ambiente dove poter disporre di una panoramica generale sul tema del lavoro e poter interagire. A questo livello si collocano gli account Facebook e LinkedIn e gli account Twitter @bollettinoADAPT e @ADAPTland.

Il secondo livello, verticale, serve per segmentare il pubblico di riferimento in *community* più ristrette ma presumibilmente più interessate a interagire tra loro e a fare rete. La verticalizzazione dell'offerta serve in comunicazione proprio a intercettare una comunità connotata e facilmente identificabile, con la quale condividere un obiettivo comune a un livello più profondo. Nel caso di ADAPT si tratta degli account Twitter tematici, spesso legati ai siti, osservatori o laboratori di lavoro corrispondenti. Grazie a questi account è stato possibile attivare nuove collaborazioni e implementare progetti che hanno visto il coinvolgimento di esperti e operatori professionisti, come spiegato nei prossimi paragrafi, si analizzerà nel dettaglio il caso del “Codice Semplificato del Lavoro” (cap. 3.2.).

Ogni social network ha quindi una propria specifica funzione, relativamente alla caratteristica stessa del social network utilizzato e al target di persone che utilizza generalmente lo strumento:

- Twitter conta circa 4 milioni di account attivi in Italia (molti dei quali però inutilizzati o fasulli) ed è per sua natura utilizzato generalmente da persone che hanno interesse a rimanere informate e interagire piuttosto che rimanere in contatto con amici o conoscenti. È uno strumento d'informazione simile ai blog - come visto precedentemente, infatti, Twitter è un servizio di microblogging - e viene quindi utilizzato da ADAPT per verticalizzare l'offerta e creare una serie di sotto-*community* motivate e attive. ADAPT comunica

tramite Twitter per divulgare notizie settorializzate, per cercare nuovi partner e per fornire informazioni di servizio come gli eventi o lo stato dell'arte dei progetti.

- LinkedIn<sup>22</sup>: conta circa 6 milioni di iscritti ed è uno strumento utilizzato prevalentemente da professionisti e persone già inserite nel mondo del lavoro o alla ricerca di una posizione. Rispetto a Twitter, oltre a possedere un bacino più ampio di utenti, è caratterizzato da un'utenza sicuramente più attiva e desiderosa di avviare delle collaborazioni. Se Twitter serve ad ADAPT per informare segmenti di popolazione, LinkedIn viene utilizzato come leva di *placement* e per cercare nuovi partner di lavoro e ricerca. Attraverso LinkedIn ADAPT non veicola comunicazioni di tipo informativo ma intraprende azioni di natura collaborativa come, ad esempio, postare annunci *ad hoc* di selezione e di posizioni aperte all'interno di ADAPT; ricercare attivamente candidati attraverso filtri e ricerche avanzate; pubblicare avvisi relativi a posizioni aperte in aziende appartenenti al network ADAPT; cercare partner per partecipazioni ai bandi; invitare docenti, professionisti o uomini d'azienda a partecipare attivamente a convegni in qualità di relatori o a partecipare a *calls for paper* per pubblicizzare i corsi di formazione ADAPT a mercato, e così via.

Al fine di pubblicare su LinkedIn solo notizie che abbiano come effetto quello di un coinvolgimento attivo e quindi un contributo professionale da parte degli utenti, non vengono comunicate informazioni relative agli eventi, all'uscita delle pubblicazioni, ai corsi del dottorato, o alle news di attualità giornaliera sul mondo del lavoro.

- Facebook<sup>23</sup>: conta circa 25 milioni di utenti scritti ma per sua natura ha un'anima più ludica che professionale. Tuttavia, ADAPT considera strategica una propria presenza su Facebook per poter intercettare le persone interessate alle materie di lavoro che non utilizzano altri

---

<sup>22</sup> Account LinkedIn ufficiale di ADAPT: <https://www.linkedin.com/company/adapt--centro-studi-marco-biagi?trk=biz-companies-cym>

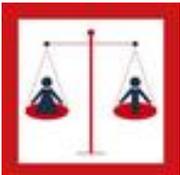
<sup>23</sup> Account Facebook ufficiale di ADAPT: <https://www.facebook.com/adaptland?fref=ts>

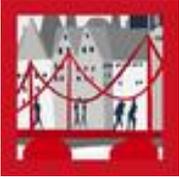
canali social. Il principale target di riferimento dell'account ADAPT è costituito da utenti istruiti, di età compresa tra 25 ai 40 anni, equamente suddivisi in uomini e donne. Su Facebook ADAPT utilizza una comunicazione orizzontale pubblicando articoli e notizie che ricoprono tutto il mondo del lavoro e non di uno specifico settore. ADAPT, non avendo account Facebook tematici, funge da catalizzatore di notizie, utilizzando un linguaggio poco istituzionale e più diretto verso l'utente.

Nella pagina seguente è riportata la tabella di tutti gli account Twitter di ADAPT aggiornata a dicembre 2014. Di ogni account si indica il nome, il logo, la portata dei tweet (tw), dei following (Fg), dei follower (Fr) e la biografia.

Nome account	Dati	Biografia
@adaptland 	Tw=7850 Fg=1762 Fr=2365	Un modo nuovo di #fareUniversità - Associazione fondata nel 2000 da MarcoBiagi (#Lavoro #Formazione #Sindacato #Impresa #RelazioniIndustriali)
@bollettino_ADAP 	Tw=7823 Fg=342 Fr=2350	Giornale online di approfondimento sui temi delle #RelazioniIndustriali e di #lavoro di @Adaptland #centrostudi fondato da #MrcoBiagi nel 2000
@boletin_ADAPT 	Tw: 4036 Fg: 796 Fr: 602	Boletín sobre los temas de #trabajo y las#relacioneslaborales con referencia a los países de América Latina y España. Construyendo juntos el futuro del trabajo
@ADAPT_bulletin 	Tw: 4825 Fg: 443 Fr: 708	Newsletter on #labour and#industrialrelations issues. Building the future of work together
@apprenticeADAPT 	Tw: 2708 Fg: 336 Fr: 1161	una comunità di esperti e #giovaniprofessionisti per il rilancio del contratto di #apprendistato

<p>@ADAPT_rel_ind</p> 	<p>Tw: 3861 Fg: 521 Fr: 1667</p>	<p>“Building the future of #work together. Per le buone #relazioniindustriali”</p>
<p>@ADAPT_placement</p> 	<p>Tw: 2684 Fg: 307 Fr: 747</p>	<p>Un nuovo modo di fare #Università: #Phd, #apprendistato di alta #formazione e di #ricerca, #SchoolToWorkTransition</p>
<p>@ADAPT_Press</p> 	<p>Tw: 409 Fg: 126 Fr: 561</p>	<p>Casa editrice di @adaptland, il Centro studi sul #lavoro fondato da#MarcoBiagi. Sosteniamo la filosofia#openaccess</p>
<p>@ADAPT_languages</p> 	<p>T: 854 Fg: 615 Fr: 695</p>	<p>Building the future of #work together: lingue e linguaggi di un mondo del #lavoro che cambia</p>
<p>@labour_lawyer</p> 	<p>Tw: 725 Fg: 235 Fr: 559</p>	<p>#avvocati internazionali del #lavoro by #ADAPT Law School pubblichiamo e commentiamo #sentenze sui temi del lavoro</p>

<p>@certifica_MO</p> 	<p>Tw: 108 Fg: 53 Fr: 195</p>	<p>Commissione di Certificazione - Dipartimento di Economia Marco Biagi - Università di Modena e Reggio Emilia - Presidente Prof. Michele Tiraboschi</p>
<p>@ADAPT2punto0</p> 	<p>Tt: 1442 Fg: 161 Fr: 935</p>	<p>Osservatorio @adaptland sull'impatto delle nuove tecnologie nel mondo del#lavoro. #telework #SmartWorking #Telelavoro #lavoroagile #futurodellavoro</p>
<p>@ADAPTpeople</p> 	<p>Tt: 10000 Fg: 336 Fr: 1248</p>	<p>Le persone prima di tutto, i nostri studenti prima di tutti / #ADAPTLAND, un modo nuovo di #fareUniversità</p>
<p>@ADAPTconciliare</p> 	<p>Tw: 897 Fw: 179 Fr: 664</p>	<p>Building the future of #work together / Mercato del #lavoro #equo e #inclusivo / #pariopportunit�/#welfareaziendale</p>
<p>@JobAct_Italia</p> 	<p>Tw: 3034 Fg: 619 Fr: 1052</p>	<p>Forum di discussione e confronto sulla #semplificazione del diritto del #lavoro italiano #JobAct #Legislazione #Adapt</p>

<p>@ADAPTformazione</p> 	<p>Tw: 1574 Fg: 360 Fr: 657</p>	<p>Osservatorio #ADAPT su transazioni occupazionali #school to #work transition, #Internship #training #skills</p>
<p>@ADAPT_LPA</p> 	<p>Tw: 831 Fg: 158 Fr: 357</p>	<p>Un osservatorio di @adaptland per discutere di #merito #burocrazia #competenze #sindacato e #regole nel #LavoroPubblico</p>
<p>@ADAPT_prof</p> 	<p>Tw: 199 Fg: 45 Fr: 487</p>	<p>I cambiamenti delle #professioni nell'era #digitale</p>
<p>@ComunicareADAPT</p> 	<p>Tw: 4531 Fg: 418 Fr: 1265</p>	<p>la mission della nostra community è #comunicare e #rappresentare il #lavoroche cambia: testi, immagini, suoni e colori by @ADAPTPEOPLE</p>
<p>@ADAPTsicurezza</p> 	<p>Tw: 631 Fg: 87 Fr: 454</p>	<p>Informare e diffondere la cultura della #sicurezza sul #lavoro è la nostra priorità. Specie riguardo ai #NuoviLavori e #NuoviRischi</p>

<p>@ITACA_CS</p> 	<p>Tw: 251 Fw: 134 Fr: 153</p>	<p>Centro Studi #LUM #ADAPT sui temi del #lavoro e della #impresa. Focus su #innovazione #tecnologia #ambiente #giovani #Mezzogiorno</p>
--	--	--

### 3.2 Caso di studio: il Codice Semplificato del Lavoro

Nel presente paragrafo si vuole mostrare, attraverso l'analisi di un caso di studio, come ADAPT riesca a coniugare, nella pratica, le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie digitali e le caratteristiche organizzative della *social organization*.

Il caso che si intende esaminare è il “progetto semplificazione” che ha portato alla stesura del “Codice Semplificato del Lavoro – edizione 3.0”, un testo aperto volto a riscrivere le regole del lavoro in modo semplice, con l'obiettivo finale di avanzare una proposta di legge in grado di riassumere in soli 60 articoli l'attuale giungla normativa composta da migliaia di articoli tra leggi e singoli commi.

Il progetto, nato dalla collaborazione tra ADAPT e il giuslavorista Pietro Ichino, senatore del partito politico Scelta Civica, è stato attivato nel novembre 2013 e si è concluso a marzo 2014.

Durante questo intervallo di tempo, ADAPT è riuscita nell'intento di attivare un gruppo di lavoro aperto a tutti gli studiosi, esperti, appassionati o uomini d'azienda interessati alla materia del lavoro, al fine di suggerire un testo di legge che non fosse imposto dal governo, bensì costruito dal basso, dall'azione diretta dei cittadini, capaci di offrire diversi punti di vista, culturali e interdisciplinari.

Il testo, scritto attraverso una piattaforma collaborativa e sotto la guida scientifica e progettuale di Pietro Ichino e Michele Tiraboschi, ha contato la

partecipazione attiva di oltre 200 persone tra consulenti del lavoro, sindacalisti, avvocati, dottorandi, studenti universitari, funzionari pubblici, rappresentanti del mondo imprenditoriale e delle associazioni datoriali e responsabili delle risorse umane.

Il Codice Semplificato del Lavoro ha richiesto un' impegno volto a trovare un punto d'incontro e di armonizzazione tra le idee contenute nel Codice semplificato del lavoro predisposto da Pietro Ichino negli anni antecedenti al 2013<sup>24</sup> e quelle dello Statuto dei lavori elaborato da Michele Tiraboschi e Marco Biagi.

Per comodità di lettura si è voluto suddividere il progetto in 10 *step* logici, raccontati di seguito:

### ***Step I: Invito***

Dopo la decisione dei giuslavoristi Michele Tiraboschi e Pietro Ichino di voler collaborare a una proposta *bipartisan* per un ammodernamento del Codice Semplificato del lavoro, sotto il coordinamento generale da parte di ADAPT, il 22 novembre 2013 è stato dato ufficialmente inizio al progetto con la comunicazione dello stesso attraverso il sito e la *newsletter* di ADAPT e il portale di Pietro Ichino ([www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it)).

Di seguito è riportato il testo della comunicazione:

*Cari amici e gentili lettori,*

*il tema del lavoro resta al centro della agenda politica italiana. Tra le tante proposte avanzate emerge, a nostro avviso, quella della semplificazione di un quadro regolatorio che ha smesso di funzionare da tempo e che, paradossalmente, non soddisfa più nessuna delle due parti del rapporto di lavoro. Non i lavoratori che si sentono oggi più insicuri e precari. Non gli*

---

<sup>24</sup> La prima versione del Codice semplificato del lavoro di Pietro Ichino corrisponde al disegno di legge 11 novembre 2009 n. 1873; la seconda versione del Codice corrisponde al *disegno di legge presentato alla Presidenza del Senato il 7 agosto 2013*

*imprenditori che sono chiamati ad affrontare la sfida competitiva imposta dalla globalizzazione e dai nuovi mercati con una pesante zavorra di precetti legali e vincoli formalistici che nulla hanno a che vedere con la tutela del lavoro.*

*Il processo di semplificazione delle regole del lavoro non è operazione agevole, nel nostro Paese più che altrove. Entrambi siamo stati promotori di proposte, anche radicalmente contrapposte, tese a questo risultato. Convinti che la parola semplificazione non possa tradursi in un vuoto slogan abbiamo convenuto di confrontarci pubblicamente su un tema centrale per il futuro del nostro Paese con l'obiettivo di pervenire, là dove possibile, a un testo condiviso partendo dalle rispettive elaborazioni e cioè il Codice semplificato del lavoro predisposto da Pietro Ichino e ora confluito nei d.d.l. n. 1006/2013 (rapporti individuali) e n. 986/2013 (rapporti sindacali), da un lato, e lo Statuto dei lavori elaborato da Michele Tiraboschi e Marco Biagi tra il 1997 e il 1998 poi confluito nelle bozze di Testo Unico del lavoro del 2004 e del 2011, dall'altro lato.*

*Sul tentativo di pervenire in termini non faziosi e bipartisan a un testo condiviso lavoreremo con i nostri rispettivi gruppi di ricerca e, segnatamente, con una cinquantina di dottorandi e ricercatori della Scuola di alta formazione di ADAPT. Siamo tuttavia convinti che un siffatto sforzo possa produrre qualcosa di utile e concreto solo se accompagnato dal pieno coinvolgimento di uomini e donne di azienda, operatori del mercato del lavoro, consulenti legali, ricercatori e cultori della materia che sono tutti invitati a unirsi a noi attraverso una piattaforma di cooperazione ad accesso riservato. Altrettanto faremo con le parti sociali e con i soci di ADAPT che ci ripromettiamo di incontrare a breve per esporre il tema e il metodo di lavoro confidando nel loro imprescindibile contributo.*

*Siete tutti invitati a partecipare a questo lavoro che ci vedrà impegnati per i prossimi 100 giorni in modo da presentare gli esiti del lavoro nei primi mesi del 2014. Chi volesse contribuire al lavoro è pregato di inviare una mail di adesione a [tiraboschi@unimore.it](mailto:tiraboschi@unimore.it). Grazie a tutti per l'attenzione e per il contributo a diffondere questa iniziativa che riteniamo molto utile e opportuna anche sul piano del costume politico del nostro Paese.*

*Pietro Ichino e Michele Tiraboschi*

Il testo della lettera è un invito a prendere parte ad un'azione specifica rivolta a tutti i cittadini, interessati ed esperti alle materie di lavoro e a contribuire in prima persona ad un confronto tra pari, senza ruoli precostituiti, in un'ottica di arricchimento interdisciplinare.

### **Step II: Raccolta delle adesioni**

Come risultato del primo *step*, nel mese seguente, sono state raccolte oltre 200 adesioni giunte all'indirizzo email dedicato [tiraboschi@unimore.it](mailto:tiraboschi@unimore.it), grazie all'interazione sui social network dell'account istituzionale di ADAPT e il passaparola tra addetti ai lavori oltre all'invio della newsletter sopra citata.

