

## **PARTE 2**

# **LO SCENARIO SOCIALE**

*La ricerca "Terziario Futuro" si inserisce nelle attività dell'Osservatorio Terziario, progettate e coordinate dal Comitato Scientifico del Cfmt composto da: Elio Borgonovi, Massimo Brusaglioni, Domenico De Masi, Walter G. Scott, Romano Trabucchi e Francesco Vermiglio.*

*All'indagine hanno partecipato in qualità di esperti: Duccio Bianchi, Stefano Caselli, Alberto Castelvechi, Mario Deaglio, Maria Immacolata Maciotti, Emanuela Mora, Serafino Negrelli, Enzo Rullani, Severino Salvemini.*

*La ricerca previsionale, condotta da S3.Studium, è stata diretta da Stefano Palumbo, con la collaborazione di Ruben Crisculo e Alessandro Gentile.*

© 2010 by L'officina di NEXT  
00186 Roma, Corso Vittorio Emanuele II, 209  
[www.s3studium.it](http://www.s3studium.it)

*Terziario Futuro 2010-2012*  
di S3.Studium

Finito di stampare nel mese di febbraio 2010  
Impaginazione e stampa a cura di  
Link srl Comunicazione d'impresa, Napoli

È consentita la riproduzione, anche parziale,  
con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia,  
anche ad uso interno o didattico.

## **Risultati in sintesi**

---

Nel 2010 la fiducia dei consumatori si manterrà grosso modo attorno ai livelli attuali, mentre nei due anni successivi vi sarà un ulteriore significativo miglioramento.

Fiducia dei consumatori: parsimoniosa e più selettiva: alcuni comparti (in primo luogo quello finanziario) faticano molto per riconquistare la fiducia.

Consumatori più critici, disintermediati, più propensi a interagire con le imprese, grazie alla Rete.

Maggiore diffusione delle pratiche di consumo responsabile ed equo-solidale; i GAS (Gruppi di Acquisto Solidale) sono la punta avanzata del nuovo atteggiamento di consumo.

Le imprese competitive puntano su competenze difficilmente imitabili, ma il momento è poco propizio agli investimenti in formazione.

Le imprese terziarie arricchiscono la dimensione del “saper fare” con quella del “saper essere”, anche grazie all’evoluzione delle relazioni industriali in senso partecipativo.

Sindacati in crisi, perdita di rappresentatività; ma crescono le azioni dimostrative spontanee.

Inversione di tendenza sui rapporti di lavoro: non micro-contratti a breve, non impieghi “a vita”, ma soluzioni stabili, anche se a tempo (a cinque, otto, dieci anni).

Il sistema formativo mette a disposizione persone sempre meno qualificate: le aziende si rivolgono più spesso all’estero.

Immigrati fra le prime vittime della crisi occupazionale: cresce il numero di disoccupati, rischio di tensioni.

## **4. LE TENDENZE DEI CONSUMI**

## **LA FIDUCIA DEI CONSUMATORI**

### **Un fondo di timore**

Nei prossimi tre anni i livelli di fiducia dei consumatori – nonostante il fatto che si eviteranno cadute dei redditi analoghe a quelle degli anni Trenta – rimarranno strutturalmente bassi in tutti i paesi avanzati (con l’eccezione di impennate eventuali e temporanee).

In Italia, inoltre, la fiducia dei consumatori risentirà dell’aggravamento, prodotto dalla crisi finanziaria ed economica, della già rilevante “questione salariale”, ovvero la progressiva perdita di potere d’acquisto dei salari.

Anche se nel breve periodo gli indici di fiducia vedranno una ricrescita sul versante dei consumi gli italiani continueranno a essere caratterizzati da un clima di fondo timoroso, suscettibile di modificare rapidamente le loro scelte.

### **Fiducia selettiva**

In funzione delle tendenze appena descritte, nel prossimo triennio la fiducia dei consumatori non rimarrà bassa e limitata, ma sarà sicuramente una fiducia parsimoniosa e, soprattutto, selettiva. Alcuni settori, infatti, faticheranno molto per ri-conquistare

la fiducia dei propri clienti: primo fra tutti, il settore finanziario.

La conseguenza di questo *mood* dei consumatori sarà che, laddove si troveranno di fronte a una carenza di fiducia, molte aziende saranno costrette a:

- porre il cliente realmente al centro del processo di offerta;
- costruire offerte compatibili solo con profitti più bassi a parità di mercato.

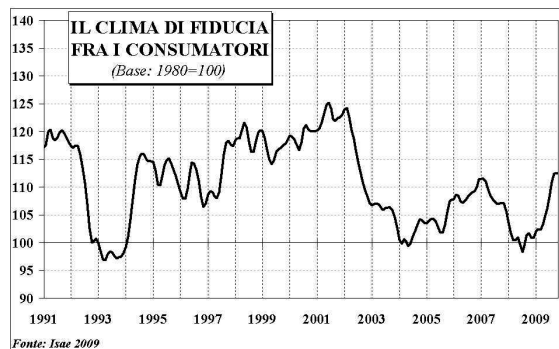
Le aziende che sapranno cogliere la necessità di un mutamento, presteranno maggiore attenzione a:

- la qualità dei prodotti;
- la veridicità dell'offerta;
- l'efficacia reale delle soluzioni.

