

# The IVMAP REPORT

## Le giovani speranze

**L'OCCUPAZIONE IN ITALIA:**  
analisi, storie e testimonianze  
di un mercato sempre più  
instabile e disuguale

### Lavoro under 35

Le opinioni di  
Sciorilli Borrelli,  
Zanella e Voltolina

### Dubbi nucleari

Le risposte della  
Quarta Generazione

### Forest bathing

Il potere  
terapeutico  
della natura





## #16

I rumore di fondo è quello delle quotidiane schermaglie di una campagna elettorale inevitabilmente chiasiosa e frenetica. Andiamo in stampa, mentre la politica italiana spara le sue ultime cartucce prima della chiamata alle urne. In ordine sparso e con enfasi diversa, i candidati al nuovo Governo sventolano le loro ricette per superare la crisi economica, per affrontare l'emergenza energetica e la lotta al cambiamento climatico, e per sistemare annose questioni italiane quali la sanità, la scuola, la giustizia e, soprattutto, il lavoro. Il lavoro, già. Il nostro è l'unico Paese dell'Occidente in cui gli stipendi sono diminuiti rispetto a 30 anni fa. Non solo: il 34% degli under 35 italiani è senza lavoro e il 23% non lo cerca

neanche. Ancora: uno su due continua a vivere a casa dei genitori, un quarto è precario e il 50% ha svolto almeno un lavoro in nero e guadagna 8700 euro all'anno. Ce ne sarebbe abbastanza, insomma, per considerare il lavoro (e tutto quello che significa in termini di diritti costituzionali) il problema dei problemi e assistere a una vigorosa mobilitazione di massa. «Mi sorprende», scrive nel suo libro *Letà del cambiamento* la giornalista Silvia Sciorilli Borrelli, intervistata su queste pagine, «come in una nazione dove il lavoro dei giovani, e quindi il loro futuro, è in crisi permanente non si reagisca con un movimento popolare, che trascenda internet e riempia le piazze, come è stato per il #MeToo, i #FridaysforFuture, il #BlackLivesMatter o il #NiUnaMenos».

Ce lo chiediamo anche noi mentre - senza la pretesa di essere esaustivi su un tema così complesso e sfaccettato - ne indaghiamo le criticità più evidenti grazie alle analisi e le riflessioni di scrittori, giornalisti e docenti universitari: dai freddi numeri della situazione occupazionale italiana fotografata dall'Istat, alle possibili trasformazioni - di organizzazione e spazi lavorativi - dettate dallo smart working; dal fenomeno degli "abbandoni silenziosi", a quello dello sfruttamento reiterato degli stagisti; dai nuovi professionisti chiamati a supportare la transizione verso nuovi e più sostenibili modelli d'impresa, alla formazione, anche umana, che stimoli pensiero critico e capacità logica anche attraverso linguaggi e strumenti innovativi.

Accanto e insieme al tema "lavoro", ci occupiamo della tanto discussa energia nucleare di quarta generazione, del potere benefico dei boschi, di posidonia da salvare e di grilli da mangiare, di decarbonizzazione e del ritardo delle aziende italiane sulla sfida climatica, di eco-ansia, di marketing non convenzionale per comunicare la sostenibilità, di accessibilità dei disabili ai luoghi della cultura, degli effetti della guerra in Ucraina sull'economia africana e dell'impagabile lavoro (!) degli operatori umanitari nei Paesi più fragili del pianeta.

«Il lavoro non mi piace e non piace a nessuno» diceva Joseph Conrad, «ma mi piace quello che c'è nel lavoro: la possibilità di trovare sé stessi». Lavoro e coscienza di quel che siamo: non è forse di questo che abbiamo un disperato bisogno oggi?

**Leo Mansueto**  
Direttore responsabile

## I TEMPI E I LUOGHI DELLA SOSTENIBILITÀ

La transizione o conversione, che dir si voglia, ecologica, richiede risorse umane, tecnologiche e a noi piace dire, pure etico morali, che necessitano di tempo. E ha dei simboli e dei luoghi tipici della narrazione. Vanta personaggi che incarnano la battaglia per il Pianeta e che ci ricordano che la Sostenibilità ha mille volti: è complessa e non si può ridurre a una semplicistica narrazione per slogan. La sostenibilità è ambientale, economica e sociale: non ci stancheremo mai di ripeterlo.

È frutto di un confronto a tutto campo che deve essere privo di pregiudizi e di preconcetti ancorché ideologici. La Regina Elisabetta è stata icona di sostenibilità, di tenuta sociale ma pure di tanto rispetto dell'ambiente che ritroviamo nel nuovo Re, Carlo III che ha condotto, da Principe del Galles, una rigorosa politica ambientalista. Greta e i giovani dei Fridays for Future hanno imposto il tema del dialogo intergenerazionale sulle questioni ambientali e hanno diritto a dialogare con i potenti della Terra. Ma attenzione a levare scudi e barricate: c'è bisogno di tempo di partecipazione e di coesione sociale per vedere dei risultati. Certo il tempo non scorre uguale per tutti. Chi fa, testimonia che non attende, partecipa e si sente protagonista del cambiamento. Chi si muove solo dietro una logica economica, attende contributo e legge ad hoc. Eppure oggi si è capito che essere sostenibili conviene.