Una volta raccolte le richieste di collaborazione, a tutti i partecipanti è stata data una comunicazione di inizio lavori. Di seguito il testo originale:

*Cari amici e colleghi,*

*grazie per avere aderito al progetto sulla semplificazione delle regole del lavoro. Siamo ben 260 tra cultori, operatori, tecnici, sindacalisti, uomini e donne di azienda. Non rendiamo pubblica la lista unicamente per ragioni di riservatezza. Avremo comunque modo di conoscerci nelle prossime settimane incominciando a collaborare. Valuteremo assieme come valorizzare e se nel caso pubblicizzare ciascun apporto e contributo. Siamo naturalmente ben consapevoli che la ricchezza di 260 "teste" altamente qualificate potrebbe complicare i lavori, ma è una sfida che dobbiamo accettare se vogliamo costruire un testo che sia il più possibile condiviso e completo. Ogni contributo è per noi importante e gradito proprio nell'ottica bipartisan in cui abbiamo chiarito di volerci muovere. L'impegno è chiudere i lavori entro 100 giorni da oggi. Dobbiamo dunque condividere un metodo di collaborazione che sia semplice, razionale ed efficiente. Per questo motivo proponiamo di lavorare secondo questo schema:*

*- nella categoria Osservatori della piattaforma Moodle di ADAPT (<http://moodle.adaptland.it>) troverete l'area di cooperazione "Semplificazione" (link diretto <http://moodle.adaptland.it/course/view.php?id=319>) adibita a questo*

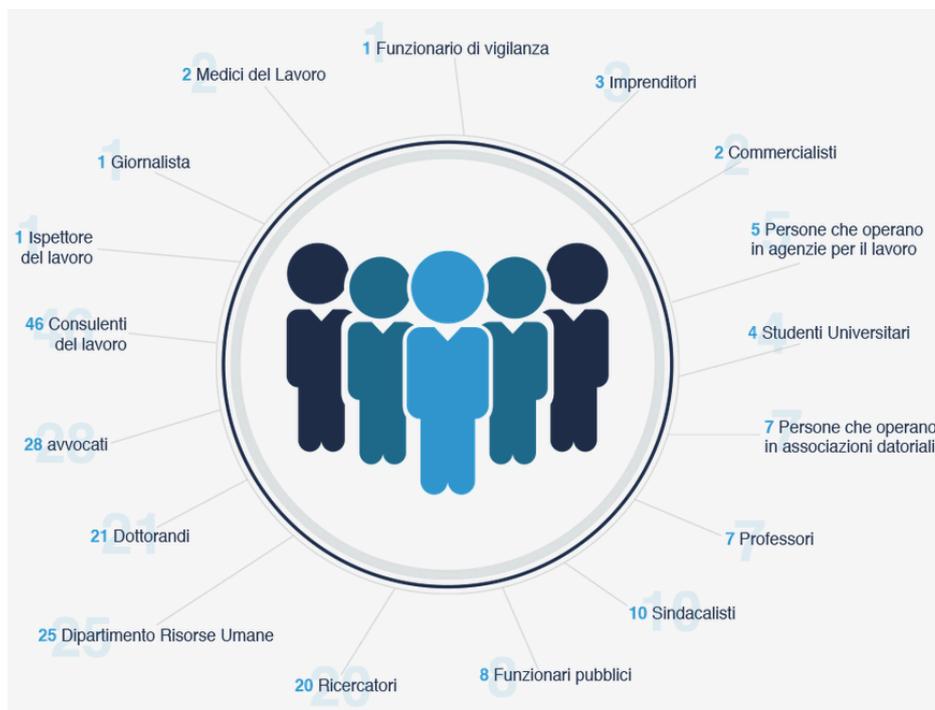
*progetto. Per partecipare è necessario creare, per chi non l'avesse già, un login alla piattaforma Moodle (<http://moodle.adaptland.it/login/index.php>), una volta autenticati, è possibile iscriversi all'area ad accesso riservato (password di iscrizione: xxxxx) dove verranno chieste informazioni minime su (1) qualifica / ruolo / professione (2) aree di interesse (3) indirizzo mail / eventuale account twitter attraverso il questionario predisposto. Questo ci aiuterà a creare dei gruppi di lavoro omogenei, individuando anche eventuali coordinatori di area e proponendo a ciascuno di concentrarsi su di un'area tematica determinata. Nell'area di cooperazione i lavori procederanno attraverso un forum tematico di facile utilizzo ed ogni intervento / contributo verrà notificato direttamente sulla vostra posta elettronica.*

Michele Tiraboschi

Come indicato nel testo della suddetta lettera, durante questo *step* è stata chiesta ai partecipanti un'iscrizione gratuita alla piattaforma di collaborazione Moodle Adaptland, attraverso una semplice operazione di *login*, al fine di una reale autenticazione dell'utente e la compilazione di un questionario online, in modo tale da permettere ad ADAPT di segmentare il gruppo di lavoro e capire da quali utenti era realmente composta la *community* intercettata.

Il questionario prevedeva tre domande: ai partecipanti veniva chiesto di indicare la professione, l'area di interesse e la richiesta di contatti.

Dall'analisi delle relative risposte è stato possibile realizzare un'infografica riassuntiva che raffigurasse le diverse anime del gruppo di lavoro:



Al momento dell'iscrizione, una parte dell'area della piattaforma collaborativa visibile al gruppo di lavoro prevedeva tre sezioni contenenti materiale informativo diviso, rispettivamente, in una prima banca dati dedicata alla letteratura in materia di lavoro, una seconda banca dati per la documentazione nazionale e internazionale e una terza banca dati riepilogativa di tutti i progetti e le proposte di legge presentati negli ultimi anni dagli autori più accreditati.

### **Step III: Attivazione dell'account Twitter**

A metà dicembre 2013 da ADAPT è stato aperto l'account Twitter @JobAct\_Italia<sup>25</sup> con il fine di attuare un monitoraggio puntuale dell'attualità, coinvolgere *influencer* e stimolare il dibattito online. In altre parole, l'utilizzo

<sup>25</sup> Nome visualizzato su Twitter: "Lavoro Semplice"

di Twitter si è rivelato importante per aprire un canale che potesse comunicare con l'esterno, fungendo come una sorta di rassegna stampa e aggregatore delle novità in materia di lavoro e come mezzo per un confronto sui temi "semplificazione" e "legislazione", stimolando gli esperti della materia e informando pubblicamente delle criticità e dei risultati ottenuti dal gruppo di lavoro.

#### ***Step IV: Forum di collaborazione***

La colonna portante dell'intera attività è stata la concreta collaborazione di tutti i membri del gruppo di lavoro all'interno della piattaforma Moodle Adaptland e, specificatamente, attraverso un forum dedicato alla discussione nell'ottica di una comunicazione orizzontale improntata all'efficienza e all'immediatezza. Parallelamente all'evoluzione del progetto, il forum si è rivelato il mezzo più idoneo per il raggiungimento dell'obiettivo grazie alla possibilità di suddividere in modo chiaro le discussioni tematiche in contesti specifici (tecnicamente chiamati *topic*).

Pertanto, questa fase del progetto ha visto i partecipanti confrontarsi in 44 differenti forum tematici di discussione, alimentati da oltre 500 interventi, volti ad individuare le principali criticità che caratterizzano il mercato del lavoro italiano e a trovare punti di convergenza per risolverle.

Tra i temi che hanno riscontrato maggior seguito si segnalano i *topic* "casce edili", con 25 interventi, "analisi del termine semplificazione", con 24 interventi, "occupazione giovanile", con 21 interventi, "classificazione dei CCNL<sup>26</sup> con 23 interventi, "previdenza dei giovani", con 35 interventi, "ispezioni di lavoro", con 20 interventi.

Uno dei *topic* più commentati è stato inoltre lo spazio iniziale informativo e organizzativo dal nome "Una proposta bipartisan per semplificare il quadro regolatorio del lavoro", che ha mantenuto nel tempo la funzione di fornire informazioni generali e favorire lo svolgersi della discussione nelle tempistiche e nei modi adeguati, raccogliendo domande, dubbi o proposte.

---

<sup>26</sup> Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro

Come ricordato in precedenza, le modalità che hanno caratterizzato l'intero svolgimento del progetto e, dunque, anche la discussione sul forum, sono state la presenza di un confronto tra pari grado, senza posizioni prestabilite e un incontro di visioni differenti, in una dimensione democratica e meritocratica, valutando gli interventi in base al solo contenuto. Conviene sottolineare come questo metodo si possa definire innovativo in quanto a mettersi in gioco e in discussione è il principio di autorevolezza accademica: in questo caso, infatti, i due esperti e firmatari del progetto, Michele Tiraboschi e Pietro Ichino, si sono confrontati apertamente con il resto del gruppo senza mantenere alcun tipo di posizione privilegiata, una novità rispetto a quanto solitamente accade nei centri di ricerca e nelle produzioni scientifiche tradizionali.

In questa fase la piattaforma collaborativa ha permesso un approccio multidisciplinare, immediato e improntato all'autoregolazione e gli interventi sono avvenuti in modo libero, senza un ordine prestabilito. Questo metodo tecnologicamente innovativo ha valorizzato l'intervento di ogni persona, poiché ognuna ha potuto dare un contributo in base alle proprie conoscenze ed esperienza personali.

### ***Step V: Collaborazione su LinkedIn***

A dimostrazione e supporto della pratica innovativa, si segnala un ulteriore passaggio avvenuto a lavori ormai in corso, nel febbraio 2014, quando il dibattito nel forum aveva già prodotto risultati significativi e le discussioni tra i componenti del gruppo avevano assunto una certa rilevanza in termini di numero e approfondimento tecnico.

Grazie alla comunicazione periodica online dei risultati, avvenuta per mezzo dell'account Twitter @JobAct\_Italia, volta a rendere noto lo stato di avanzamento dei lavori, ADAPT è stata contattata da Marcello Granatelli, fondatore del gruppo LinkedIn "Il mercato italiano del lavoro"<sup>27</sup> che contava oltre 60 mila iscritti. Secondo Granatelli, il gruppo di LinkedIn in questione,

---

<sup>27</sup> LinkedIn offre ai suoi iscritti la possibilità di fondare ed aprire gruppi di discussione che possono essere aperti o chiusi ad altri utenti che si dicono interessati. Nel caso del gruppo "Il mercato italiano del lavoro" si trattava di un gruppo molto numeroso e attivo che quotidianamente discute di tematiche legate al lavoro.

caratterizzato dalla presenza di appassionati alla materia del lavoro, avrebbe potuto fornire nuovi punti di vista alle discussioni già avviate.

Dopo una consultazione interna ADAPT ha accettato la proposta, ribadendo la propria attitudine a un'apertura totale verso l'esterno, volta all'incontro di discipline diverse e a commistioni di saperi.

Di seguito si riporta l'avviso che Marcello Granatelli e Michele Tiraboschi hanno pubblicato su LinkedIn all'inizio del mese di febbraio 2014 per coinvolgere anche la comunità di LinkedIn:

*Oggetto: Semplificare la normativa del lavoro*

*Il tema in oggetto, oltre ad essere uno degli argomenti più discussi del momento, è anche la precisa missione del progetto “Una proposta bipartisan per semplificare le regole del lavoro” attraverso cui i Prof. Pietro Ichino e Michele Tiraboschi hanno coinvolto più di duecento esperti, che stanno attualmente rielaborando le proposte presenti nel Codice semplificato del lavoro predisposto da Pietro Ichino e nello Statuto dei lavori elaborato da Michele Tiraboschi e Marco Biagi, redigendo un testo di legge volto alla concreta semplificazione delle regole del lavoro.*

*In questa ottica, il gruppo “IMIL - Il Mercato Italiano del Lavoro” ha manifestato l'interesse a diventare un soggetto di confronto e dibattito sui principali temi in discussione, poiché crediamo che la possibilità di fornire un contributo attivo a tale progetto sia una opportunità di partecipazione per tutti molto importante.*

*Dai prossimi giorni i ricercatori di ADAPT (Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del Lavoro e sulle Relazioni Industriali) apriranno, nel gruppo IMIL, delle discussioni aventi ad oggetto le tematiche più dibattute nel processo di semplificazione guidato dai Prof. Ichino e Tiraboschi così che, i partecipanti al gruppo, con la loro esperienza, competenza, e voglia di proporre soluzioni utili al paese, potranno esprimere le loro opinioni. I contenuti delle discussioni diventeranno oggetto di interpretazione e valutazione da parte dei ricercatori di ADAPT, che avranno*

*modo, ove le idee espresse siano ritenute opportune, di utilizzare al meglio i commenti considerati utili e propositivi.*

*Chiediamo la massima partecipazione, con impegno e responsabilità, per una iniziativa che promette un interessante confronto fra il gruppo IMIL, che può rappresentare la base di lavoratori e comunque i diretti interessati dalla semplificazione, ed ADAPT, che ha un ruolo importante nel proporre soluzioni che potranno influire nel mondo del lavoro negli anni a venire.*

*Grazie a tutti*

*Michele Tiraboschi  
Coordinatore scientifico ADAPT*

*Marcello Granatelli  
Owner @ Il Mercato Italiano del Lavoro*

All'avviso hanno risposto 64 persone che hanno commentato e proposto fin da subito nuove impressioni, anche se è stata riscontrata una confusione iniziale nelle modalità di commento. Di seguito si riporta un esempio:

*Non sono un esperto di lavoro studiato sui libri. Mi permetto, tuttavia, di portare la mia esperienza di oltre 30 anni di lavoro. Secondo me la semplificazione dovrebbe partire da un punto preciso, ovvero, la partita IVA solamente per le società. I liberi professionisti dovrebbero poter operare unicamente col loro codice fiscale. Ovviamente a ciò si dovrebbe accompagnare la possibilità per tutti i contribuenti, di detrarre dal proprio reddito ogni spesa documentata sostenuta. Così facendo scomparirebbero le attività illecite, perché nessuno avrebbe più alcun interesse a NON farsi emettere la fattura a fronte di ciò che spende, e parimenti, diventerebbe più facile operare per chicchessia. Abbiamo un codice fiscale che ci accompagna dalla culla alla bara: sfruttiamolo!*

*Nome Utente: Fabrizio D. V.*

*Posizione: impiegato*

Nei giorni seguenti il lavoro di collaborazione su LinkedIn è stato razionalizzato grazie all'apertura di argomenti di discussioni ristretti e puntuali, che sintetizzavano quanto già emerso all'interno del forum di ADAPT nei mesi precedenti. Di seguito si riporta un esempio concreto di proposta di richiesta di collaborazione all'interno del gruppo LinkedIn:

*Oggetto: Imprenditore e Impresa*

*Ipotizzando una eventuale riscrittura dell'articolo 2082 del Codice Civile, il gruppo di lavoro del progetto semplificare il lavoro si sta confrontando sulla opportunità di distinguere fra "imprenditore" ed "impresa", riconoscendo a quest'ultima un ruolo sociale.*

*Tale soluzione sarebbe raggiungibile attraverso un primo comma che definisce rigorosamente il concetto di imprenditore, seguito da un secondo comma che funzionalizza l'impresa alla crescita professionale ed allo sviluppo della persona che in essa lavora.*

*I pareri degli esperti coinvolti si sono divisi tra chi riterrebbe necessario formulare un concetto più evoluto di impresa e chi invece, affermando che lo sviluppo della persona non possa costituire realisticamente un fine dell'attività imprenditoriale, sostiene che sia sufficiente un primo comma che dia la definizione di imprenditore.*

*Nel gruppo di lavoro stiamo quindi valutando se definire l'impresa in un secondo comma o meno, voi cosa ne pensate? Credete possa essere utile al fine di migliorare le tutele dei lavoratori?*

*Autore: Gabriele Gamberini*

*Ricercatore ADAPT*

Nonostante i buoni riscontri in termini numerici ai post tematici - l'intervento di Gabriele Gamberini ottiene un seguito di ben 54 interazioni – e qualche

intervento di qualità come il sopra riportato, il gruppo LinkedIn non si è però rivelato strategico ai fini della stesura del Codice Semplificato del Lavoro, in quanto non ha aggiunto elementi di novità rispetto a quanto emerso precedentemente all'interno del forum collaborativo. Ciò nonostante la collaborazione tra ADAPT e il gruppo LinkedIn rimane un esperimento utile e ricco di nuovi suggerimenti, oltre che una conferma del metodo innovativo di come ADAPT interpreta il modo di fare ricerca.