### Avanti con prudenza

La fiducia dei consumatori ha subito con l'inizio della crisi economica, una caduta paragonabile a quella delle crisi precedenti (che erano di minore entità rispetto a quella attuale). È oggi risalita su livelli leggermente superiori a quelli del biennio 2006-2007, ma ben più bassi rispetto al periodo 1998-2003 (*cf. grafico alla pagina seguente*).

Nel 2010, la fiducia dei consumatori si manterrà grosso modo attorno ai livelli attuali. Nei due anni successivi, invece, vi sarà un ulteriore percepibile miglioramento.



## GLI STILI DI VITA E DI CONSUMO

### Ostentazione imitativa

Nei paesi emergenti continueranno ad avere una forza determinante le vecchie tendenze della crescita quantitativa e della produzione di massa, anche a scapito dell'ambiente.

Assisteremo dunque a consumi ostentativi da parte delle élite dei nuovi ricchi, ma anche a una rapida imitazione, da parte di tali élite, dei modelli di produzione e consumo prevalenti nei paesi ad alto reddito.

### Universi paralleli

In Italia, nei prossimi anni, proseguiranno i cambiamenti negli stili di vita e di consumo già osservati nel recente passato;

- il comportamento di consumo diverrà progressivamente più selettivo rispetto ai prodotti (privilegiando i beni essenziali);
- persisterà la polarizzazione tra una maggioranza di consumatori attenta soprattutto al prezzo dei prodotti (con ricorso crescente ai *discount*, o ai *dispenser*, ad esempio per comprare i detersivi "alla spina") e una minoranza che selezionerà gli acquisti (mantenendo alta la domanda degli champagne di marca più costosi o dei beni di

maggior lusso), puntando sulla qualità (e sulla sostenibilità).

### Consumismo in affanno

La maggior sobrietà e selettività dei consumi degli italiani guiderà le scelte di consumo verso prodotti e servizi essenziali e più sensati e sempre meno guidati dalla moda. Di conseguenza, le "private label" della grande distribuzione prevarranno ampiamente sulle "grandi marche".

Buona parte della struttura dei consumi di qualità e di medio-alto prezzo in Italia, comunque, reggerà (pur se con momentanei cali di specifici settori – com'è stato per i libri o per l'abbigliamento), nel corso dei prossimi tre anni, alle difficoltà create dalla crisi economica. Anche i consumi dei ceti più abbienti, comunque, verranno meno esibiti.

I diffusi atteggiamenti di selettività nel consumo indurranno le imprese di produzione, servizi e distribuzione ad adeguarsi con un'offerta di beni e servizi più "mirata" rispetto alle diverse fasce di consumatori.

### Chilometro zero

Nell'ambito di un'ulteriore differenziazione degli stili di vita e di consumo, cresceranno significativamente i segmenti di consumatori più attenti alla qua-

lità dei prodotti di filiera corta e di vicinanza al produttore.

Inoltre, il perdurare di una generale atmosfera di scarso entusiasmo rafforzerà la considerazione dei consumatori:

- per i prodotti bio (anche al di fuori del campo alimentare, per esempio mobili e laterizi prodotti nel rispetto dell'ambiente);
- per le imprese che mostrano il loro attaccamento al luogo in cui principalmente operano.

### **La biografia delle merci**

Nelle scelte di consumo dei prossimi anni acquisirà un'importanza crescente la "biografia degli oggetti", vale a dire il bisogno di ritrovare dentro al prodotto, al di là delle sue condizioni di merce definita dal puro valore di scambio, la storia del contesto sociale che lo ha portato a produzione.

Ciò rappresenterà l'evoluzione nobile del processo di brandizzazione, cioè dell'attribuzione di identità cui si è assistito negli ultimi 20-25 anni e che ha portato ad una radicale smaterializzazione del valore delle merci.

Tuttavia, la rivalorizzazione del contenuto della merce, cui si associa la necessità di andare a scoprirlo con il processo produttivo, non supererà il percorso di identificazione basato sul marchio. Quest'ultimo manterrà comunque la sua importanza e non verrà considerato fittizio e sostituibile dal prossimo

marchio (nonostante il fatto che la diffusione del marchio stesso a un gruppo più ampio di persone possa far perdere il suo principio di distinzione).

### **Critico, etico, organizzato: il consumatore 3.0**

La risalita della domanda, dopo un periodo di austerità dovuto alla crisi e alla paura del futuro, avrà importanti ricadute sul piano del cambiamento qualitativo, legate soprattutto a un ripensamento complessivo della qualità della vita e del lavoro.