Noi, partecipando al Festival del Cinema di Venezia, dove la sostenibilità può farsi racconto globale, vi diciamo pure che è bello e "cool" essere sostenibili!

**Massimo Lucidi**  
Direttore editoriale



## WORKING SMART

# Come cambiano gli spazi (e i tempi) del lavoro

*La pandemia ha inferto un colpo fatale al tradizionale impianto di lavoro in ufficio, iniziando milioni di persone allo smart working. Sono venuti meno i luoghi stessi del lavoro e il loro senso, così come l'unità di tempo e di luogo del nostro essere lavoratori: possiamo lavorare in qualunque momento e da qualunque luogo. Tutto questo pone problemi di ordine organizzativo non solo sul fronte delle vite personali ma anche sulla vita collettiva di tutta l'azienda*

di **ELENA GRANATA**  
Politecnico di Milano  
e Fondazione Venture Thinking  
e **ANDREA GRANELLI**  
Kanso e Fondazione Venture Thinking

**A**lungo gli uffici hanno mantenuto un assetto pressoché immutabile: poco più di un sistema di scatole dove il problema più complesso era quello di spostare qualche scrivania. Un'attività elementare di cui si poteva occupare qualsiasi capo ufficio dotato di buon senso. Le aziende più evolute affidavano questo compito a società di architetti. Un immaginario da Megaditta fantozziana entrato ormai ufficialmente negli scaffali dell'archeologia aziendale.

Se il vecchio assetto appare certamente inadeguato rispetto alle esigenze di un lavoro che cambia, che si articola per mansioni, che prevede giornate da remoto, che ha ridefinito lo spazio e il tempo di meeting che un tempo si prevedevano solo in presenza ed oggi possono essere tranquillamente gestiti attraverso piattaforme di-



gitali, i nuovi spazi del lavoro richiedono un approccio radicalmente diverso dal passato.

Per qualche anno molti manager di grandi aziende si sono convinti che il problema dell'organizzazione degli spazi di lavoro si potesse risolvere con una radicale e decisa rimodulazione degli spazi di lavoro, prima di tutto attraverso la rimozione delle scrivanie; e così hanno iniziato a togliere le inutili sale riunioni, via le pareti divisorie: scrivanie, cassettiere, armadietti, spazi chiusi, ogni traccia residua di privacy è stata per qualche anno messa al bando, obsoleta espressione di un capitalismo che fu. L'*open space* è parso la panacea liberatrice dalle gabbie di un'organizzazione aziendale rigida e desueta. Cambiare gli spazi per cambiare la propria organizzazione interna. Spazi fluidi, tempi fluidi, lavoro su mansioni, timidi

esperimenti di lavoro agile o smart working. La nuova frontiera dell'organizzazione del lavoro nelle grandi aziende multinazionali è passata spesso attraverso una radicale sovversione degli spazi. In un primo momento si sono mossi i grandi brand americani del digitale, poi le aziende creative, infine anche banche, assicurazioni e istituzioni. Hanno rimesso mano non solo ai loro spazi di rappresentanza ma anche agli uffici del personale, acclamando la trasformazione degli assetti fisici come la più grande rivoluzione dagli anni Sessanta.

L'esito è stata un'assoluta indifferenza tra scena e retro-scena: tutto è scena, tutto è ribalta. Le persone hanno faticosamente imparato a lavorare in un unico grande spazio indiviso, senza fratture visive, senza separazioni, con pavimenti continui sgombrati da ogni possibile orpello e inciampo, con piccole stanze più raccolte destinate ai manager, interamente trasparenti. Tutto visibile, tutto a vista, tutto perfettamente ordinato, tutto di tutti e nulla di nessuno.

Nella configurazione considerata più evoluta, come in un perfetto set televisivo dove le persone arrivano al lavoro al mattino e viene loro assegnata e una mansione e una postazione che alla sera dovranno abbandonare, senza lasciare traccia del loro passaggio. Come hanno trovato scrivanie sgombre al mattino, così dovranno lasciarle alla sera, libere per accogliere qualcun altro la mattina successiva.

**Meno rigido è lo spazio, più le persone potranno essere facilmente "movimentate"; minore è lo spazio, minori saranno i costi di gestione.** L'obiettivo di ridurre le dispersioni nei costi è raggiunto agendo sulla materia più plasmabile: le persone.

Questa trasformazione degli spazi di lavoro ha riguardato il design degli interni, entro un assetto urbano sostanzialmente stabile e senza stravolgere il sistema delle vite delle persone, ancora legate al tragitto casa-lavoro/lavoro-casa.