### ***Step VI: Razionalizzazione della discussione***

Parallelamente alla collaborazione con il gruppo LinkedIn de “Il mercato italiano del lavoro”, ADAPT ha intrapreso con il proprio gruppo di lavoro attivo su Moodle Adaptland, una seconda fase più vincolante e impegnativa per i suoi collaboratori: questa fase vede l'apertura di un secondo forum nel quale razionalizzare le discussioni avvenute in precedenza, collegando ogni singolo argomento di discussione in principi giuridici da inquadrare in veri e propri articoli di legge. Il forum si trasforma così in una simulazione di emendamenti, paragonabili a quelli di un testo legislativo.

Prendendo come riferimento la precedente edizione del Codice Semplificato del Lavoro, sono stati discussi progressivamente tutti i singoli articoli del testo, riassumendo per ognuno le varie posizioni e criticità emerse durante il dibattito svoltosi sulla piattaforma nei mesi precedenti: si è trattato di una fase delicata e, forse, la più importante del progetto, poiché i componenti del gruppo, pur provenendo da studi e orientamenti politici molto diversi tra loro, sono stato chiamati a prendere posizione e trovare dei punti di accordo.

Alla fine dei lavori è stata riscontrata, nella maggioranza dei casi, una convergenza largamente condivisa in merito ai temi trattati e si sono contati un totale di 413 interventi di commento per i 60 articoli di legge.

### ***Step VII: Stesura del codice***

Il 23 febbraio 2014 è stata annunciata sul forum collaborativo la chiusura dei lavori. A questo punto i giuslavoristi Michele Tiraboschi e Pietro Ichino si

sono occupati dell'effettiva stesura del testo, distillando il senso di quanto discusso e deciso dall'intero gruppo.

Laddove non si è verificata una convergenza verso una posizione univoca e marcata, nella stesura finale del Codice sono state proposte due soluzioni alternative, «entrambe compatibili sul piano sistematico con il resto del testo, oltre che con gli obiettivi fondamentali della semplificazione» (P. ICHINO, intervista ad Avvenire, 2014).

Gli articoli in questione che hanno presentato due soluzioni alternative sono i seguenti:

- art. 2092 su compenso orario minimo;
- art. 2103 in tema di *ius variandi*;
- art. 2117 in tema di dimissioni;
- artt. 2118-19 in tema di licenziamento;
- art. 2127 in tema di somministrazione di lavoro.

Il Codice è stato completato il 5 marzo 2014 e da quel momento gli uffici di ADAPT si sono adoperati per un'operazione di editing e di digitalizzazione dei lavori, aventi come obiettivo la costruzione di un testo fruibile in formato *ebook*.

### ***Step VIII: Bollettino speciale***

Nei giorni precedenti alla presentazione ufficiale del Codice Semplificato del Lavoro in sede pubblica, ADAPT è stata impegnata nella creazione di un bollettino speciale<sup>28</sup> sul tema della semplificazione che potesse contenere anticipazioni del lavoro svolto, articoli di dottrina e una documentazione nazionale di riferimento. A tale scopo è stato chiesto ai partecipanti più attivi del gruppo di esporre le proprie considerazioni sotto forma di articoli.

Il bollettino speciale ADAPT n. 11 del 17 marzo 2014 dal titolo “Progettare per modernizzare: #semplificareil lavoro si può”, a cura di Pietro Ichino e

---

<sup>28</sup> <http://www.bollettinoadapt.it/bollettino-speciale-adapt-n-11-del-17-marzo-2014/>

Michele Tiraboschi, è stato successivamente promosso attraverso i vari canali di comunicazione di ADAPT e il sito personale di Pietro Ichino.<sup>29</sup>

### ***Step IX: Presentazione del Codice Semplificato del Lavoro***

Il Codice Semplificato del Lavoro è stato presentato ufficialmente il 19 marzo 2014 durante l'annuale convegno in memoria del prof. Marco Biagi, organizzato da ADAPT, dal titolo *Semplificare il lavoro: l'attualità di un progetto riformatore. Dal Libro Bianco di Marco Biagi al Codice semplificato del lavoro.*

All'incontro, oltre ai giuslavoristi Michele Tiraboschi e Pietro Ichino, erano presenti anche il Ministro del lavoro Giuliano Poletti e il Presidente della commissione lavoro alla Camera, Cesare Damiano. Durante la presentazione è stata data enfasi anche al metodo innovativo di lavoro attraverso il quale è stato possibile realizzare la stesura del testo, con il risultato di un codice maturo e pronto ad essere discusso in sede accademica, sindacale e politica, giunto alla sua terza edizione e pronto per essere utilizzato come proposta di legge da chiunque ne condivida i valori e i principi.

### ***Step X: Disseminazione dei risultati***

Il Codice semplificato del lavoro è stato presentato da ADAPT in formato *ebook*<sup>30</sup> disponibile sulla piattaforma Moodle Adaptland e sul sito [semplificareillavoro.it](http://semplificareillavoro.it), per la cui disseminazione sono stati utilizzati tutti i canali social a disposizione (Twitter, Facebook e LinkedIn) e il sito dello stesso Pietro Ichino.

La notizia di un Codice Semplificato del Lavoro è stata poi rilanciata da molti giornali nazionali i cui articoli sono raggruppati nella pagina di rassegna

---

<sup>29</sup> Il bollettino speciale è stato scaricato dal sito ADAPT 185 volte nella prima settimana di pubblicazione. Sono escluse dalle statistiche altri canali di divulgazione.

<sup>30</sup> <http://moodle.adaptland.it/mod/resource/view.php?id=12335>

stampa dedicata del sito [semplificareillavoro.it](http://semplificareillavoro.it)<sup>31</sup>. Il solo ebook presente sulla pagina Moodle di ADAPT<sup>32</sup> è stato scaricato 3716 volte<sup>33</sup>.

Il caso descritto è la dimostrazione di come ADAPT sia riuscita nell'intento di coniugare nella pratica le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie digitali, facendo proprie tutte le caratteristiche organizzative della *social organization*. Le modalità e gli *step* attraverso cui ADAPT è giunta alla definizione di un Codice Semplificato del Lavoro sono l'esemplificazione di come una struttura, grazie al digitale, possa comunicare in modo bidirezionale con l'esterno, sia trasmettendo informazioni, sia dando la possibilità a chi è fuori dall'organizzazione e chi ne fa parte, di partecipare e fare rete, rivoluzionando così il modo tradizionale di fare ricerca.

---

<sup>31</sup> [http://adapt.it/semplificareillavoro/?page\\_id=150](http://adapt.it/semplificareillavoro/?page_id=150)

<sup>32</sup> <http://moodle.adaptland.it/mod/resource/view.php?id=12335>

<sup>33</sup> Le statistiche si riferiscono al dicembre 2014 e non sono conteggiati altri canali di divulgazione oltre la pagina Moodle di ADAPT.

## Conclusioni

Il presente lavoro di ricerca ha considerato quanto l'introduzione delle nuove tecnologie nell'era contemporanea sia stata dirompente per un cambiamento sia del mondo del lavoro sia del mondo della ricerca, inducendo a pensare che i tempi siano maturi per un rinnovamento in chiave comunicativa e organizzativa anche delle istituzioni educative, nello specifico dei centri di ricerca e di alta formazione. La diffusione di internet e di nuovi strumenti digitali stanno cambiando radicalmente il volto della società, sempre più globale e interconnessa, dimostrandosi una vera forza distruttrice ma al contempo creatrice, capace di rinnovare procedure e pratiche del passato.

Dapprima si è voluto ripercorrere i passaggi di una digitalizzazione del mercato del lavoro che ha messo in crisi, superandolo, il pensiero fordista della produzione novecentesca, ovvero quel paradigma culturale dominante in tutto il secolo scorso, indicato come *scientific management*, basato sull'impostazione verticale del "comando e controllo" e che fa della chiusura e della conservazione del sapere il proprio punto di forza.

Si è dimostrato inoltre come, grazie all'introduzione delle nuove tecnologie, le imprese moderne abbiano potuto riorganizzarsi per far fronte al cambiamento del mercato e adattarsi alla sedimentazione di una nuova economia aperta, portatrice di nuovi valori, quali la collaborazione e la condivisione della conoscenza.

Il mondo *corporate*, che per necessità e spirito di sopravvivenza ha abbracciato il cambiamento prima di altri – ad esempio il settore pubblico ed il campo *education* –, ha visto quindi nascere organizzazioni fluide e flessibili, capaci di rinnovarsi all'interno e di aprirsi all'esterno, cogliendo le nuove opportunità offerte dal mercato. Queste strutture, definite *social organization*, sono organizzazioni i cui pilastri portanti sono rappresentati dall'interazione tra i dipendenti e la partecipazione diretta ai processi decisionali, volta quest'ultima a valorizzare il talento di ogni singolo soggetto, a cui non è chiesto di eseguire un ordine ma, per contro, di dare un contributo creativo per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. La *social organization* è così un luogo che fa della circolazione delle informazioni, e quindi della condivisione

della conoscenza, il nuovo vantaggio competitivo, dove gli sforzi sono ricompensati da una maggiore responsabilizzazione e libertà della persona, attraverso un meccanismo di meritocrazia e trasparenza volto all'emersione della cosiddetta intelligenza collaborativa.

A questo modello, secondo quanto sostenuto nel presente progetto di ricerca, devono aspirare le università e gli istituti di alta formazione per stare al passo coi tempi e per essere competitivi, non solo nei prodotti ma anche nella loro organizzazione interna. Tutto ciò per non restare ancorati a una tradizione del sapere scientifico chiusa e autoreferenziale, in controtendenza con la modernità della società e del mercato del lavoro.

Successivamente, si è cercato di mostrare come lo sviluppo della tecnologia digitale offra anche alle istituzioni educative la *chance* di evolversi e di fare ricerca implementando nuove soluzioni alternative. Nello specifico, sono stati esaminati l'utilizzo di social media nei contesti universitari, il metodo *open access* per una pubblicazione scientifica aperta e accessibile al lettore e il caso dei *Massive Open Online Courser* (MOOCs), ovvero corsi di formazione a distanza che permettono al discente di fruire di modalità di insegnamento differenti, grazie ad un apprendimento personalizzato e gratuito.

In ultima battuta, si è cercato di dimostrare, attraverso l'analisi del centro studi ADAPT, come sia realmente possibile perseguire un nuovo modo di "fare Università" applicando ad un centro di ricerca gli stessi principi della *social organization*. ADAPT è un'associazione senza fini di lucro che ha l'obiettivo di promuovere, in un'ottica internazionale e comparata, studi e ricerche di lavoro, il cui metodo di ricerca scientifica non si esaurisce nello studio di testi dottrinali, ma si basa sull'osservazione della realtà circostante e della conoscenza dei problemi reali delle imprese.

Molte sono le affinità con il modello della *social organization*: una tra tutte consiste nella condivisione della conoscenza sia all'interno dell'organizzazione, tramite un'apposita piattaforma informatica in grado di fare emergere il contributo creativo del singolo collaboratore attraverso un dialogo tra pari, sia verso l'esterno attraverso siti internet, social network e pubblicazioni *open access*.

In particolare è stato analizzato il caso del progetto “Codice Semplificato del Lavoro”, realizzato da ADAPT in collaborazione con il giuslavorista Pietro Ichino e oltre 200 esperti di diritto del lavoro che hanno aderito al progetto in maniera volontaria, con l’obiettivo di riscrivere le regole del diritto del lavoro.

Il risultato è coinciso con un *ebook*, concepito come testo aperto, scientificamente e qualitativamente valido, condiviso, realizzato dal basso con l’ambizione di incidere sul dibattito pubblico poiché pronto ad essere presentato come disegno di legge da qualunque forza politica ne volesse condividere i valori.

Il presente lavoro di tesi ha voluto quindi mostrare come un nuovo modo di fare ricerca sia possibile grazie, soprattutto, allo sviluppo di nuove tecnologie digitali che hanno permesso il superamento di vecchi modelli e la nascita di nuovi.

Si ritiene che una trasformazione delle modalità di diffusione della conoscenza non sia solo utile, ma anche auspicabile, per l’avanzamento di una società moderna che tenga conto delle esigenze reali delle persone che, da una parte, grazie a nuovi dispositivi mobili e uno stile di vita più flessibile, sentono la necessità di accedere a un’informazione sempre più personalizzabile e personalizzata, dall’altra, per mezzo delle nuove soluzioni offerte dal digitale, hanno la possibilità di partecipare attivamente al processo innovativo, creando nuovo sapere e fornendo il proprio contributo creativo.

Molte sono le criticità a cui un tale cambiamento deve essere in grado di fare fronte: ad esempio, un accesso aperto alle informazioni significa trovare sia una stabilità nel modello di sostentamento, sia parametri adeguati a garantire una ricerca scientifica di qualità, così come i corsi universitari personalizzati a distanza soffrono ancora di un tasso di abbandono elevato e difficoltà organizzative-gestionali.

I vantaggi offerti da un rinnovamento di questo tipo, però, sono maggiori e le potenzialità di un modello che esalti l’intelligenza collettiva anziché individuale sembrano essere adatti al mondo contemporaneo: soluzioni come l’accesso libero alle informazioni scientifiche, strumenti di collaborazione e corsi universitari aperti e gratuiti fruibili da remoto, facilitano infatti la libera circolazione delle idee e l’incontro di persone e discipline diverse,

accelerando così il processo innovativo globale e fornendo una risposta concreta alle reali necessità di imprese e organizzazioni.

Siamo al cospetto di un nuovo paradigma, quindi, che vuole liberare il sapere e la conoscenza, e non gestire e controllare, che fa del coinvolgimento delle persone il proprio vantaggio competitivo, ridefinendo l'architettura da piramidale a periferica, da verticale a orizzontale, esaltando così il principio di eterogeneità e il confronto a favore di una co-generazione di valore.

L'auspicio è che la presente ricerca possa rappresentare un punto di partenza per approfondimenti futuri sul tema e uno spunto di riflessione sul cambiamento che sta caratterizzando la nostra contemporaneità: un cambiamento culturale, ancora prima che tecnologico.

***LITERATURE REVIEW***

**a cura di**

**Andrea Gatti Casati**

<b>INDICE</b>	
Introduzione alla <i>literature review</i>	138
<b>Capitolo 1</b>	
<b>Come la tecnologia cambia il lavoro</b>	
1.1 Un mondo interconnesso	138
1.2 Il futuro del lavoro	140
1.3 <i>Open economy</i> e <i>social organization</i>	141
<b>Capitolo 2</b>	
<b>Come la tecnologia cambia la ricerca</b>	
2.1 Una nuova ricerca	152
2.2 <i>Open access</i> : il ruolo della ricerca aperta	154
2.3 <i>Massive Open Online Courses</i>	162
<b>Capitolo 3</b>	
<b>Caso di studio: ADAPT</b>	
3.1 ADAPT, l'Università 2.0	165
3.2 Il Codice Semplificato del Lavoro	166

## **Introduzione alla *literature review***

La presente *literature review* vuole proporre un percorso bibliografico ragionato sulle potenzialità espresse dall'introduzione delle nuove tecnologie in contesti di lavoro e di ricerca scientifica. Il testo intende approfondire nello specifico i nuovi modelli organizzativi ispirati alle cosiddette *social* e *learning organization*, descritte nei precedenti capitoli come organizzazioni basate sulla collaborazione di massa e costruite attorno a comunità di apprendimento continuo, in grado di valorizzare il singolo e di abbandonare la “*one best way*” in favore di un alto grado di adattabilità alle diverse situazioni.

Il reperimento del materiale è avvenuto sia tramite ricerca bibliografica sia consultazione di siti internet nazionali e internazionali. Lo studio si è concentrato prevalentemente sui seguenti temi: lavoro collaborativo, web 2.0, *social organization*, settore ICT, management 2.0, reti sociali, social media, *open access*, comunicazione interna ed esterna, alta formazione e ricerca.

## **Capitolo I**

### **Come la tecnologia cambia il lavoro**

*Sommario:* 1.1 Un mondo interconnesso. - 1.2 Il futuro del lavoro. - 1.3 *Open economy* e *social organization*.

#### **1.1 Un mondo interconnesso**

Internet e il web 2.0 sono considerati i grandi fattori d'innovazione dell'ultimo decennio in quanto strumenti in grado di adattarsi al cambiamento della società e del mercato del lavoro. Per quanto riguarda il passaggio da un web statico a uno dinamico 2.0 e l'impatto che quest'ultimo ha avuto su pratiche sociali e lavorative si faccia riferimento a M. VIANELLO, *VE 2.0*

*Cittadini e libertà di accesso alla rete*, Marsilio, Venezia, 2010; E. PISTOLESI, *Lingua e comunicazione nel web 2.0*, Italianieuropei n.2, 2010. A proposito del web come strumento ambiguo, dalle grandi potenzialità ma anche dalle tante criticità alle quali costantemente è sottoposto, è importante fare riferimento alla lettura di G. RIOTTA, *Il web ci rende liberi?*, Einaudi, Torino, 2013. L'autore, nello specifico, loda il web come strumento di interconnessione ma al contempo ne critica diversi aspetti, quali ad esempio la possibilità di accrescere una effettiva intelligenza collettiva globale e di essere considerato sempre come una fonte di saggezza.