Si diffonderanno, infatti, pratiche di consumo equo-solidale e di consumo responsabile (nelle quali chi acquista il prodotto acquista anche il mondo che quel prodotto ha realizzato).

Aumenterà l'interazione delle imprese con il consumatore, individuale e collettivo (comunità di consumo, *social network*), grazie anche alle ICT che renderanno sempre minore la barriera della distanza fisica.

Fra i *social network* più frequentati, infatti, acquisiranno un peso crescente i siti di consumo critico, che da fatto elitario diventeranno un punto di riferimento socialmente diffuso.

### **Mediazioni culturali**

La crescente interazione comporterà una maggiore differenziazione e personalizzazione delle risposte date

alle diverse domande che nascono dai clienti (e capaci, almeno concettualmente, di auto-organizzarsi).

I mediatori culturali che forniranno idee motrici di qualche peso al proliferare dei desideri e dei bisogni dal basso rappresenteranno gli assi intorno a cui la domanda di consumo verrà ricostruita. Si tratterà di fenomeni come, ad esempio, l'esperienza chiave di *Slow Food*, per cui intorno a una idea forte di alimentazione nasce un sistema di business vasto e differenziato, ma dotato di una matrice comune, capace di espandersi molto più velocemente dei singoli prodotti o servizi ad essa associati.

### **Molti interessi, pochi diritti**

In Italia (contrariamente a molti paesi avanzati, quali quelli del Nord Europa) continuerà comunque a essere scarsamente diffusa la consapevolezza del valore politico del consumo, ossia della possibilità da parte del cittadino di poter influire sugli equilibri pubblici attraverso le sue scelte di consumo.

Un sintomo di tale immaturità resterà il grande numero di associazioni di consumatori presenti in Italia (16 o 18 rispetto ai 3 o 4 dei paesi del Nord Europa), quasi tutte incapaci di rappresentare l'interesse collettivo.

Un nodo storico, comunque, continuerà ad essere la tendenza del cittadino italiano a percepirsi come produttore di ricchezza e portatore di interessi e

rivendicazioni, piuttosto che come consumatore e portatore di diritti, motivo per cui – ad esempio – si continuerà a tollerare l'evasione fiscale (senza rendersi conto che i danni che se ne subiscono sono, per la maggior parte delle persone, superiori ai vantaggi).

### **Solidali e organizzati**

I GAS (Gruppi di Acquisto Solidale) rappresenteranno la punta avanzata di un atteggiamento di consumo molto più sofisticato di quello dominante. Tali gruppi continueranno a coinvolgere persone:

- con un profilo culturale molto sofisticato e molto differenziato al proprio interno;
- con un orientamento culturale e politico alternativo all'organizzazione capitalistica dell'economia e del consumo;
- appartenenti a diverse fasce di capacità di spesa.

## TENDENZE E SEGMENTI SPECIFICI

### Fra responsabilità e risparmio

La polarizzazione dei comportamenti di consumo investirà sempre più anche il turismo e la ristorazione (McDonald's, pizza e vacanze ridotte o "mordi e fuggi", per la maggioranza da un lato; ristoranti, alberghi e vacanze di lusso, per una minoranza dall'altro).

Gli italiani, inoltre, preferiranno vacanze:

- in loco o *low cost*;
- socialmente e/o ambientalmente responsabili.

### La persuasione depotenziata

Nel breve termine – da qui al 2012 – il declino di libri e giornali proseguirà, ma sarà lento e scarsamente significativo.

Un filone in rapida crescita, invece, sarà quello delle attività e dei consumi legati ai nuovi media (apparecchi, servizi, pubblicità, nuovi modelli di comportamento), *in primis* i *social network* su Internet e le tribù dei cellulari.

Il ruolo della tv, invece, in presenza di un aumento significativo del numero dei canali disponibili, diverrà molto meno massificato di adesso, in funzione della tendenza del pubblico a frazionarsi per grup-

pi di interesse. Di conseguenza, i consumi di massa, che oggi vivono appoggiati alla potenza moltiplicativa degli spot televisivi, cominceranno a scricchiolare, cedendo terreno ai consumi di nicchia, in via di proliferazione un po' in tutti i campi.

### Ottimo servizio, se fai da te

L'*e-commerce* continuerà a svilupparsi anche per i beni e i servizi ancora bloccati dai costi e dalle incertezze della logistica, per la consegna all'acquirente finale. A tal fine, il rapporto del produttore con il cliente e con l'operatore logistico incaricato della consegna diventerà più personalizzato e interattivo, grazie alle ICT. Gli aspetti di servizio (garanzia, comunicazione, puntualità, pagamento, etc.) avranno pertanto il sopravvento sugli aspetti manifatturieri in senso stretto, legati alla materialità del prodotto.