La pandemia ha inferto un colpo fatale a quell'impianto di lavoro (in fondo lo stesso sia nella versione uffici-a-sca-tole che in quella *open space*), costringendo milioni di

persone a lavorare da casa. Sono venuti meno i luoghi stessi del lavoro e il loro senso. È venuta meno l'unità di tempo e di luogo del nostro essere lavoratori: possiamo lavorare in qualunque momento e da qualunque luogo. Ovviamente questo pone problemi di ordine organizzativo non solo sul fronte delle vite personali ma anche sulla vita collettiva di tutta l'azienda.

In una prima fase le aziende hanno pensato che si trattasse di organizzare modalità di lavoro temporanee, tutta l'attenzione è stata rivolta a come facilitare il lavoro "da qualunque altro luogo" fornendo attrezzature digitali e imparando ad abitare le piattaforme di comunicazione e lavoro a distanza. **Oggi alcuni brand cominciano a capire che non si tornerà più agli assetti precedenti, che dovremo immaginare al più presto nuove modalità di organizzazione del lavoro e individuare nuove competenze capaci di "disegnare" modi nuovi di abitare l'azienda.**

Ma passare dallo Smart Working ad un Working Smart non è automatico né semplice.

Non basterà aggiungere nuovi strumenti digitali, dovremo ripensare l'idea stessa di azienda come una "piattaforma relazionale" che deve tenere insieme, organizzare, facilitare di natura diversa. Una piattaforma capace di integrare le tre dimensioni dello spazio lavorativo: quella strettamente spaziale (ufficio-città-casa), quella che ha a che fare con la relazione tra spazio fisico e spazio digitale, quella che armonizza domanda di spazio intimo-personale e esigenza di spazi comuni e condivisi.

Questo cambiamento radicale delle modalità dei nostri modi di lavorare destabilizza e stimola il ruolo e le competenze di manager e HR, costringendoli a passare da una modalità bidimensionale - saper organizzare al meglio le attività di un personale stabile entro spazi e tempi definiti - ad una logica tridimensionale che ospiti spazi/tempi/relazioni eterodosse.

Se fino ad ora la gestione e organizzazione degli spazi poteva essere in qualche modo delegata a tecnici e designer di interni, perché si trattava di ridefinire solo la funzionalità spaziale, oggi si configura una vera e propria competenza di *placemaking* (cfr. Granata, *Placemaker*.

*Gli inventori dei luoghi che abiteremo*, Einaudi, 2021) o di *place-design*.

È una nuova capacità di management che chiede ai team leader di saper organizzare al meglio il lavoro del proprio team (sempre più multilocato) all'interno delle 3 dimensioni dello spazio: in sede, da remoto, su piattaforme condivise, attraverso attività sincrone e asincrone, in presenza e a distanza.

Si tratta di competenze strettamente progettuali che hanno come obiettivo di consentire alle persone di ottenere *insieme* quello che da soli non potrebbero mai raggiungere, ma in forme e tempi diversi dal passato. E pone delle domande. Quali attività e in quali tipi di spazi sono imprescindibili per un'azienda e non possono andare perse? In quali tempi? Quali persone coinvolgono e in quali orari? Come conservare la specificità dell'azien-





da come luogo dove la maestria e la creatività sono alimentate dalla loro biodiversità sociale, culturale, professionale, senza tornare a costringere i dipendenti a essere sempre presenti fisicamente al lavoro?

**Serviranno luoghi di lavoro ibridi e flessibili ma anche capaci di ospitare quel lavoro protetto e privato (la riscoperta dello spazio intimo della *privacy*) che il “lavoro da qualsiasi luogo” rende difficile alle persone.**

La grande differenza nelle vite dei lavoratori entra come fattore di benessere aziendale, più di prima: lavorare da casa ha rivelato la grande eterogeneità delle condizioni ed esigenze domestiche di ciascuno e di come queste possano incidere radicalmente sulla produttività e concentrazione nel lavoro. Se occuparsi di risorse umane significava occuparsi del lavoratore dalla soglia dell'ufficio in poi, non oltrepassando le mura dell'azienda, oggi il

campo si dilata. Il lavoro si distribuisce lungo un *continuum* spazio temporale che investe le case, le città, gli spazi ibridi di chi lavora in *co-working*, e impone a chi ha compiti di gestione di acquisizione nuove competenze organizzative in un campo ancora vergine e tutto da sperimentare. Non ci sono esempi virtuosi da cui prendere ispirazione. Ogni azienda configura un ecosistema a geometria variabile da immaginare in modo nuovo.

È una sfida nuova che richiede attenzione alla componente umana e relazionale del lavoro - proprio quella che abbiamo troppo a lungo trascurato - alla conciliazione dei tempi di vita, alla necessità di ridurre i costi energetici, di spostamento, di gestione, con un impatto su tutto il sistema delle relazioni urbane e sovraurbane. 