Tale opinione si scontra con la tesi di D. WEINBERGER il quale, per contro, considera il web come una grande stanza nella quale trovarsi per dialogare e creare nuova conoscenza, ovvero una saggezza che nel suo complesso risulta maggiore rispetto al contributo, seppur acuto, dei singoli utenti. In merito al concetto di nuova conoscenza scaturita da un costante dialogo attivo degli utenti presenti in rete si legga dunque D. WEINBERGER, *La stanza intelligente*, Codice Edizioni, Torino, 2012.

Quest'ultima è considerata una lettura importante anche per capire il problema delle stanze "chiuse", ovvero spazi digitali dove le persone si incontrano per trovare altri individui simili e rafforzare le proprie idee, non per confrontarsi e contaminarsi a vicenda. Sulle criticità dei social media si faccia riferimento anche a G. LOVINK, *Network without a cause. A critique of social media*, Polity, Cambridge, 2012; C. WELLMON, *Why Google isn't making us stupid... or smart*, The Hedgehog Review, 2012.

Specificatamente al ruolo del "filtro", ovvero della funzione che permetta la selezione d'informazioni ridondanti, e in riferimento ad una informazione che spesso in rete risulta superflua, inesatta o poco autorevole, ne parla diffusamente il testo E. PARISER, *Il filtro, quello che internet ci nasconde*, Il Saggiatore, Milano, 2012.

In merito al web inteso come rete di individui costantemente connessi e proattivi si leggano G. CALDARELLI, M. CATANZARO, *Networks. A very short introduction*, Oxford University Press, Oxford, 2012; A. Blum, *Tubes. A Journey to the center of internet*, Ecco, New York, 2012.

Sui dati relativi agli investimenti, ai dati occupazionali e alla diffusione di internet in Italia si faccia riferimento al testo AA.VV, *Osservazioni e proposte su ICT occupazione produttività*, CNEL report, 2013; nonché all'articolo di A. VALERIANI, *Il lavoro nell'era digitale: prospettive ed opportunità per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, Working Paper ADAPT, 2013, n. 130.

Per i dati e gli esempi relativi al contesto internazionale, si vedano invece MCKINSEY & COMPANY, *Internet matters: the Net's sweeping impact of growth, jobs, and prosperity*, New York, 2011; AA.VV , *The Global Information Technology Report 2013 Growth and Jobs in a Hyperconnected World*, INSEAD Report, 2013.

## **1.2 Il futuro del lavoro**

In relazione alla digitalizzazione del mercato del lavoro, i benefici e le conseguenze dell'introduzione di nuove tecnologie sociali, sono stati presi come riferimento i seguenti report internazionali: AA.VV, *The future of work A journey to 2022*, PWC report, 2014; MCKINSEY & COMPANY, *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*, McKinsey Global Institute, New York, 2012 (per un'analisi dell'impatto da parte delle tecnologie sociali sull'economia). Sugli stessi temi si rimanda anche a C. ANDRESON, *Makers, il ritorno dei produttori*, Rizzoli, Milano, 2013.

In particolare sui cambiamenti strutturali che devono affrontare le aziende e le organizzazioni per riuscire a sopravvivere in un mercato del lavoro in continua evoluzione, ripensando così al modo in cui il lavoro stesso viene svolto, si si consideri R. J. THOMAS, A. KASS, L. DAVARZANI, *From Looking Digital to Being Digital: The Impact of Technology on the Future of Work*, Accenture, 2014.

Sulla ridefinizione dei concetti di spazio e tempo di lavoro si rimanda ai seguenti approfondimenti: IBM, *Global citizenship of individuals among organizations and society*, Corporate Social Responsibility Report, 2012; S. CUOMO, A. MAPELLI, *La flessibilità paga. Perché misurare i risultati e*

*non il tempo*, Egea, Milano, 2012; N. PALMARINI, *Lavorare o collaborare*, Egea, Milano, 2012.

Con l'introduzione di piattaforme collaborative si riduce notevolmente l'azione di rappresentanza e d'intermediazione tra i soggetti. Così come per le attività di *recruiting* - al tal proposito si legga AA.VV, *How HR leaders are reinventing their roles and transforming business*, The Economist Intelligent Unit, 2014 - anche il sindacato perde la sua forza quale funzione di intermediazione, in quanto datori di lavoro e prestatori di lavoro hanno la possibilità di incontrarsi in spazi virtuali online e parlare in maniera orizzontale e trasversale. Sulle nuove difficoltà del sindacato e sul concetto di comunicazione orizzontale, trasparente e multidirezionale, si leggano: T. TREU, *Prefazione*, in I. PAIS, *La rete che lavora*, Egea, Milano, 2012; J. MORGAN, *The collaborative organization. A strategic guide to solving your internal business challenges using emerging social and collaborative tools*, McGraw Hill, New York, 2012.

Alla luce delle novità introdotte è facile capire l'importanza di definire quelle che saranno le competenze e le *skills* richieste dal mercato del lavoro in futuro. A tal proposito si leggano: AA.VV, *The Future of Work: Jobs and skills in 2030*, UKCES Report, 2014; MCKINSEY & COMPANY, *Help wanted: The future of work in advanced economies*, McKinsey Global Institute, New York, 2012; AA.VV, *Soft skills for talent*, ManpowerGroup, Milano, 2014.

Dell'automazione del lavoro e del dualismo uomo-macchina, ne scrive C. B. FREY, M. A. OSBORNE, *The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?*, Oxford University, Oxford, 2014.

### **1.3 Open economy e social organization**

Con l'introduzione di tecnologie sociali e di nuovi strumenti digitali, si assiste ad un inevitabile cambiamento sia del *management*, sia dell'organizzazione stessa del lavoro: la *social organization* è "un nuovo modo di fare impresa". In M. MINGHETTI, *L'intelligenza collaborativa. Verso la social organization*, Egea, Milano, 2013, si descrive questo tipo di organizzazione come un ambiente capace di lavorare collettivamente, valorizzando le singole

riserve di competenza, talento creatività ed energia. Secondo l'autore i tre pilastri che caratterizzano e definiscono la *social organization* sono la *mass collaboration* (collaborazione di massa), la co-creazione di valore e l'apertura nella gestione della conoscenza dei processi interni. La collaborazione di massa è resa possibile dalla presenza di social media o strumenti digitali, dall'interazione con le *community* e da una calibrata *purpose value* (proposizione di valore). In altre parole, per la buona implementazione di una *social organization* all'impresa servirebbe una dichiarazione di intenti forte, chiara e condivisa, ma anche la presenza di comunità di lavoro orizzontali dedicate alla co-creazione di valore, resa quest'ultima possibile per mezzo di piattaforme sociali. Secondo M. MINGHETTI ciò che cambia è dunque la cultura d'impresa: l'avvento del web 2.0 e del social networking (per un approfondimento specifico sul tema si legga C. LI e J. BERNOFF, *L'onda anomala. Interagire e collaborare con i consumatori ribelli*, ETAS, U.S.A., 2008) hanno comportato una presenza sempre più pervasiva delle nuove tecnologie ed un forte mutamento sociale. Per questo motivo si sente la necessità di ripensare ad una cultura d'impresa che consideri il valore sociale e l'impatto economico come variabili dalle quali non si può prescindere. Grazie alle tecnologie sociali - *social software* - definite anche con i nomi di *social business platform* o *enterprise 2.0*, lo *stakeholder* si trasforma in co-autore perché è lui stesso parte dell'intelligenza collettiva dell'impresa. Per un approfondimento sugli aspetti tecnici che caratterizzano una *social organization* si veda anche A. J. BRADLEY and M. P. McDONALD, *The Social organization*, Harvard Business Review Press, 2011.

In J. MORGAN, *the Collaborative Organization*, Mc Graw Hill, N.Y., 2012, si può trovare un'ulteriore definizione di *social organization*: per la prima volta si parla infatti di *collaborative organization*. I principi cardine sono gli stessi della *social organization* ma l'autore approfondisce l'effetto delle tecnologie sociali e i processi di collaborazione emergenti dal basso, focalizzandosi sui concetti di *emergent*, ovvero ciò che diventa visibile, e *collaboration*, ovvero la possibilità di lavorare con uno o più colleghi al fine di raggiungere un obiettivo. Anche nella suddetta *collaborative organization* il cambio di paradigma è prima di tutto culturale, in quanto ad essere messo in discussione è il tradizionale approccio al lavoro contraddistinto da un'organizzazione gerarchica, verticale, di comando e controllo, caratterizzato da orari di lavoro precisi e spazi fisici definiti. Nelle nuove organizzazioni

invece il lavoratore è sempre connesso, ha libertà di azione e la partecipazione in comunità avviene tra pari. I social media e le piattaforme collaborative hanno un ruolo estremamente importante perché sono strumenti in grado di rendere possibile tale cambiamento.

La cornice nella quale si inserisce il concetto di *social organization* è costituita da un'economia basata sulla collaborazione di massa, abilitata dai social media e da piattaforme digitali ormai evolute e ispirata ai principi del web 2.0. Diversi sono i termini che la letteratura utilizza per definire questo modello economico: *wikinomics*, *social economy*, *social business*, *innovation*, *networked economy*, economia collaborativa ecc.

Di *wikinomics* ne parla ad esempio l'omonimo libro D. TAPSCOTT, A. WILLIAMS, *Wikinomics 2.0, la collaborazione di massa che sta cambiando il mondo*, Etas, Milano, 2007. Nel testo si parte dal concetto secondo il quale i contenuti multimediali generati dagli utenti e il *social networking* rappresentano solo la parte residuale di una nuova modalità produttiva in quanto, grazie al web 2.0, anche le imprese stesse stanno ideando, progettando ed erogando prodotti e servizi secondo modalità profondamente innovative. *Wikinomics* significa per l'appunto collaborazione su vasta scala ed è sinonimo di *peer production*, ovvero collaborazione tra pari. Questo modello economico viene applicato al *business* e si basa sui principi cardine di apertura, *peering* (organizzazione orizzontale), condivisione e azione globale poiché gli autori evidenziano come la maggior parte delle imprese siano multinazionali e non globali. Impostare un modello sull'azione globale significa non porsi confini fisici o geografici. La connessione e la produzione di qualità e valore, determinate dalle continue interazioni nella rete, comportano un beneficio economico; questo modello è chiamato dagli autori anche *networked economy* (economia di rete appunto) o economia collaborativa: «Assisteremo all'affermazione di un'economia di tipo completamente diverso, in cui le aziende coesisteranno con milioni di produttori autonomi che entreranno in contatto e si dedicheranno alla co-creazione di valore all'interno di reti a maglie larghe» (D. TAPSCOTT, A. WILLIAMS, 2007, cit.).

*Social economy*, invece, è il termine coniato dallo studio di consulenza McKinsey & Co. in MCKINSEY, *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*, McKinsey Global Institute, 2012. Il

report pone l'accento sulle potenzialità ancora inesprese dai social media per la creazione di valore alla quale la maggior parte delle aziende ancora non riesce ad attingere. Anche in questo caso la *social economy* è dunque l'economia della collaborazione per la quale, secondo lo studio McKinsey, esisterebbe un tesoro nascosto stimato tra i novecento e i milletrecento miliardi di dollari di ritorno per le aziende (comprese le operazioni di sviluppo dei prodotti e i benefici del marketing).

*Social business* e *social innovation* sono termini utilizzati, tra gli altri, da M. CRESCENZI, *Social Innovation e Social Business, nuove relazioni per co-progettare il cambiamento ed uscire dalla crisi*, Graphofeel, 2012 ma anche da OPEN KNOWLEDGE, *Social Business Manifesto*, supplemento allegato al numero 6 di Harvard Business Review, 2012. In questi testi, si fa riferimento all'economia basata sulla comunicazione 2.0, sul *social learning* (apprendimento continuo attraverso connessione e piattaforme collaborative), e altri fattori quali lo *storytelling*, la multidisciplinarietà e le conversazioni aperte, tipiche delle tecnologie sociali. Al centro permangono i concetti di collaborazione e generazione di valore. Nel *social business* risulta indispensabile la conoscenza di pratiche quali *social network analysis* e ROI (*Return of Investment*, ovvero il calcolo dei risultati) in quanto la difficoltà nel quantificare i benefici della collaborazione è assai elevata.

In riferimento al concetto di *open talent economy*, intesa come un'economia nella quale operano organizzazioni virtuose in grado di liberare la conoscenza e seguire i *mega-trends* del mercato, si veda il report AA.VV., *The open talent economy, people and work in a borderless workplace*, Deloitte report, 2013. A completare il quadro della *open economy* e di concetti quali *open innovation*, *social business* e *talent economy*, si leggano: AA.VV., *Social business manifesto*, Harvard Business Review Italia; A. BRIGGS, P. BURKE, *Storia sociale dei media*, da Gutenberg a Internet, Il Mulino, Bologna, 2007, 28-29; H. CHESROUGH, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Cambridge, 2003; H. CHESROUGH, *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, Cambridge, 2006; S. M. J. BONINI, K. McKILLOP, L. T. MENDONCA, *The trust gap between consumers and corporations*, McKinsey Quarterly, 2007.

Dopo aver definito cosa si intenda con il termine *social organization* e il relativo contesto economico nel quale è inserita, è importante comprendere appieno il modello manageriale e gestionale dell'organizzazione. Si parla di un vero e proprio cambio di paradigma, capace di chiamare le organizzazioni a sostituire con l'intelligenza collaborativa le proprie inefficienze, dovute al mancato sfruttamento e alla mancata emersione della conoscenza implicita dei propri dipendenti – o, meglio, “collaboratori”. L'obiettivo è consentire l'affermazione di un modello organizzativo fondato sulla partecipazione di tutti gli *stakeholder* attraverso modalità tecnologiche, cognitive e culturali: la co-generazione di valore al servizio di un'opera collettiva. Secondo M. MINGHETTI ne *L'Intelligenza collaborativa* (opera cit.) la quasi totalità delle imprese crede ancora nell'obsoleto – ma quanto mai persistente – principio del “comando e controllo”, con il rischio, per le realtà aziendali, di restare ingabbiate in strutture poco innovative e poco adattabili a un ambiente esterno in continua trasformazione, persistendo così nel non comprendere quanto possa essere controproducente imporre ai lavoratori uno schema culturale ormai datato. Ad esempio, nel principio del Taylorismo, sarebbe più produttivo avere pochi soggetti pensanti e molti esecutori, così non viene data importanza al contributo creativo che ogni lavoratore è potenzialmente in grado di dare. Chi lavora è infatti tenuto semplicemente ad eseguire una mansione. Si tratta di un'impostazione in cui il potere dall'alto scende a cascata verso il basso trascurando la trasparenza dei processi e in cui le strategie sono definite da un vertice ristretto in grado di esercitare un ferreo controllo. Questo archetipo gestionale, definito dallo stesso Taylor col nome di *scientific management*, risale agli inizi del 1900 e nasce con l'intento di ottenere larghe efficienze di scala. Le moderne organizzazioni nutrono ancora questo spirito di razionalizzazione e spesso si basano sul concetto di burocrazia weberiana nella quale predominano parole come standardizzazione, specializzazione, gerarchia, conformismo e – appunto – controllo. Lo *scientific management* è ancora profondamente radicato nei processi cognitivi del *management* attuale, in contrapposizione con la cultura dilagante venutasi a creare nella società dopo l'avvento di internet ed in particolar modo dei social media e del social networking. Come proposta manageriale alternativa M. MINGHETTI propone nel suo libro ciò che viene definito *Humanistic Management*, ovvero un modello che si propone di combattere la continua ricerca di *best practice* e standardizzazioni (considerate inutili dall'autore, data la rapidità del cambiamento) e della *one*

*best way*, imposta solitamente dall'alto verso il basso. Lo *humanistic management* è invece un paradigma volto a far emergere dal basso la conoscenza ancora inespressa grazie all'utilizzo di piattaforme sociali ispirate al web 2.0. Gary HAMEL, uno dei maggiori teorizzatori e sostenitori del *change management* – denominato dallo stesso HAMEL come “*management 2.0*” perché ispirato alle logiche del web – traccia le coordinate che definiscono il senso del cambiamento che stiamo vivendo, segnando un punto di svolta nella teoria dei modelli organizzativi. HAMEL descrive alcune delle caratteristiche peculiari di questo nuovo modello – culturale prima ancora che organizzativo e operativo – individuandone come asse portante la trasformazione del potere dall'alto verso il basso e ipotizzando una sua decentralizzazione a favore di una struttura reticolare e periferica, piuttosto che piramidale.