Nel campo dei servizi, quindi, sarà sempre più praticabile ed economico il servizio reso a distanza. Ciò sarà vero, in particolare, per alcuni settori specifici nei quali i consumatori diventeranno maggiormente attivi e competenti. Negli altri campi, invece, i consumatori useranno i media per avere un servizio standard e *low cost*, privo di quelle complessità che richiedono tempo e attenzione nella scelta del prodotto e nella sua gestione.

### **Immobilità forzata**

Da qui al 2012 persisterà l'asimmetria sul mercato immobiliare (gran numero di case disponibili in compravendita e poche e costose offerte di case in affitto). Ciò comporterà:

- una sorta di "risparmio" forzato da parte delle famiglie per restituire il mutuo destinato all'acquisto della casa, in mancanza di proposte più convenienti di affitto;
- un ostacolo alla mobilità per la necessità di vendere la vecchia abitazione e comprarne una nuova, cosa poco rapida e agevole;
- una maggior discriminazione e "povertà" a causa della mancata disponibilità di case in affitto a prezzi economici.

Nel lungo termine (oltre il 2012) vi sarà comunque uno sgonfiamento della bolla immobiliare che consentirà di riattivare il mercato sulla base di prezzi più ragionevoli di quelli attuali. Tuttavia, mancherà un sostegno politico all'edilizia che permetta ai comuni di mettere mano alla costruzione di case popolari e di *new town* o perlomeno, non saranno visibili, prima del 2012, gli effetti di investimenti e progetti simili.

### **Decadenza fisica, ascesa numerica**

I prodotti che verranno favoriti nel mercato, nel prossimo triennio, saranno quelli più adatti all'età

medio-alta della popolazione. Nello specifico, saranno privilegiati prodotti pratici e convenienti, come per esempio:

- auto più comode ed economiche che veloci;
  - cibi più "salutisti" e tradizionali che stravaganti.
- Le donne italiane presteranno maggiore attenzione alle loro spese:
- faranno più acquisti nei grandi magazzini, con offerte speciali (*Lidl* o affini) o nei banchetti dei mercati rionali;
  - compreranno prodotti "etnici".

### **Meno status, più istruzione**

La diffusa propensione al risparmio permetterà almeno a parte dei ceti medi una tenuta del tenore di vita. Anche nel caso dei ceti più abbienti, i consumi rimarranno stabili.

Le famiglie che potranno permetterselo e quelle più acculturate investiranno nell'istruzione e nella preparazione professionale dei propri figli, anche con studi all'estero.

### **Fra il frugale e il virtuale**

La crisi non arriverà, nel corso dei prossimi tre anni, a modificare in maniera drammatica il comportamento delle famiglie a reddito medio-basso, che si

limiteranno:

- a un ritorno alla tradizionale riduzione dei consumi, a una maggiore frugalità;
- alla ricerca di scambi;
- a praticare il riciclaggio;
- a contrarre i livelli di spesa sui beni di prima necessità.

Saranno comunque visibili alcuni mutamenti dei consumi di questi ceti:

- si compreranno più prodotti locali e stagionali;
- si amplierà la rete delle offerte dirette produttore-consumatore.

Gli appartenenti ai ceti medio-bassi continueranno comunque a:

- effettuare spese voluttuarie, legate al *loisir*, al gioco, al tempo libero;
- consumare prodotti legati alle moderne tecnologie (soprattutto coloro che avranno una certa consuetudine per gli usi relazionali e comunicativi che possono offrire).

## **5. IMPRESA, MERCATO DEL LAVORO E DISAGIO SOCIALE**

## **LA CONDIZIONE DEI LAVORATORI**

### **Concorrenza al ribasso**

I frutti (avvelenati) della concorrenza al ribasso sul costo del lavoro suscitata dalla crisi si manifesteranno con chiarezza nei prossimi tre anni: una parte della forza lavoro verrà precipitata nei cosiddetti “settori spugna” con mansioni sottopagate e sottoprotette, per evitare di essere esclusa *tout court* dal mercato.

Ciò anche perché, durante il periodo considerato, a causa della crisi delle esportazioni, saranno in sofferenza (e con tendenza alla chiusura) numerose piccole imprese.

### **Capacità di galleggiamento**

A causa della precarietà del lavoro suscitata dalla crisi, i lavoratori si troveranno indifesi a “vendere” sul mercato una professionalità poco curata, in quanto spesso relegata ad un unico compito in una sola azienda, e superata in alcuni casi dal progresso tecnologico o dalla concorrenza dei lavoratori “cinesi”, in paesi *low cost*.

La costruzione e la valorizzazione dell’investimento professionale consentirà al lavoro italiano di difendersi dalla concorrenza di costo che le imprese

avvertono sul mercato globale, inducendo gli imprenditori a rimanere in Italia o ad andare all'estero portandosi dietro i lavoratori italiani con competenze difficili da trovare.

Si accentuerà pertanto il mutamento del lavoratore, che da semplice erogatore di capacità lavorativa diverrà sempre più un professionista che investe su se stesso, prendendosi i costi e i rischi di tale investimento e creando la rete di relazioni utile per mantenere nel tempo la propria competenza. Ciò riguarderà, oltre che il lavoro autonomo, anche quello dipendente.

### **Modelli di gestione del rischio**

I lavoratori dipendenti meno protetti (eccezion fatta per gli impiegati pubblici o delle aziende parapubbliche), in situazione di rischio, pretenderanno l'autonomia e l'intelligenza per gestire tale rischio in modo consapevole.

I lavoratori autonomi, invece, punteranno sulla costruzione di una rete di relazioni affidabili (comunità professionali, centri di servizio sul territorio, filiere organizzate insieme agli utilizzatori, sistemi sociali di formazione, assistenza e difesa della professionalità) come contesto necessario per investire sulla propria professionalità e trovare sul mercato chi è disposto a comprarla.

### **Contratti multiformi, univoci disagi**

La crisi economica metterà sempre più in discussione la flessibilità occupazionale nel settore terziario, poiché essa – con le sue multiformi contrattualità – rappresenterà il principale strumento utilizzato dalle imprese per assorbire le negatività della congiuntura economica.

Nonostante il terziario non rappresenterà – come detto – il settore più colpito dalla recessione, in esso si manifesteranno con forza le pesanti conseguenze subite da occupazioni e mestieri caratterizzati da una tutela debole. Nel settore, infatti, mancheranno, ancora nei prossimi anni, adeguati livelli di protezione e tutela per i lavoratori atipici. Nel breve termine, d'altronde, non verrà posta all'ordine del giorno la definizione di forme di “contratti unici” (come quello recentemente proposto da alcuni economisti), in vista della creazione di una condizione del lavoro più unitaria.

## I MUTAMENTI NEL LAVORO E NELLE PROFESSIONALITÀ

### Produttori di significati

Nei settori terziari e commerciali l'arricchimento della dimensione del "saper essere" accanto a quella del "saper fare" del lavoro sarà nei prossimi anni particolarmente rilevante. Tale dimensione verrà fortemente favorita da un'evoluzione dello scenario delle relazioni industriali in senso cooperativo.

Inoltre, la smaterializzazione del valore avrà un peso crescente, permettendo di dare occupazione e di creare nuovo valore in attività che producono significati, esperienze, identità e servizi, associati ai prodotti materiali.

### Convergenza professionale

Nelle grandi aziende di servizi (grande distribuzione, telefonia, trasporti, banche, assicurazioni, PA, etc.) la demassificazione del consumo e delle loro funzioni nelle filiere produttive richiederà lavoratori più qualificati e conseguenti sforzi importanti di investimento formativo, insieme ad una banalizzazione e automazione delle procedure standard (con richiesta di investimenti professionali nelle ICT).

Risulterà particolarmente indicativo, in tal senso, il caso dei *call center*, nei quali si verificherà una

forte riqualificazione del personale impiegato, che dovrà possedere capacità professionali più evolute di quelle fin qui utilizzate.

Nelle aziende minori, invece, il lavoro – già oggi abituato a fornire una prestazione flessibile e personalizzata a seconda delle circostanze – necessiterà di una buona capacità di padroneggiare i linguaggi formali della tecnica, delle ICT, della contabilità, del *management*, del diritto e delle procedure organizzative.

Va comunque tenuto presente che, mentre le aziende avranno sempre più bisogno di lavoratori qualificati, il sistema formativo tenderà in generale a mettere a disposizione persone sempre meno qualificate.

### Divergenza di interessi

Per reggere alla pressione competitiva esterna, le imprese punteranno su lavoratori dotati di competenze difficilmente imitabili, per dirigersi verso produzioni ad alto contenuto di significati e di servizi.

Tuttavia, la formazione di questi lavoratori sarà estremamente difficile, in quanto i lavoratori (dipendenti e autonomi), pressati come sono da problemi di reddito, avranno poca convenienza a dedicare tempo, attenzione e denaro ad attività attualmente sottovalutate dal mercato.

Oltre allo sviluppo delle fasce più qualificate, comunque, si effettuerà un investimento professionale anche nelle mansioni attualmente meno protette e pagate.

## **CONCERTAZIONE E RELAZIONI INDUSTRIALI**

### **Decentramento negoziale**

Nel periodo considerato, a seguito dell'Accordo Interconfederale del 15 aprile 2009, si incrementerà la contrattazione di secondo livello, grazie alla riduzione di tasse e contributi prevista per la definizione di obiettivi di produttività, redditività, qualità, efficienza, efficacia e competitività delle imprese. Inoltre, verranno stipulati:

- specifici accordi per l'adozione di "elementi economici di garanzia" per le piccole e medie imprese i cui lavoratori non sono coperti da questo livello negoziale;
- intese territoriali per modificare singoli istituti economici o normativi del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro.