In G. HAMEL, *25 strategie per tempi difficili*, Rizzoli Etas, Firenze, 2012, l'autore riassume molti dei suoi articoli nei quali viene descritto il *Management 2.0* (successivamente l'autore, creando una piattaforma multimediale aperta lo definirà *hackaton management*, ma senza alterarne i principi ispiratori). Il cuore di questa teoria si concretizza nell'applicazione dei principi del web a nuovi potenti sbocchi innovativi: non si tratta di usare strumenti solo per supportare la collaborazione o diffondere l'informazione all'interno dell'impresa, ma anche per definire l'assegnazione dei compiti, prendere decisioni, formare i team di lavoro, assegnare la *leadership*, allocare risorse, creare strategie, valutare le *performance* e motivare il personale. G. HAMEL definisce il *management* come «lo strumento (la tecnologia) per la realizzazione dell'essere umano». Secondo l'autore il *management* tradizionale deve necessariamente subire un cambiamento perché il web 2.0, ma soprattutto i social media, hanno trasformato l'intera società. Il *management 2.0* serve a creare un ambiente interculturale che, attraverso il dialogo e la collaborazione, all'interno del quale si lavora per trovare una soluzione condivisa e rafforzata dai diversi punti di vista. Il *management 2.0* si pone l'obiettivo di accelerare i processi di creazione di *knowledge* all'interno dell'azienda per fare fronte ai cambiamenti sempre più improvvisi e rapidi dell'ambiente esterno. Il testo sopra citato focalizza dunque l'attenzione sui nuovi modi per creare un flusso continuo di conoscenza e non (come accadeva in passato) sulla necessità di capire come sfruttare le

informazioni in possesso. Flessibilità e adattabilità sono quindi le qualità che il *management 2.0* richiede alle organizzazioni.

Quanto sopra descritto pone un forte problema giuridico ben evidenziato dal professor Tiraboschi in M. TIRABOSCHI, *L'intelligenza collaborativa Considerazioni di un giuslavorista su limiti (attuali) e prospettive del management 2.0*, bollettino ADAPT, 6 maggio 2013: il nostro sistema normativo traduce le pratiche lavorative attraverso quei vincoli contrattuali che sono alla base del principio di subordinazione, ritenuto dall'autore non più adeguato a gestire il contesto socio economico del mercato del lavoro. Può risultare fuorviante definire forme di lavoro subordinato che nascondono un contributo creativo del dipendente, nonché forme di lavoro autonomo che, nella pratica, sono invece mera esecuzione mansionale. Nell'articolo si auspica l'implementazione di modelli di organizzazione del lavoro - come la *social organization* - che consentano una collaborazione di massa delle persone per la valorizzazione delle singole riserve di competenza, talento, creatività ed energia. Tuttavia, secondo M. TIRABOSCHI, «ciò non sarà possibile sino a quando il Legislatore e prima ancora il sistema di relazioni industriali italiano non sapranno superare i vecchi sistemi di inquadramento e classificazione del personale e con esso le declaratorie contrattuali che, oggi più che in passato, rappresentano gabbie che comprimono l'apporto individuale e la creatività di ciascun singolo individuo nei processi di produzione e scambio di beni o servizi. Le regole del lavoro ancora non colgono la dimensione globale e l'irreversibilità delle trasformazioni che stiamo vivendo» (M. TIRABOSCHI, opera cit.).

Il mancato rinnovamento giuridico non è l'unico problema: sono in crisi anche le rappresentanze sindacali, che faticano a stare al passo con i tempi, decisamente cambiati dopo l'avvento di internet. Il tema della "nuova rappresentanza" viene esploso nel libro I. PAIS, *La rete che lavora*, Egea, Milano, 2012, nel quale si evidenzia la necessità di rappresentare in modo del tutto nuovo l'identità e la reputazione del singolo. Le reti sociali hanno cambiato significativamente la società e, come scrive T. TREU nell'introduzione al libro, "la partecipazione alla rete sostituisce alle forme di aggregazione proprie del Novecento, basate sulla rappresentanza di interesse collettivi e sul principio di solidarietà, un sistema di azioni connettive basate sul supporto reciproco per rafforzare la posizione dei singoli nel mercato e sul

principio della collaborazione”. Si è passati dunque da una società di massa a una personalizzazione degli interessi. Questa tesi è sostenuta anche da Gianni Riotta in G. RIOTTA, *Il web ci rende liberi?*, Einaudi, Torino, 2013. Del tema se ne parla anche in S. GUGLIELMINO, A. BENVENUTI, *Il sindacato nella rete. Da internet ai social network*, Edizioni Lavoro, Roma, 2011, nel cui testo si auspica un contatto sempre più diretto e aperto con i cittadini, per lasciare spazio a nuove forme di partecipazione che, grazie al web 2.0, sono ormai diventate pratiche quotidiane. I sindacati (e con essi tutte le altre forme di rappresentanza) sentono il bisogno di reinventarsi come intermediari e, per farlo, devono e imparare a risultare credibili grazie ad un’elevata e solida reputazione digitale. Come spiega I. PAIS nel suo scritto, infatti, la natura stessa dei social media consiste nel dialogo diretto e quindi nell’eliminazione dei soggetti intermediari. Questi ultimi dovranno quindi riuscire a co-esistere con il singolo soggetto costruendo assieme un progetto comune dall’alta affidabilità.

Il tema centrale della *social economy* e della *social organization* è il lavoro collaborativo: in N. PALMARINI, *Lavorare o collaborare*, Egea, Milano, 2012, si definisce lavoro collaborativo “quell’atto di diluire volontariamente il proprio senso di sé nella rete, e condividerlo costruttivamente in una miscela indistinguibile fatta di noi in quanto professionisti e noi in quanto noi stessi”. Grazie alla collaborazione di massa vengono così messe in relazione persone apparentemente non relazionate tra loro ma in grado di mettere a fattor comune la conoscenza e trasformarla in vantaggio competitivo.

Fare rete, in questo contesto, è considerato come il fattore più importante. Per approfondire l’importanza della collaborazione e delle relazioni tra persone si è fatto riferimento a: R. HOFFMAN, *Teniamoci in contatto. La vita come impresa Copertina flessibile*, Egea, Milano, 2012; P. Grice, *Logic and conversation*, in P. COLE, J. MORGAN (a cura di), *Syntax and semantics*, Academic Press, New York, 1975, pp.41-58. In entrambi i testi gli autori considerano le conversazioni tra le persone (i legami e scambi di conoscenza) il punto di forza delle organizzazioni stesse, oltre che dei singoli individui. In D. KIRKPATRICK, *The Facebook effect. The inside story of the company that is connecting the world*, Simon & Shuster, New York, 2010, l’autore spiega invece in che modo una piattaforma sociale in grado di interconnettere le persone - come Facebook - possa diffondersi in tutto il mondo e riesca ad

essere utilizzata in modo trasversale nei vari settori produttivi così come nella politica.

Sugli specifici effetti dell'introduzione dei social media aziendali per il coordinamento tra gli uffici e gli ambienti di lavoro, importanti sono le letture di A. J. BRADLEY, M. P. McDONALD, *The Social Organization: how to use social media to tap the collective genius of your customers and employees*, cit; AA.VV, *Putting social media to work*, CIPD report, 2014; AA.VV, *Social technologies, social business*, CIPD report, 2013.

A cambiare è anche il concetto di *leadership*: secondo i già citati M. MINGHETTI e G. HAMEL, la *leadership* in una *social organization* è un costrutto condiviso e accettato, perché nato dal basso. Oltre ai testi già citati si veda anche C. LI, *Open Leadership: How Social Technology Can transform the way you lead*, Rizzoli Etas, Firenze, 2011; J. BUGHIN, A.H. BYERS, M. CHUI, *How social technologies are extending the organization*, McKinsey Quarterly, New York, 2011.

Il concetto di *leadership* convocativa è trattato ampiamente in M. MINGHETTI, *L'Intelligenza Collaborativa, verso la social organization*, EGEA, Milano, 2013: la *leadership* è spontanea, informale, eletta dal basso attraverso pratiche meritocratiche. Grazie alle piattaforme collaborative è facile capire qual è il leader, ovvero chi, in modo naturale, è capace di indirizzare e coinvolgere i propri collaboratori nel raggiungimento dello scopo prefissato. Si parla di *leadership* convocativa in quanto si differenzia dalle *leadership* autoritarie tipiche dei modelli gestionali tradizionali. M. MINGHETTI definisce la *leadership* convocativa come la capacità di «mantenere la guida perdendo il controllo».

La comunicazione interna, in un contesto di questo tipo, assume un ruolo di primaria importanza in quanto si trasforma da soggetto creatore di contenuti a soggetto in grado di coinvolgere gli *stakeholder* (i portatori di interessi verso l'organizzazione) a dare il proprio contributo. Sul ruolo della comunicazione interna sono stati consultati: N. DAMASCELLI, *Comunicazione e management*, Franco Angeli, Milano, 1993; AA.VV, *Come cambia la comunicazione interna*, SIPI, Roma, 1993; A. DEL MARE, A. CANINO, G. AZZONI, *Come si comunica all'interno di un'impresa*, Lupetti, Milano, 1990; E. INVERNIZZI, *Dalla comunicazione interna alla comunicazione*

*organizzativa*, L'impresa, 1993. Per un approfondimento specificatamente al ruolo di coinvolgimento dei collaboratori si guardi: D. MCGREGOR, *Leadership and motivation*, Franco Angeli, Milano 1975; A. MAZZEI, *La comunicazione interna nelle fasi di sviluppo, crisi e ripresa aziendale. Cooperazione creativa e alleanza nelle relazioni organizzative*, Franco Angeli, Milano, 2009; R. CANTORO, *L'uso del web 2.0 nello sviluppo della cultura aziendale. Gli strumenti della comunicazione interna e interpersonale*, Tangram edizioni scientifiche, Trento, 2012; AA.VV., *Enterprise 2.0 è il tempo del fare!*, Osservatorio Enterprise del politecnico di Milano, Milano, 2011; E. CRAIG, L. DeSIMONE, *What executives really need to know about employee engagement*, Accenture Institute for High Performance, 2011.

La collaborazione tra i dipendenti è il pilastro sul quale si poggiano tutte le operazioni di coinvolgimento e attraverso il quale è possibile ripensare a una nuova organizzazione del lavoro. Per questo è importante la lettura di G. LOVINK, *Zero comments: Blogging and critical internet culture*, Routledge, New York, 2007, a proposito delle logiche e dei sistemi di collaborazione digitale di massa, e dei principi del web applicati ai sistemi aziendali; nonché le letture di A.F. DE TONI, L. COMELLO, L. Ioan, *Auto-organizzazioni. Il mistero dell'emergenza dal basso nei sistemi fisici, biologici e sociali*, Marsilio, Venezia, 2011; A. J. BRADLEY, *The six core principles of social media based collaboration*, Gartner Inc, Boston, 2009.

Nel corso della trattazione si sono voluti esaminare anche gli elementi chiave sui quali si poggiano i modelli della *social organization* e della *open economy*.

A parlare di community, ad esempio, è G. COLLETTI, *Vendere con le community*, Gruppo24Ore, Milano 2011, il quale paragona le *community* a tribù che condividono e perseguono interessi e valori comuni. Le *community* sono già esistenti in natura e devono essere intercettate, non create dal nulla. Attivare una *community*, secondo l'autore, non significa soltanto essere in rete ma, soprattutto, "fare rete". Il concetto di *community* è ben descritto anche in C. LI e J. BERNOFF, *L'onda anomala. Interagire e collaborare con i consumatori ribelli*, ETAS, U.S.A., 2008, nel quale si riassume l'essenza delle *community* con l'acronimo POST: Persone (il cuore delle community), Obiettivo (tutti i componenti della stessa comunità hanno condiviso gli

stessi obiettivi), Strategia (la strategia da seguire deve essere chiara fin dal principio), Tecnologia (la scelta dello strumento sociale da utilizzare).

*Engagement* e partecipazione sono il motore delle *community*: secondo G. COLLETTI per attivare una comunità in un contesto collaborativo il singolo individuo sente il bisogno di essere coinvolto emotivamente per poter produrre. Si veda a tal proposito AA.VV, *Employee Engagement Research Report*, BlessingWhite report, 2013.

*Openness* è forse il concetto cardine delle *social organization* e di questo stesso progetto di ricerca. Pubblicazioni *open access*, prodotti *open source*, ma anche apertura intesa come trasparenza e condivisione di informazioni, opinioni ed esperienze tra *stakeholder*, clienti, *partner*, dipendenti, fornitori e collaboratori. D. TAPSCOTT, alla prima sessione di TED Global 2013 dal titolo *Radical Openness* definisce la nozione di apertura evidenziando i molteplici significati di: 1. Apertura come collaborazione.-2. Apertura come trasparenza.-3. Apertura come ricerca.-4. Apertura come libertà. Si veda a tal proposito anche IPPOLITA, *Open non è free*, Elèuthera, 2005.

Un ulteriore concetto di estrema importanza è costituito dalla *reputation*, ovvero l'affidabilità, fondamentale in una situazione di incertezza e ridondanza informativa, che caratterizza l'attuale mercato della *social economy*. Il riconoscimento ottenuto all'interno di una specifica rete sociale può avere diversi obiettivi come, ad esempio, la creazione di fiducia (per incoraggiare comportamenti corretti), la funzione di filtro (allo scopo di identificare e selezionare i contenuti più rilevanti), di incontro (tra persone con interessi comuni o convergenti) e di fidelizzazione. Nei social network la reputazione tende perfino a sostituire l'autorità. Si veda I. PAIS, *La rete che lavora*, Egea, Milano, 2012. Anche questo ultimo concetto è alla base della *social organization* in quanto nei modelli gestionali dello *humanistic management* (o *management 2.0*) l'autorevolezza si sostituisce all'autorità.

Merita, inoltre, particolare attenzione il tema della "fiducia", e trasparenza, come valore aggiunto per le organizzazioni che vogliono definirsi aperte e innovative: D. PEPPERS, M ROGERS, *Massima fiducia. La trasparenza come vantaggio competitivo*, Egea, Milano, 2012; G. VATTINO, *La società trasparente*, Garzanti, Milano, 1989; R. RORTY, P. ENGEL, *A cosa serve la verità*, il Mulino, Bologna 2007.

## Capitolo II

### Come la tecnologia cambia la ricerca

*Sommario: 2.1 Una nuova ricerca – 2.2 Open access: il ruolo della ricerca aperta – 2.3 Massive open online courses*

#### 2.1 Una nuova ricerca

Scopo della ricerca è capire come il settore “*education*” e l’alta formazione possano prendere esempio dal mondo “*corporate*” per trasferire al proprio interno i concetti di apertura, partecipazione e collaborazione. L’obiettivo è stato quindi Comprendere quali strumenti utilizzare e in che modo, per innovare e ripensare al modello dell’alta formazione, ancora basato su logiche del secolo scorso, che non tengono in considerazione la grande rivoluzione apportata dal digitale. Per un paragone tra università italiane e inglesi si veda A. BERDNARDI, *Le università britanniche osservate da un docente italiano*, Manchester Metropolitan University, 2014.

Una istituzione educativa deve essere aperta e pronta a condividere la propria conoscenza con il resto del mondo, scardinando i vecchi sistemi tradizionali chiusi e poco accessibili. Sugli effetti degli strumenti digitali in contesti di formazione e apprendimento e per capire l’efficacia dell’utilizzo dei social media all’interno delle comunità di apprendimento si faccia riferimento a: M. LOWRY, *The world of Aldus Manutius. Business and scholarship*, Oxford University Press, Oxford, 2012; AA.VV, *Do Highly Cited Researchers Successfully use the Social Web?*, Scientometrics, 2014.

Specificatamente all’utilizzo di Twitter all’interno di contesti di ricerca si rimanda al testo di C. G. KNIGHT, L. K. KAYE, ‘*To tweet or not to tweet? A comparison of academics’ and students’ usage of Twitter in academic contexts*, Edge Hill University, Ormskirk, 2014.

Il mondo dell’alta formazione è però per sua natura diverso dal mondo del *business*, perché differente è la sua struttura e altri sono i suoi obiettivi.