### **Tre scenari per le relazioni industriali**

A partire da queste tendenze generali, la concertazione e le relazioni industriali potranno evolvere secondo tre scenari alternativi, relativi sia ai settori manifatturieri che al terziario. I tre scenari, caratterizzati da diversi livelli di probabilità di verificarsi, sono i seguenti:

- uno scenario statico-passivo;
- uno scenario di cambiamento radicale;
- uno scenario dinamico-cooperativo.

### *Lo Scenario Statico-Passivo* *Probabilità: 42%*

Lo scenario statico-passivo delle relazioni industriali sarà caratterizzato da forme di ricentralizzazione contrattuale, una politica salariale selettiva, con distribuzione della produttività a livello settoriale. Questo scenario implicherà/stimolerà:

- episodi di conflittualità spontanea e reattiva alla crisi economica (come in Francia e in Grecia);
- politiche del lavoro e di *welfare* prevalentemente di tipo "passivo" con sussidi di disoccupazione ed ampliamento degli interventi di cassa integrazione guadagni alle Pmi e al terziario;
- un crescente dualismo del mercato del lavoro tra *insider* e *outsider*.

### *Lo Scenario di Cambiamento Radicale* *Probabilità: 20%*

Lo scenario di cambiamento radicale delle relazioni industriali, invece, sarà caratterizzato da un forte interventismo governativo con riforme e accordi firmati "con chi ci sta", uno sviluppo della con-

trattazione collettiva decentrata (accompagnata da incentivi fiscali su salario di risultato e straordinari).

Tale scenario implicherà/stimolerà:

- la individualizzazione e “personalizzazione” delle relazioni di lavoro;
- politiche del lavoro selettive e di *workfare*;
- conflittualità diffusa, soprattutto nei settori in cui la Cgil è maggioritaria.

### *Lo Scenario Dinamico-Cooperativo*

*Probabilità: 38%*

Lo scenario dinamico-cooperativo, infine, sarà caratterizzato da una politica dei redditi nazionale definita a livello tripartito (in linea con quello europeo), un equilibrato sviluppo della contrattazione decentrata (aziendale o territoriale) su produttività (salario di risultato) e *flexicurity* nei mercati “interni” del lavoro. Questo scenario implicherà/stimolerà:

- un sostegno alla continuità dello status professionale dei lavoratori a fronte della discontinuità degli impieghi;
- un rafforzamento del “modello partecipativo” di relazioni industriali per accompagnare la ristrutturazione del sistema produttivo (l’evoluzione dei distretti verso le reti lunghe e globali, le aggregazioni di imprese, il ruolo di leadership innovativa delle grandi e medie imprese).

Quest’ultimo scenario, inoltre, mostrerà particolare efficacia nel caso del terziario e del commercio, soprattutto nei comparti che più saranno interessati dai processi di ristrutturazione ed innovazione e che già in parte sono specificamente connotati in tal senso.

### **Crisi finanziaria e rottura culturale**

I rapporti fra le parti sociali verranno orientati, nel prossimo futuro, dalla crescita della disoccupazione e dalla fine delle risorse finanziarie della Cig (Cassa Integrazione Guadagni), generando conflittualità e tensione. Questa situazione coinvolgerà senza distinzioni anche il settore terziario.

Tale tensione sarà risolta solo attraverso un nuovo patto sociale che porti a definire forme di cooperazione fra lavoratori all’interno delle aziende. La logica della partecipazione, pur risultando incoerente con la nostra cultura, progredirà nei prossimi anni.

### **La perdita del futuro**

Da qui al 2012 la gestione dei rapporti tra le parti sociali continuerà a risentire anche della paralisi del ceto politico, incapace di azioni di riforma in questa direzione e orientato a promuovere soprattutto atteggiamenti difensivi e non orientati al futuro. Nei tre anni considerati, infatti, il Governo in carica sarà

incapace di sviluppare adeguate politiche sociali:

- sia per integrare chi è fuori dall'accesso al *welfare*;
- sia per restaurare un clima di fiducia collettiva nel contratto sociale e nella uguaglianza delle possibilità.

### **Scollamento progettuale**

Nel prossimo futuro la spaccatura tra sindacati tenderà ad ampliarsi. Ciò porterà un certo pregiudizio per il peso della Cgil al di fuori delle sue "rocceforti industriali".

Rimarrà quindi assente, almeno per i prossimi tre anni, la possibilità di una nuova convergenza tra le organizzazioni sindacali dei lavoratori (vale a dire, di una che includa Cgil), finalizzata ad individuare le nuove riforme del lavoro e della contrattazione.

Inoltre, si approfondirà ulteriormente lo scollamento di progetti, di piani e di forza sul territorio fra i sindacati (strutture che rimarranno di lunga durata) e i partiti (sempre più effimeri e di collocazione variabile, con funzione essenzialmente di cartelli di marketing).

## **IL RAPPORTO FRA IMPRESA E LAVORO**

### **Antiquati e inadeguati**

I lavoratori italiani si dimostreranno sempre meno disponibili a delegare alle organizzazioni di rappresentanza sindacale la tutela della propria posizione occupazionale.

Alla debole tutela dei lavoratori, d'altronde, contribuirà anche la presenza di sindacati:

- inadeguati, in quanto interessati alla ribalta mediatica e politica piuttosto che alla difesa di interessi reali;
- poco moderni, in quanto incapaci di comprendere l'evoluzione dell'economia immateriale della *knowledge society*.

### **Crisi di rappresentanza**

Da qui al 2012 si verificherà una crisi della verzenzialità sindacale nell'ambito del lavoro dipendente regolare. La presenza dei sindacati confederali sarà piuttosto debole e minimale perché saranno incapaci di stare al passo con la rapida evoluzione tecnologica (e dei suoi effetti di obsolescenza delle vecchie categorie professionali, su cui continuerà a basarsi la vita del sindacato tradizionale).

Il clima economico indebolirà la forza sindacale del

lavoro dipendente, favorendo la crescita del lavoro atipico. Le conseguenze per i lavoratori saranno pesanti:

- continueranno a mancare gli ammortizzatori sociali per i lavoratori precari;
- i contratti a termine renderanno difficile la loro auto-organizzazione.

Il precariato diffuso, dunque, resterà disorganizzato e incapace di dar corso a una duratura e stringente protesta di massa, alimenterà un periodo di turbative sociali.

### **Frammentazione e distruttività**

La mancanza di coesione sul versante della rappresentanza collettiva del lavoro stimolerà una conflittualità fra le parti sociali molto più frammentata rispetto al passato. Ciò anche perché sarà sempre meno chiaro quali siano le parti sociali coinvolte, di volta in volta, in ogni conflitto.

Aumenteranno comunque le azioni dimostrative in alcuni ambiti di servizio (ad es., la gestione dei bagagli negli aeroporti) che stanno prendendo coscienza del loro potere di blocco dei processi produttivi complessi (come il trasporto aereo).

Le vertenze, inoltre, assumeranno forme nuove e meno “ordinate”, con azioni eclatanti e anomale durante gli scioperi, ispirate a esempi internazionali (come il sequestro dei manager). Il settore terziario sarà ugualmente toccato da queste tendenze “distruttive”, soprattutto nel settore dei trasporti.

### **La riconquista del futuro**

La tendenza delle imprese italiane a cercare di migliorare l'efficienza puntando sui rapporti di lavoro a breve e diminuendo l'occupazione dipendente, si invertirà nei prossimi anni, perché sempre più imprenditori realizzeranno che i vantaggi economici sono del tutto annullati dalla riduzione di produttività dell'impresa derivante dalla insicurezza del rapporto di lavoro.

Più che ritornare agli impieghi “a vita”, comunque, ci si orienterà su soluzioni stabili, ma a tempo (a cinque, otto, dieci anni). Questa maggiore propensione alla stabilizzazione riguarderà la piccola impresa in misura analoga a quella grande. In tempi di crisi, ciò sarà un elemento di tenuta, oltre che per il tenore di vita dei lavoratori, per la capacità delle imprese di stare sul mercato.

Migliorerà, di conseguenza, la propensione delle imprese a formare le risorse umane su progetti di lunga durata. La formazione, comunque, avrà un peso rilevante esclusivamente per le eccellenze e per i ruoli chiave. Mentre la formazione massiva e diffusa resterà di qualità media o medio-bassa.

Si diffonderanno, inoltre, soluzioni di “auto-welfare” promosse da imprenditori per aggirare la perdita di potere di acquisto dei propri dipendenti (come nel caso Luxottica, fornendo la spesa o *ticket* familiari, etc.).

## **6. L'IMMIGRAZIONE E IL SISTEMA DELLE IMPRESE**

## **LE TENDENZE DELL'IMMIGRAZIONE**

### **Come può uno scoglio arginare il mare...**

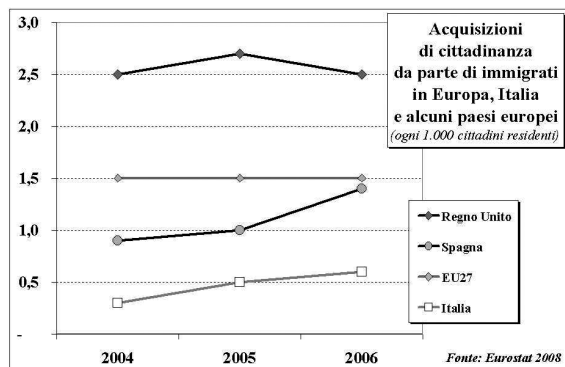
Nonostante le drastiche misure di chiusura adottate dall'Unione Europea nel recente passato, i flussi di migrazione proseguiranno senza mutamenti sostanziali. L'immigrazione, infatti, come storicamente è sempre accaduto, sarà stimolata molto di più dalle pessime condizioni dei luoghi di partenza (per ragioni economiche, politiche, ambientali, etc.) che dalle condizioni e dalle regole dei luoghi di arrivo. Ciò riguarderà anche l'Italia che, nonostante le leggi xenofobe, si troverà impossibilitata ad arrestare o ridurre sostanzialmente i flussi in ingresso.