Ciononostante i due mondi hanno anche molto in comune e sono in grado di influenzarsi a vicenda: temi come la centralità della persona, la condivisione di progetti per un'ampia e migliore partecipazione degli *stakeholder* coinvolti, la necessità di aprire l'accesso alle fonti per garantire una migliore trasparenza e una efficace trasposizione della conoscenza, sono oggetto di studio del *paper* C. WHITCHURCH, G. GORDON, *Staffing models and institutional flexibility*, Leadership Foundation, 2013. Lo studio identifica tre modelli generici: un modello definito *integrato*, caratterizzato da un impiego che cerca di allineare il contributo dei singoli alla missione istituzionale; il modello di *partnership* che si basa sulla condivisione degli ordini del giorno con i partner, interni o esterni, e sul valore aggiunto della collaborazione in relazione alle specifiche attività; il modello del settore privato, caratterizzato dalla relazione tra l'istituto e il proprio personale.

Il presente capitolo ha quindi lo scopo di interrogarsi su come l'alta formazione e la ricerca possano attivare un processo di modernizzazione, prendendo come riferimento i nuovi modelli di *management* ispirati alla *social organization*. E' da sottolineare il fatto che non esiste una vera e propria letteratura dedicata ai modelli organizzativi e di business legati all'alta formazione. Per questo motivo, molti dei riferimenti e dei concetti portanti, quali ad esempio *mission*, *vision*, *leadership* ecc., devono essere importati direttamente da altri campi, dal *business* ad esempio, e riadattati valutando come queste variabili possano essere reinterpretate se inserite nel contesto accademico. Lo studio citato (WHITCHURCH, GORDON, 2013) propone di cogliere grandi opportunità nei nuovi settori di attività, come la formazione a distanza.

Importante è stato inoltre capire il ruolo che gioca la *leadership* nell'alta formazione. Lo studio WITT, KIEFFER, *Leadership Traits and Success in Higher Education*, 2013 approfondisce l'argomento comparando il mondo della ricerca e il "*corporate business*". Il suggerimento dato è la trasformazione della dirigenza a capo dell'istruzione superiore e il *top management* in imprenditori che sappiano esplorare nuove fonti di reddito. Sul ruolo e l'importanza del leader e dei suoi effetti sulla produzione e sulla qualità dei prodotti della formazione si interroga a fondo anche in J. LUMBY, *What do we know about leadership in higher education?*, Leadership Foundation, 2012. Per comprendere se i risultati dell'insegnamento,

dell'apprendimento e della ricerca siano influenzati dalla figura della *leadership* bisogna porsi delle domande quali, ad esempio, chi è il leader nell'alta formazione e quanto sia importante la *leadership*. In merito a quest'ultimo interrogativo, Lo studio sottolinea come sia possibile descrivere solamente il grado di percezione che la gente ha sull'importanza della *leadership*, e non il grado di importanza come valore assoluto. E' bene precisare che allo stato attuale non esistono certezze né regole precise a tal proposito ed è quindi ragionevole pensare che spesso le caratteristiche di *leadership* siano il più delle volte idealizzate e distanti dalla realtà. A differenza del mondo del *business*, è stato evidenziato inoltre come nell'ambito accademico giochi un ruolo fondamentale il fattore della "longevità", in quanto le università hanno spesso origini antiche che si trascinano capitale sociale e modi di operare che obbligano ad una rigidità più ferrea rispetto ad aziende o *corporations*.

Il presente lavoro di tesi vuole suggerire come anche gli istituti di alta formazione e la ricerca possano fare propri i principi della *social organization* per trasformarsi in un strutture aperte, trasparenti e collaborative. Il capitolo ipotizza alcune soluzioni che permetterebbero al mondo dell'alta formazione e della ricerca di far fronte al cambiamento, quali le pubblicazioni aperte e la formazione a distanza senza limiti di accessibilità. Nei prossimi paragrafi verranno presi in considerazione questi due strumenti come esempi e come pilastri per un nuovo modo di fare università e ricerca.

## **2.2 Open access: il ruolo della ricerca aperta**

L'*open access* consiste in un accesso online digitale, gratuito, immediato al sapere scientifico e libero da alcune restrizioni dettate da licenze e diritti di sfruttamento commerciale, come afferma P. SUBER, *Breve introduzione all'accesso aperto*, Harvard Open Access Project, 2012, e si basa sul principio che «le ricerche pagate con i fondi pubblici debbano essere pubblicamente disponibili per tutti»; il suo scopo, è quello di promuovere l'accesso ad un tipo di sapere libero da barriere commerciali, un sapere messo a disposizione del più ampio numero di fruitori, senza per questo violare i principi della proprietà intellettuale di un'opera o minare la garanzia di qualità della stessa; quanto emerge dal recente convegno "Berlin 5 Open Access: *from practice to*

*impact. Consequences on knowledge dissemination*” e riportato da E. GIGLIA, *Open Access: panorama e scenario futuro*, in Biblioteche oggi, 2007. In questo modo si favorisce una disseminazione dei risultati della ricerca scientifica e del loro impatto. A tal proposito si faccia riferimento ai testi di: P. GARGIULO, *La comunicazione accademico-scientifica e l'accesso aperto: come e perché?*, 2006; L. PACCAGNELLA, *open access. Conoscenza aperta e società dell'informazione*, il Mulino, Milano, 2010; M. CASSELLA, *Open access e comunicazione scientifica: verso un nuovo modello di disseminazione della conoscenza*, Editrice bibliografica, 2012; N. CAVALLI, *Open access: un'introduzione ragionata*, in *Studiare la società dell'informazione*, a cura di D. DIAMANTI, Milano, Guerini.

L'open access si applica solo alla letteratura scientifica in formato elettronico ed in particolare alla letteratura definita “give away”, per cui il ricercatore non ha ritorno economico ma ha la possibilità di essere conosciuto dalla comunità di riferimento, nazionale ed internazionale; a differenza, invece, della letteratura definita “not-give-away” sulla quale un autore ha interessi economici, ossia cerca un guadagno. A tal proposito di rilevante importanza risulta la distinzione formalizzata per la prima volta da S. HARNAD, *For Whom the Gate Tolls? How and Why to Free the Refereed Research Literature Online Through Author/Institution Self-Archiving*, Now, 2003; Q. MIGHELI, *Open access e valutazione della ricerca scientifica*, in *Accesso aperto e comunicazione scientifica*, Sassari, 2008.

Le pubblicazioni *open access* hanno un risvolto interessante in materia di diritti d'autore: a tal proposito un contributo rilevante è A. DE ROBBIO e R. MAIELLO (p. 103-124) in M. GUERRINI, *Gli Archivi istituzionali. Open Access, valutazioni della ricerca e diritto d'autore*, Biblioteche oggi 2010, nel quale si sottolinea come l'accesso aperto possa fungere da fattore di riequilibrio nel sistema della proprietà intellettuale nella società della conoscenza. Il sistema del diritto d'autore viene esaminato a livello di fonti, soggetti e contenuti per poi essere applicato alla realtà degli archivi istituzionali e all'utilizzo da parte degli utenti del materiale depositato. Le licenze *Creative Commons* giocano in questo senso un ruolo fondamentale: consentono agli autori di assicurarsi automaticamente alcuni diritti e riservarsene altri. Per quanto riguarda il tema della titolarità dei diritti non si può prescindere dalla considerazione che gli autori al momento della firma dei

contratti con gli editori dovrebbero essere più consapevoli dell'esistenza di specifici "Addenda" o "Licences to publish" per non cedere in toto i propri diritti. Il materiale depositato nell'archivio deve rispettare le clausole contrattuali sottoscritte con l'editore, da ciò si sottolinea l'importanza di progetti come SHERPA-ROMeO. Infine, in caso l'Ateneo adotti una politica istituzionale di obbligo a depositare i diritti dell'autore, quest'ultimo esce rafforzato nella sua posizione nei confronti degli editori.

A tal proposito è bene ricordare che la difesa del diritto d'autore è alla base della scarsa adesione da parte dei giuristi italiani, che ne danno un'interpretazione restrittiva, cedendo tutti i diritti agli editori. Si leggano: R. CASO, *Pubblicazioni scientifiche, diritti d'autore e Open Access*, Università degli studi di Trento, 2009; M. GUERRINI, *Gli archivi istituzionali: open access, valutazione della ricerca e diritto d'autore*, a cura di A. CAPACIONI, con saggi di A. DE ROBBIO, R. DELLE DONNE, R. MAIELLO e A. MARCHITELLI, Milano, editrice Bibliografica, 2010; M. MARANDOLA, *Il nuovo diritto d'autore: introduzione a copyleft, open access e creative commons*, DEC, Milano, 2005.

La creazione di riviste *open access* è finalizzata a garantire il meccanismo della *peer-review* e la sostenibilità economica. La procedura di referaggio ha una funzione formativa, orientata allo sviluppo, e pone uno specifico accento sulla promozione del miglioramento continuo della qualità (G. ALLULLI- I. TRAMONTANO, *Manuale di peer-review per l'istruzione e la formazione professionale iniziale*, ISFOL, 2012). Si tratta di una procedura di selezione degli articoli o dei progetti di ricerca proposti da membri della comunità scientifica. Essa è effettuata attraverso una valutazione basata sul merito, eseguita da specialisti del settore, chiamati *referee*, per verificarne l'idoneità alla pubblicazione scientifica su riviste specializzate o, nel caso di progetti, al finanziamento degli stessi. Si veda, *Riviste ad accesso aperto, Linee guida*, CRUI, Roma, aprile 2009.

I vantaggi dell'*open access* sono stati definiti e condivisi da tutte le realtà che si sono fatte carico di promuoverlo a livello teorico e pratico. Tali vantaggi sono molteplici:

- per gli autori: maggiore visibilità ed impatto del proprio lavoro (fino al 300% in più in determinate aree disciplinari). Ciò al contempo ha

dato inizio alla ricerca di nuove metriche di valutazione dell'impatto, alternative all'Impact Factor. Si veda A. DE ROBBIO, *Analisi citazionale e indicatori bibliometrici nel modello Open Access*, in Bollettino AIB, 2007;

- per i ricercatori: alta visibilità (“impatto” in senso lato), lavoro collaborativo e coinvolgimento di giovani studiosi e riduzione dei costi. Si veda F. DI DONATO, *Dalla parte dei ricercatori. Strumenti Open Access per la ricerca scientifica*, Università di Pisa, 2006;
- per le biblioteche, cui è stata offerta una possibile risposta alla crisi determinata dall'aumento vertiginoso dei prezzi degli abbonamenti, in concomitanza alla drammatica diminuzione dei budget, che ha costretto molte realtà a ridurre sempre più il numero dei titoli da offrire agli utenti;
- per le università: maggiore visibilità per i propri ricercatori, aumentando di conseguenza la possibilità di ricevere maggiori finanziamenti;
- per gli editori: maggiore impatto, visibilità, usabilità delle riviste scientifiche e di conseguenza maggiori indici di citazione e aumento del valore delle pubblicazioni;
- per gli enti di finanziamento: maggiore ritorno sugli investimenti garantiti dalla massima disseminazione dei risultati della ricerca. Si veda: J.C. GUEDON, *Per la pubblicità del sapere: i bibliotecari, i ricercatori, gli editori e il controllo dell'editoria scientifica*, traduzione di Maria Chiara Pievatolo, Brunella Casalini, Francesca Di Donato. Pisa, Plus-Pisa University Press, 2004.

A livello internazionale è importante ricordare la raccomandazione della Commissione Europea del 17 luglio 2012 sull'accesso all'informazione scientifica e sulla sua conservazione (2012/417/UE) pubblicata nella Gazzetta

Ufficiale dell'Unione Europea (L 194/39). Tale raccomandazione, che parte da un'analisi della comunicazione «Europa 2020», indica quanto lo sviluppo di un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione rappresenti una priorità, affermando che le politiche di accesso aperto ai risultati della ricerca scientifica dovrebbero applicarsi a tutte le ricerche che beneficiano di finanziamenti pubblici. Conseguenza di tali politiche dovrebbe essere un miglioramento delle condizioni in cui si effettua la ricerca. Grazie ad una riduzione degli sforzi e quindi del tempo dedicato alla ricerca e all'accesso delle informazioni. Ciò permetterà di imprimere un'accelerazione al progresso scientifico e di agevolare la cooperazione entro e oltre i confini dell'UE; l'accesso aperto è un elemento fondamentale delle politiche degli Stati membri che si prefiggono di assicurare una ricerca e un'innovazione responsabili mettendo i risultati della ricerca a disposizione di tutti e favorendo la partecipazione della società. Benefici derivanti da un accesso più ampio ai risultati della ricerca scientifica saranno avvertiti anche dalle imprese, in particolare dalle piccole e medie imprese, le quali miglioreranno la propria capacità di innovazione. Le politiche riguardanti l'accesso all'informazione scientifica, quindi, dovrebbero agevolare l'accesso all'informazione scientifica anche per le imprese private.

Inoltre, la medesima raccomandazione si preoccupa di dettare delle “regole” che gli Stati membri dovranno rispettare in materia di accesso aperto alle pubblicazioni scientifiche, ai dati di ricerca, in materia di riutilizzo e conservazione dell'informazione scientifica.

La *Budapest Open Access Initiative* descrive in modo chiaro come le intenzioni del movimento dell'Open Access siano finalizzate a rendere disponibile liberamente e gratuitamente la letteratura scientifica validata per supportare l'attività di ricerca e le sue ricadute sociali. Si vedano S. SACCHI, *L' Open access negli Atenei italiani*, in *Biblioteche oggi*, maggio 2005; P. CASTELLUCCI, *Dichiarazione di Budapest per l'accesso aperto*. Testo e commento, in “Nuovi annali della Scuola speciale per archivisti e bibliotecari”, XXIV p. 131-158, 2010.

In accordo con lo spirito della Dichiarazione della Budapest *open access Initiative*, la Carta di Echo e il *Bethesda statement on open access publishing* hanno redatto la “Dichiarazione di Berlino” dell'ottobre 2003 per promuovere Internet come strumento funzionale alla conoscenza scientifica generale di

base e alla speculazione umana e per indicare le misure che le figure dominanti nelle politiche di ricerca, le istituzioni scientifiche, i finanziatori, le biblioteche, gli archivi e i musei devono tenere in considerazione.

In Italia il movimento *open access* si è affermato a seguito della “Dichiarazione di Messina” del 4 novembre 2004 in occasione di un convegno organizzato dalla Commissione Biblioteche della Conferenza dei rettori delle Università Italiane (CRUI) e dall’Università di Messina, con l’obiettivo di promuovere nel sistema universitario italiano i benefici di un nuovo modello di comunicazione scientifica. In tale occasione è stato firmato il *Documento italiano a sostegno della Dichiarazione di Berlino sull’accesso aperto alla letteratura accademica*, il quale incoraggia gli autori a garantire ai lettori il diritto di usare e riprodurre gratuitamente le loro opere in formato digitale, di consentirne la stampa per uso personale, fatto salvo il riconoscimento della loro paternità intellettuale; lo stesso documento inoltre si impegna a rendere possibile il deposito di testi in archivi istituzionali *on-line*. Si vedano *Riviste ad accesso aperto, Linee guida Crui*, Roma aprile 2009, *Gli atenei italiani per l’open access: verso l’accesso aperto alla letteratura di ricerca*, Messina 4-5 novembre 2004; S. CAVIRANI, *Accesso aperto e risorse giuridiche: problemi aperti e confronti*, in “Atti della Tavola Rotonda “Istruzione, ricerca, Open Access”, Università degli studi di Camerino (15 maggio 2010), a cura di Sonia Cavarani e Maria Concetta De Vivo pubblicati in “Informatica e diritto”, 2009.

L’intervento della CRUI attraverso la Commissione Biblioteche si è rivelato strategico, in quanto ha dato autorevolezza al progetto ed ha permesso di elaborare linee guida che gli Atenei hanno poi recepito e fatte proprie con l’*imprimatur* dei propri organi istituzionali di governo, diffondendo alcuni principi basilari, sfatando alcuni luoghi comuni e comunicando i vantaggi del nuovo approccio, di cui i sistemi bibliotecari delle Università si dovranno fare portavoce e gestori.

La potenzialità dell’accesso aperto nell’accrescere l’accessibilità e la visibilità della produzione scientifica è stata riconosciuta anche da direttori di riviste, bibliotecari, enti finanziatori della ricerca, rettori e autori dei Paesi dell’Europa Meridionale (Spagna, Portogallo, Francia, Italia, Grecia) che, nella Dichiarazione di Alhambra 2010, hanno stabilito le finalità di tale dichiarazione consistenti nel porre in atto delle politiche volte ad accrescere

l'impatto dell'accesso aperto nella comunicazione scientifica; appoggiare iniziative di promozione dell'accesso aperto tra i ricercatori, i politici, ecc.; sviluppare modelli editoriali alternativi sostenibili; garantire la qualità delle pubblicazioni ad Accesso Aperto; promuovere la costituzione di archivi ad accesso aperto.

L'auto-archiviazione o *self-archiving* è un processo essenziale nel nuovo modello di comunicazione scientifica caratterizzato dal deposito delle proprie produzioni di ricerca entro spazi "open access". Si veda in merito A. DE ROBBIO, *Auto-archiviazione per la ricerca: problemi aperti e sviluppi futuri*, in *Biblotime*, 6, n.3, 2003. Questa pratica, che fa riferimento alla consuetudine editoriale di contraddistinguere con il colore verde i contributi liberamente accessibili e scaricabili, consente che il lavoro del ricercatore venga messo a disposizione del pubblico rapidamente in modo tale che la "conoscenza" circoli nel minor tempo possibile. Gli archivi elettronici aperti possono essere istituzionali (di università o centri di ricerca), oppure disciplinari. Questi ultimi sono *repository* dedicati a specifiche discipline e rispondono ad un'esigenza diversa rispetto ai primi, cioè quella di comunicare velocemente ai colleghi della medesima disciplina o di discipline affini i propri risultati; gli archivi istituzionali in M. CASSELLA, *Il ruolo del bibliotecario nei depositi istituzionali*, in *Biblioteche oggi*, giugno 2007, vengono definiti strumenti a disposizione della comunità scientifica che fa capo ad un'istituzione accademica o ad un ente di ricerca per auto-archiviare e disseminare i risultati del proprio lavoro (concetto di beneficio diretto: *personal goal*) e far sì che la vita intellettuale di un'accademia venga adeguatamente "rappresentata, documentata e condivisa" (concetto di beneficio indiretto: *institutional goal*).

Per un approfondimento si leggano: C.A. LYNCH, *Institutional repositories: essential infrastructure for scholarship in the digital age*, "ARL Bimonthly Report", 226 (2003) February, p. 1-7; V. COMBA, V. PONZANI, *Le nuove prospettive della comunicazione scientifica: il ruolo degli open archives: intervista ad Hebert Van de Sampel*, in "AIB NOTIZIE", 14, 2002, n.5; A. M. TAMARO, T. DEGREGORI, *Ruolo e funzionalità dei depositi istituzionali: uno spazio virtuale al servizio della comunità scientifica*, in "Biblioteca oggi", 22, n. 5, 2004; A. DE ROBBIO, *Archivi aperti e comunicazione scientifica*, Napoli, Clio press; F. DI DONATO, *Le sfide dell' Open Access al sistema di comunicazione della scienza*, 2010; G. BARCA, *Open archives e*

*repository istituzionali*, in “Passi in biblioteca per la didattica e la ricerca universitaria. Bari: WIP Edizioni, 2007; F. BEVILACQUA, *L’organizzazione dei depositi istituzionali in Italia*, in “Biblioteche oggi”, 26, pag. 17-25; M. G. FRANCESCHINI- P. INNOCENTI, *Open Access e Open Archive: motivazioni, problematiche, applicazioni*, in “ Culture del testo e del documento”, 8, 24, pag. 105-114, 2013.

Da questi studi emerge che le tesi di dottorato rappresentano la tipologia di prodotto che maggiormente alimenta gli archivi aperti. Nel novembre del 2007 la Commissione Biblioteche della CRUI ha approvato le linee guida per il deposito delle tesi di dottorato negli archivi aperti, elaborate dal gruppo *open access* per dare attuazione ai principi della Dichiarazione di Berlino per l’accesso aperto alla letteratura scientifica. Le linee guida per il deposito delle tesi di dottorato negli archivi aperti prendono le mosse dal riconoscimento delle tesi di dottorato come prodotti della ricerca a tutti gli effetti, che quindi, secondo la Dichiarazione di Berlino e le recenti raccomandazioni della Commissione Europea, dovranno essere pubblicamente accessibili. Non si dimentichi che il regolamento sul dottorato di ricerca prevede già che esse siano depositate e rese consultabili nelle biblioteche nazionali centrali. In merito P. GALIMBERTI, *Open Access e diritti d’autore*, 2009; si veda anche S. ARABITO, D. CERMESONI, P. GALIMBERTI, M. VIGNOCCHI, *Linee guida per l’accesso aperto alle tesi di dottorato*, in *L’Open Access in Italia*, a cura di Susanna Mornati, “AIDA informazioni”, 2008.

Il secondo canale di pubblicazione ad accesso aperto viene definito “aureo” e consiste nell’*open access* puro, che prevede la pubblicazione di riviste in cui gli articoli sono direttamente ed immediatamente accessibili i lavori pubblicati in queste riviste vengono resi immediatamente disponibili al pubblico senza barriere; i costi di pubblicazione non sono mai a carico del lettore ma dell’istituzione o dell’ente finanziatore del progetto; l’autore dell’articolo rimane il detentore dei diritti di copyright. Si veda E. PELLIZZARI, *Ancora su Open Archives ed Open Access: tra “golden road” e “green road”*, lo scenario permane grigio, in “Bibliopolis New”, maggio 2004.

Un’ulteriore tipologia di pubblicazione, “ibrida”, prevede che per uno stesso periodico possano coesistere articoli con accesso limitato a chi ne possiede l’abbonamento e articoli accessibili a tutti il cui costo di pubblicazione viene sostenuto dall’autore o dalla propria istituzione. E’ definita ibrida in quanto

non rispecchia totalmente i principi dell'*open access* ed è un tentativo degli editori di rimanere competitivi in un mondo in cui la fruizione della ricerca è diventata una realtà oltre che una possibilità. Tra i vantaggi di questo modello vi è quello di associare il proprio lavoro al nome di un periodico con i tempi rapidi di una pubblicazione Open Access ma nello stesso tempo presenta lo svantaggio di richiedere il pagamento per il servizio e obbliga comunque l'autore a cedere i diritti di copyright all'editore. Si veda a questo proposito M. CASSELLA, *Costi e modelli economici dell'open access*, Biblioteche Oggi, Università di Torino, 2012.

Un esempio di ricerca pubblicata secondo i criteri *open access* è costituito dalle università inglesi. Il caso è bene raccontato dal rapporto Finch: AA.VV., *Accessibility, sustainability, excellence: how to expand access to research publications*, The Finch Group, Manchester, 2013.

### **2.3 Massive Open Online Courses**

Condivisione, co-creazione e personalizzazione dei contenuti didattici sono alla base dei MOOCs, ovvero i *Massive Open Online Courses*, che consentono una formazione a distanza rivolta potenzialmente a un numero illimitato di studenti. Nel 2008, in Canada, S. DOWNES e George Siemens definiscono per la prima volta i MOOCs come “una nuova teoria dell'apprendimento per un'era digitale”. Per approfondire le caratteristiche del connettivismo delineato da Downes e Siemens, ovvero l'autonomia, la diversità, l'apertura e la connessione / interattività, si rimanda a J. MACKENESS, S. MAK. E R. WILLIAMS, *The ideals and reality of participating in a MOOC*. In: Proceedings of the 7th International Conference on Networked Learning 2010. University of Lancaster, Lancaster, pp. 266-275, 2010.

I *Massive Open Online Courses* rientrano nel progetto di *Open Education* del quale parla per la prima volta l'Unesco nel 2002. Anche l'OCSE ne parla nel report *Givin Knowledge for Free: The Emergence of Open Educational Resources*, 2007, nel quale viene sottolineata l'importanza della didattica aperta per il mondo della formazione. In M. A. CUSUMANO, *Are the Costs of “free” Too High in Online Education?*, Communication of the Acm, 2012,

l'autore fa riferimento a processi di decentralizzazione e scomparsa delle istituzioni medio piccole che, come visto nel precedente capitolo, sono prerogative della *social organization*.

I Massive Open Online Courses si distinguono in cMOOCs (connective MOOC) ed xMOOCs. Per approfondire i cMooc leggere S. DOWNES, *Connectivism and Connective Knowledge*, National Research Council, Canada, 2012 nel quale l'autore sostiene come: "*Learning is the creation and removal of connections between the entities, or the adjustment of the strengths of those connections. A learning theory is, literally, a theory describing how these connections are created or adjusted*". I cMooc sono principalmente i corsi che considerano la connessione una vera e propria forza per l'apprendimento, mentre gli xMOOCs tendono ad applicare i convenzionali metodi di insegnamento alla massa fornendo materiali didattici online e inserendo nel percorso anche test online automatizzati.

E' necessario capire come cambiano il ruolo del formatore e quello della comunità di apprendimento. All'interno dei MOOCs predominano il contenuto strutturato, la partecipazione e la condivisione delle idee (caratteristiche proprie della *social organization*), e la rilevanza pedagogica coincide con l'interazione e il dialogo, Per approfondire l'argomento si legga S. SANCASSANI, *I Mooc sono davvero una disruptive innovation?*, RUI Fondazione, 2013.

I MOOCs hanno anche l'obiettivo di migliorare la qualità e ridurre il costo dell'istruzione, in linea con il pensiero di I. ILLICH, il quale nel testo *Descolarizzare la società*, Mondadori, Milano, 1972, pone l'accento sull'importanza dei sistemi educativi intesi come fornitori di alta qualità attraverso modalità aperte, che consentono ad ogni singolo cittadino la libertà di utilizzare la conoscenza per il proprio sviluppo personale. I MOOCs sembrano costituire un vero e proprio nuovo modello di business: prendendo spunto da OBSERVATORY ON BORDELESS HIGHER EDUCATION, *Moocs and disruptive innovation: the challenge to HE business models*, 2012, si può riflettere su come un corso MOOCs possa essere vincente: nel testo si dimostra da un lato come un corso di questo tipo possa portare enormi guadagni alle università e dall'altro come possa permettere ad ogni studente di seguire un percorso di studi personalizzato. Secondo alcuni esperti si potrebbe ipotizzare addirittura la chiusura dei normali corsi universitari così come li

conosciamo oggi a favore di *curriculum* personalizzati, in cui lo studente stesso potrebbe scegliere i corsi che e i professori che preferisce. D. L. STOCUM, *Killing Public Higher Education: The Arms Race for Research Prestige*, Oxford, 2011.

I MOOCs sollevano però anche qualche perplessità: in A. FINI, *The Technological Dimension of a Massive Open Online Course: the Case of the Ck08 Course Tools*, Irrodl, 2009, vengono presi in considerazione alcuni problemi come, ad esempio, la difficoltà di instaurare un vero dialogo per la presenza di un numero troppo alto di partecipanti, e il rischio di una bassa fruizione e usabilità dei corsi data da alti vincoli di tempo, barriere linguistiche e competenze ICT. In M. P. GHISLANDI, *Sulla qualità dell'e-learning nell'esperienza Mooc: una discussione aperta*, Seminari Siel, 2012, viene approfondita la “mancanza di mediazione pedagogica e di facilitazione del dialogo che si può creare tra i partecipanti”. Infine un recente studio quantitativo, dimostra come la maggioranza degli iscritti non vada oltre la mera iscrizione al corso e non partecipi attivamente all'interno degli spazi di discussioni. Si veda R. KIZILEC, E. SCHNEIDER, *Deconstructing Disengagement: Analyzing Learner Subpopulations in Massive Open Online Courses*, 3<sup>rd</sup> International Conference on Learning Analytics and Knowledge, Leuven, 2013.

Quali barriere dovranno superare in future i Mooc? Nel numero 129 della rivista UNIVERSITAS, *Riviste educative aperte*, RUI Fondazione, 2013 si ipotizzano quattro rilevanti questioni: 1) lo sviluppo di modelli di business in relazione alla sostenibilità del progetto 2) la fornitura di servizi aggiuntivi, ad esempio certificati e/o crediti per poter essere riconosciuti in programmi accreditati 3) la riduzione dei tassi di abbandono 4) il miglioramento delle procedure di autenticazione degli studenti.

I tre esempi di piattaforme MOOCs che si approfondiranno durante lo svolgimento della presente tesi sono principalmente: 1) Coursera, creata nel 2011 dai professori Andrew Ng e Daphne Koller dello Stanford University; 2) Udacity creata nel 2011 da Sebastian Thrun, David Stavens e Mike Sokolsky; 3) EdX creata dal Massachusetts Institute of Technology e dall' Università di Harvard.

## Capitolo III

### Caso di studio: ADAPT

*Sommario:* **3.1** ADAPT, l'Università 2.0 – **3.2** Il Codice Semplificato del Lavoro

#### **3.1 ADAPT, l'Università 2.0**

L'ultimo capitolo di questa tesi ha come oggetto l'Istituto di Alta formazione ADAPT, il cui motto è “un nuovo modo di fare Università”. Anche M.MINGHETTI parla di ADAPT definendola una Università 2.0 in *L'Intelligenza collaborativa*, Egea, Milano, 2013. Sempre di M.MINGHETTI è l'articolo *Università 2.0: il caso ADAPT*, del 19 febbraio 2013 pubblicato sul blog Le aziende invisibili del gruppo Sole24Ore. L'analisi dello studio di caso è stata una mia diretta esperienza sul campo che mi ha permesso di recuperare e approfondire dati ed informazioni: grazie ad una collaborazione con ADAPT della durata di tre anni, ho potuto per la prima volta descrivere un modello di università aperta, trasparente e, appunto, 2.0, che ribalta il paradigma organizzativo tradizionale per abbracciare uno schema molto più flessibile e collaborativo, ispirato ai principi della *learning e social organization*.

Una *learning organization* è un'organizzazione che incoraggia i propri collaboratori a mettere in discussione il loro modo di percepire e concepire l'organizzazione stessa, utilizzando concetti e modelli originali. Per questo motivo, attraverso l'analisi della struttura in chiave formativa, la *social organization* viene chiamata da molti esperti anche *learning organization*, poiché il ruolo della persona, dell'apprendimento e della formazione, è cruciale per il mantenimento e il sostentamento dell'intera organizzazione.

Per capire come un centro di ricerca possa diventare una cosiddetta *Learning organization* si legga P. SANGE, *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, Currency, U.S, 1990.

Le *learning organization* hanno molti aspetti in comune con le *social organization* come, ad esempio, la definizione delle cosiddette *learning community*, definite dallo *humanistic management* come la trasformazione delle tradizionali famiglie professionali in comunità di apprendimento, per favorire il passaggio dal modello organizzativo gerarchico ad un sistema reticolare di comunità aperte e interconnesse. Esse devono essere coerenti ai concetti di *mission*, *vision* e *value proposition* dell'organizzazione. L'argomento viene trattato in S. HÜBNER, *Building A Learning Organization*, Magdeburg University, 2002; M. R. WEISE, C. M. CHRISTENSEN, *Hire Education. Mastery, Modularization, and the Workforce Revolution*, Clayton Christensen Institute report, Clayton, 2014.

Secondo P. SANGE le organizzazioni che vogliono fare fronte alla sfida di riuscire ad essere sistematicamente innovative per rispondere al continuo cambiamento del mercato del lavoro e dello scenario economico, devono quindi essere in grado di trasformarsi in organismi capaci di «imparare ad apprendere», nell'ottica di un apprendimento continuo.

Per le sperimentazioni di nuovi modi di fare università e alta formazione, come, ad esempio, i dottorati industriali, promossi anche da ADAPT, si trovano delucidazioni in L. CASANO, *Dottorato industriale e apprendistato di alta formazione: il caso ADAPT*, Bollettino ADAPT, 2013. I pro e i contro dei dottorati industriali vengono invece ben descritti in L. CASANO, M. TIRABOSCHI, *Perché in Italia non decollano i dottorati industriali? Una delle ragioni è nei criteri di accesso*, Bollettino ADAPT, 2014.

### **3.2 Il Codice Semplificato del Lavoro**

Il caso di studio pratico che si prende come esempio è un progetto ADAPT chiamato “Codice semplificato del lavoro”. A tal proposito si legga G. GAMBERINI, *Progettare per modernizzare. Il Codice semplificato del lavoro*, Bollettino ADAPT, 2014; C. INVERSI, *Semplificare il lavoro: una questione di metodo, meglio se 2.0*, Bollettino ADAPT, 2014.

Si legga anche il bollettino speciale ADAPT P. ICHINO, M. TIRABOSCHI, *Progettare per modernizzare: #semplificareillavoro si può*, Bollettino Speciale ADAPT n. 11 del 17 marzo 2014.

Il testo del codice semplificato del lavoro, frutto di un utilizzo in chiave moderna ed efficiente delle nuove tecnologie nell'ambito della ricerca scientifica, si può trovare sul sito apposito [www.semplificareil lavoro.it](http://www.semplificareil lavoro.it).

Per una panoramica sulle piattaforme collaborative utilizzate ai fini della redazione del testo, in particolare modo Moodle, che ha permesso la collaborazione tra le persone, si faccia riferimento a W. RICE, *Moodle 2.0 E-Learning course development*, PACKT, 2011.

ADAPT è citata come caso virtuoso di buon utilizzo del mezzo per le *learning community* in G. HENRICK, *Moodle 2.0 for business to streamline your interview, training, and internal communication processes*, PACKT, 2011.

## Bibliografia

AA.VV., *Accessibility, sustainability, excellence: how to expand access to research publications*, The Finch Group, Manchester, 2013.

AA.VV., *Come cambia la comunicazione interna*, SIPI, Roma, 1993.

AA.VV., *Do highly cited researchers successfully use the Social Web?*, Scientometrics, Wolverhampton, 2014.

AA.VV., *Employee engagement research report*, BlessingWhite report, London, 2013.

AA.VV., *Enterprise 2.0 è il tempo del fare!*, Osservatorio Enterprise del politecnico di Milano, Milano, 2011.

AA.VV., *How HR leaders are reinventing their roles and transforming business*, The Economist Intelligent Unit, 2014.

AA.VV., *Osservazioni e proposte su ICT occupazione produttività*, CNEL report, Roma, 2013.

AA.VV., *Putting social media to work*, CIPD report, 2014; AA.VV., *Social technologies, social business*, CIPD report, 2013.

AA.VV., *Social business manifesto*, Harvard Business Review Italia, Milano, 2012.

AA.VV., *Soft skills for talent*, ManpowerGroup, Milano, 2014.

AA.VV., *The global information technology report 2013 growth and jobs in a hyperconnected world*, INSEAD Report, 2013.

AA.VV., *The future of work a journey to 2022*, PWC report, 2014.

AA.VV., *The future of work: jobs and skills in 2030*, UKCES Report, 2014.

AA.VV., *The open talent economy, people and work in a borderless workplace*, Deloitte report, 2013.

ALLULLI G., TRAMONTANO I., *Manuale di peer-review per l'istruzione e la formazione professionale iniziale*, ISFOL, Roma, 2012.

ANDRESON C., *Makers, il ritorno dei produttori*, Rizzoli, Milano, 2013.

ARABITO S., CERMESONI D., GALIMBERTI P., VIGNOCCHI M., *Linee guida per l'accesso aperto alle tesi di dottorato*, in *L'Open Access in Italia*, a cura di Susanna Mornati, AIDA informazioni, 2008.

BARCA G., *Open archives e repository istituzionali*, in "Passi in biblioteca per la didattica e la ricerca universitaria", WIP Edizioni, Bari, 2007.

BERNARDI A., *Le università britanniche osservate da un docente italiano*, Manchester Metropolitan University, Manchester, 2014.

BLUM A., *Tubes. A Journey to the center of internet*, Ecco, New York, 2012.

BONINI S. M. J., McKILLOP K., MENDONCA L. T., *The trust gap between consumers and corporations*, McKinsey Quarterly, New York, 2007.

BRADLEY A. J., *The six core principles of social media based collaboration*, Gartner Inc, Boston, 2009.

BRADLEY A. J., McDONALD M. P., *The Social Organization: how to use social media to tap the collective genius of your customers and employees*, Harvard Business Review Press, 2011.

BRIGGS A., BURKE P., *Storia sociale dei media*, da Gutenberg a Internet, Il Mulino, Bologna, 2007.

BUGHIN J., BYERS A. H., CHUI M., *How social technologies are extending the organization*, McKinsey Quarterly, New York, 2011.

CALDARELLI G., CATANZARO M., *Networks. A very short introduction*, Oxford University Press, Oxford, 2012.

CANTORO R., *L'uso del web 2.0 nello sviluppo della cultura aziendale. Gli strumenti della comunicazione interna e interpersonale*, Tangram edizioni scientifiche, Trento, 2012.

CASANO L., *Dottorato industriale e apprendistato di alta formazione: il caso ADAPT*, Bollettino ADAPT, 2013.

CASANO L., TIRABOSCHI M., *Perché in Italia non decollano i dottorati industriali? Una delle ragioni è nei criteri di accesso*, Bollettino ADAPT, 2014.

CASO R., *Pubblicazioni scientifiche, diritti d'autore e Open Access*, Università degli studi di Trento, Trento, 2009.

CASSELLA M., *Costi e modelli economici dell'Open Access*, Biblioteche Oggi, Università di Torino, 2012.

CASSELLA M., *Open Access e comunicazione scientifica: verso un nuovo modello di disseminazione della conoscenza*, Editrice bibliografica, 2012.

CASSELLA M., *Il ruolo del bibliotecario nei depositi istituzionali*, in Biblioteche oggi, giugno 2007.

CASTELLUCCI P., *Dichiarazione di Budapest per l'Accesso Aperto*. Testo e commento, in "Nuovi annali della Scuola speciale per archivisti e bibliotecari", 2010.

CAVALLI N., *Open Access: un'introduzione ragionata*, in Studiare la società dell'informazione, a cura di Davide Diamanti, Milano, Guerini.

CAVIRANI S., *Accesso aperto e risorse giuridiche: problemi aperti e confronti*, in "Atti della Tavola Rotonda "Istruzione, ricerca, Open Access", Università degli studi di Camerino, 2010.

CHESROUGH H., *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, Cambridge, 2006.

CHESROUGH H., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Cambridge, 2003.

COLLETTI G., *Vendere con le community*, Gruppo24Ore, Milano 2011.

COMBA V., PONZANI V., *Le nuove prospettive della comunicazione scientifica: il ruolo degli open archives: intervista ad Hebert Van de Sampel*, in "AIB NOTIZIE", 14, n.5, 2002.

CRAIG E., DE SIMONE L., *What executives really need to know about employee engagement*, Accenture Institute for High Performance, 2011.

CRESCENZI M., *Social Innovation e Social Business, nuove relazioni per co-progettare il cambiamento ed uscire dalla crisi*, Graphofeel, 2012.

CUOMO S., MAPELLI A., *La flessibilità paga. Perché misurare i risultati e non il tempo*, Egea, Milano, 2012.

CUSUMANO M. A., *Are the Costs of "free" Too High in Online Education?*, Communication of the Acm, 2012.

DAMASCELLI N., *Comunicazione e management*, Franco Angeli, Milano, 1993.

DEL MARE A., CANINO A., AZZONI G., *Come si comunica all'interno di un'impresa*, Lupetti, Milano, 1990.

DE ROBBIO A., *Analisi citazionale e indicatori bibliometrici nel modello Open Access*, in Bollettino AIB, 2007.

DE ROBBIO A., *Archivi aperti e comunicazione scientifica*, Napoli, Clío press, 2007.

DE ROBBIO A., *Auto-archiviazione per la ricerca: problemi aperti e sviluppi futuri*, in Biblotime, 2003.

DE ROBBIO A., MAIELLO R., *Gli Archivi istituzionali. Open Access, valutazioni della ricerca e diritto d'autore*, in M. GUERRINI (a cura di), Biblioteche oggi, 2010.

DE TONI A.F., COMELLO L., IOAN L., *Auto-organizzazione. Il mistero dell'emergenza dal basso nei sistemi fisici, biologici e sociali*, Marsilio, Venezia, 2011.

DI DONATO F., *Dalla parte dei ricercatori. Strumenti Open Access per la ricerca scientifica*, Università di Pisa, 2006.

DI DONATO F., *Le sfide dell'Open Access al sistema di comunicazione della scienza*, 2010.

DOWNES S., *Connectivism and Connective Knowledge*, National Research Council, Canada, 2012.

FINI A., *The technological dimension of a massive open online course: the case of the ck08 course tools*, IrrodI, 2009.

FRANCESCHINI M. G., INNOCENTI P., *Open access e open archive: motivazioni, problematiche, applicazioni*, in “ Culture del testo e del documento”, 2013.

FREY C. B., OSBORNE M. A., *The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?*, Oxford University, Oxford, 2014.

GALIMBERTI P., *Open Access e diritti d'autore*, 2009.

GAMBERINI G., *Progettare per modernizzare. Il Codice semplificato del lavoro*, Bollettino ADAPT, 2014.

GARGIULO P., *La comunicazione accademico-scientifica e l'accesso aperto: come e perché?*, 2006.

GHISLANDI M. P., *Sulla qualità dell'e-learning nell'esperienza Mooc: una discussione aperta*, Seminari Siel, 2012.

GIGLIA E., *Open Access: panorama e scenario futuro*, in *Biblioteche oggi*, 2007.

GRICE P., *Logic and conversation*, in P. COLE, J. MORGAN (a cura di), *Syntax and semantics*, Academic Press, New York, 1975.

GUEDON J. C., *Per la pubblicità del sapere: i bibliotecari, i ricercatori, gli editori e il controllo dell'editoria scientifica*, Plus-Pisa University Press, Pisa, 2004.

GUERRINI M., *Gli archivi istituzionali: open access, valutazione della ricerca e diritto d'autore*, a cura di Andrea Capaccioni, editrice Bibliografica, Milano, 2010.

GUGLIELMINO S., BENVENUTI A., *Il sindacato nella rete. Da internet ai social network*, Edizioni Lavoro, Roma, 2011.

HAMEL G., *25 strategie per tempi difficili*, Rizzoli Etas, Firenze, 2012.

HARNAD S., *For whom the gate tolls? How and why to free the refereed research literature online through Author/Institution Self-Archiving*, Now, 2003.

HENRICK G., *Moodle 2.0 for business to streamline your interview, training, and internal communication processes*, PACKT, 2011;

HOFFMAN R., *Teniamoci in contatto. La vita come impresa flessibile*, Egea, Milano, 2012.

HÜBNER S., *Building a learning organization*, Magdeburg University, Magdeburg, 2002.

IBM, *Global citizenship of individuals among organizations and society*, Corporate Social Responsibility Report, 2012.

ICHINO P., TIRABOSCHI M., *Progettare per modernizzare: #semplificareillavoro si può*, Bollettino Speciale ADAPT n. 11 del 17 marzo 2014.

ILLICH I., *Descolarizzare la società*, Mondadori, Milano, 1972.

INVERNIZZI E., *Dalla comunicazione interna alla comunicazione organizzativa*, L'impresa, 1993.

INVERSI C., *Semplificare il lavoro: una questione di metodo, meglio se 2.0*, Bollettino ADAPT, 2014.

KIRKPATRICK D., *The Facebook effect. The inside story of the company that is connecting the world*, Simon & Shuster, New York, 2010.

KIZILEC R., SCHNEIDER E., *Deconstructing disengagement: analyzing learner subpopulations in massive open online courses*, 3<sup>rd</sup> International Conference on Learning Analytics and Knowledge, Leuven, 2013.

KNIGHT C. G., KAYE L. K., *'To tweet or not to tweet?' A comparison of academics' and students' usage of Twitter in academic contexts*, Edge Hill University, Ormskirk, 2014.

LI C., BERNOFF J., *L'onda anomala. Interagire e collaborare con i consumatori ribelli*, ETAS, U.S.A., 2008.

LI C., *Open Leadership: How Social Technology Can Transform the Way You Lead*, Rizzoli Etas, Firenze, 2011.

LYNCH C. A., *Institutional repositories: essential infrastructure for scholarship in the digital age*, ARL Bimonthly Report, 2003.

LOVINK G., *Network without a cause. A critique of social media*, Polity, Cambridge, 2012.

LOVINK G., *Zero comments: Blogging and critical internet culture*, Routledge, New York, 2007.

LOWRY M., *The world of Aldus Manutius. Business and scholarship*, Oxford University Press, Oxford, 2012.

LUMBY J., *What do we know about leadership in higher education?*, Leadership Foundation, 2012.

MACKENESS J., WILLIAMS E. R., *The ideals and reality of participating in a MOOC*. In: Proceedings of the 7th International Conference on Networked Learning 2010, University of Lancaster, Lancaster, 2010.

MARANDOLA M., *Il nuovo diritto d'autore: introduzione a copyleft, open access e creative commons*, Milano, DEC, 2005.

MAZZEI A., *La comunicazione interna nelle fasi di sviluppo, crisi e ripresa aziendale. Cooperazione creativa e alleanza nelle relazioni organizzative*, Franco Angeli, Milano, 2009.

- McGREGOR D., *Leadership and motivation*, Franco Angeli, Milano 1975.
- McKINSEY & COMPANY, *Help wanted: The future of work in advanced economies*, McKinsey Global Institute, New York, 2012.
- McKINSEY & COMPANY, *Internet matters: the Net's sweeping impact of growth, jobs, and prosperity*, New York, 2011.
- McKINSEY & COMPANY, *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*, McKinsey Global Institute, New York, 2012.
- MIGHELI Q., *Open access e valutazione della ricerca scientifica*, in Accesso aperto e comunicazione scientifica, Sassari, 2008.
- MINGHETTI M., *L'intelligenza collaborativa. Verso la social organization*, Egea, Milano, 2013.
- MORGAN J., *The collaborative organization. A strategic guide to solving your internal business challenges using emerging social and collaborative tools*, McGraw Hill, New York, 2012.
- PACCAGNELLA L., *Open Access. Conoscenza aperta e società dell'informazione*, il Mulino, Milano, 2010.
- PAIS I., *La rete che lavora*, Egea, Milano, 2012.
- PALMARINI N., *Lavorare o collaborare*, Egea, Milano, 2012.
- PARISER E., *Il filtro, quello che internet ci nasconde*, Il Saggiatore, Milano, 2012.
- PELLIZZARI E., *Ancora su open archives ed open access: tra "golden road" e "green road", lo scenario permane grigio*, in "Bibliopolis New", 2004.
- PEPPERS D., ROGERS M., *Massima fiducia. La trasparenza come vantaggio competitivo*, Egea, Milano, 2012.
- PISTOLESI E., *Lingua e comunicazione nel web 2.0*, Italianieuropei n.2, 2010.

- RICE W., *Moodle 2.0 E-Learning course development*, PACKT, 2011.
- RIOTTA G., *Il web ci rende liberi?*, Einaudi, Torino, 2013.
- RORTY R., ENGEL P., *A cosa serve la verità*, il Mulino, Bologna 2007.
- ROUSSEAU D.M., *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. in A. HOWARD, *The changing nature of work*, Jossey-Bass, San Francisco, 1995.
- SACCHI S., *L' open access negli atenei italiani*, in *Biblioteche oggi*, 2005.
- SANCASSANI S., *I Mooc sono davvero una disruptive innovation?*, RUI Fondazione, 2013.
- SANGE P., *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, Currency, U.S, 1990.
- SANGIORGI G., *Contratti Psicologici. Aspettative, vincoli e legami impliciti nelle relazioni*, Franco Angeli, Milano, 2009.
- STOCUM D. L., *Killing public higher education: the arms race for research prestige*, Oxford, 2011.
- SUBER P., *Breve introduzione all'accesso aperto*, Harvard Open Access Project, 2012.
- TAMARO A.M., DEGREGORI T., *Ruolo e funzionalità dei depositi istituzionali: uno spazio virtuale al servizio della comunità scientifica*, in "Biblioteca oggi", 2004.
- TAPSCOTT D., WILLIAMS A., *Wikinomics 2.0, la collaborazione di massa che sta cambiando il mondo*, Etas, Milano, 2007.
- THOMAS R. J., KASS A., DAVARZANI L., *From looking digital to being digital: the impact of technology on the future of work*, Accenture, 2014.
- TIRABOSCHI M., *L'intelligenza collaborativa Considerazioni di un giuslavorista su limiti (attuali) e prospettive del management 2.0*, bollettinoADAPT, 6 maggio 2013.

VALERIANI A., *Il lavoro nell'era digitale: prospettive ed opportunità per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, Working Paper ADAPT, 2013, n. 130.

VATTINO G., *La società trasparente*, Garzanti, Milano, 1989.

VIANELLO M., *VE 2.0 Cittadini e libertà di accesso alla rete*, Marsilio, Venezia, 2010.

WEINBERGER D., *La stanza intelligente*, Codice Edizioni, Torino, 2012;

WEISE M. R., CHRISTENSEN C. M., *Hire education. Mastery, modularization, and the workforce revolution*, Clayton Christensen Institute report, Clayton, 2014.

WELLMON C., *Why Google isn't making us stupid... or smart*, The Hedgehog Review, 2012.

WHITCHURCH C., GORDON G., *Staffing models and institutional flexibility*, Leadership Foundation, 2013.

## **Ringraziamenti**

Desidero ringraziare chi ha reso possibile la realizzazione di questo lavoro: il prof. Michele Tiraboschi, i compagni della Scuola di dottorato, l'Ufficio comunicazione di ADAPT, gli amici de Linkiesta, Andrea Bernardi e Marco Minghetti.

Un ringraziamento particolare a Tomaso Tiraboschi e Silvia Spattini che hanno seguito da vicino lo svolgersi della ricerca, e a Giulia Tolve per i preziosi consigli.