L'immigrazione, dunque, crescerà in modo regolare nel nostro Paese, in particolare dopo la contrazione della domanda dovuta alla crisi. Tale tendenza si manterrà nel lungo termine, principalmente a causa del calo demografico e dell'invecchiamento della popolazione italiana: l'unico ricambio possibile sarà infatti l'accesso al mercato del lavoro di nuova forza lavoro, proveniente dall'esterno. Sarà questa tendenza a dettare i cambiamenti più forti nella struttura economica del nostro Paese, attraverso il mutamento del mercato del lavoro e della struttura pensionistica.

## Separati in casa

Attualmente, l'acquisizione di cittadinanza da parte degli immigrati – considerata a livello europeo un indicatore di una capacità integrativa efficace – è un fenomeno molto più ridotto in Italia rispetto alla gran parte degli altri paesi dell'Unione, inclusi quelli più grandi (*cfr. grafico seguente*).

Nei prossimi tre anni, le acquisizioni di cittadinanza aumenteranno la propria incidenza in percentuale, ma la differenza fra la percentuale di acquisizioni in Italia e la media europea resterà analoga a quella attuale.



Persisterà, inoltre, un clima di ostilità nei riguardi della forza lavoro immigrata. Ciò specialmente in quanto gli immigrati si troveranno in competizione con gli italiani, più che sul terreno del lavoro, soprattutto rispetto ai servizi sociali (sanità, asili nido, etc.).

## Pochi preparati, molti disperati

Nei prossimi anni le migrazioni verso l'Italia muteeranno di composizione, poiché gli abitanti dell'est dell'Unione, grazie al miglioramento delle loro condizioni economiche, mostreranno minore propensione a emigrare verso ovest. Aumenteranno, viceversa, le persone provenienti dall'Africa. Il saldo totale, nonostante questi mutamenti, rimarrà grosso modo lo stesso.

A causa dei vuoti di offerta creatisi in tutti i livelli della scala professionale, sarà comunque necessaria una gestione dell'immigrazione che porti in Italia, oltre alle persone disperate alla ricerca di un lavoro qualsiasi, anche professionalità evolute da legare alle nostre aziende, per creare un legame forte e affidabile con la cultura e con i sistemi di relazione esistenti nei paesi emergenti.

Sfortunatamente però, ciò accadrà solo nel lungo termine, tranne per casi isolati di imprese in controtendenza. Tali ritardi, dovuti anche alla scarsa confidenza con la classe dirigente di altri paesi, costituirà la debolezza principale nel nostro posizionamento internazionale.

## La leva del sapere

Per ciò che concerne l'istruzione, continuerà l'aumento rapidissimo (+14,5% nel 2007-2008) del numero di studenti stranieri nelle scuole italiane.

I giovani immigrati che frequentano l'Università

dopo essere usciti dal nostro sistema scolastico, oppure perché giunti in Italia con un diploma di scuola secondaria del paese d'origine, si distinguono per la loro grande motivazione, la disponibilità a studiare molto, a cambiare residenza e, in molti casi, a mettersi in proprio.

### **Condizione criminogena**

Il Governo italiano continuerà, almeno per i prossimi tre anni, a basare la propria politica dell'immigrazione sulle paure, superiori al ragionevole, della popolazione italiana nei confronti dell'immissione di lavoratori stranieri.

La politica italiana, dunque, ostacolerà il processo di normalizzazione del lavoro immigrato, mantenendo piuttosto un atteggiamento sostanzialmente difensivo e criminalizzante che impedirà la fuoriuscita dal mercato nero e dall'illegalità di quei soggetti che hanno tutte le potenzialità per uscirne.

In tal modo, proseguirà la tendenza delle politiche a generare conflittualità e attriti, specie nelle zone più disagiate e marginalizzate del territorio urbano.

### **La produzione della clandestinità**

In aggiunta ai problemi generati dalla sfera politica, le conseguenze della crisi occupazionale saranno

più gravi per gli immigrati regolarmente presenti nel nostro Paese di quelle che subiranno gli italiani, in quanto, oltre alla mancanza del sostegno istituzionale del Governo (che eviterà di attuare provvedimenti a loro favore, per consentire una piena cittadinanza e integrazione), molti di loro si troveranno sprovvisti di una rete parentale di aiuto. Il tasso di disoccupazione degli immigrati (attualmente attorno al 10%), comunque, non subirà innalzamenti drammatici.

Tuttavia, mancando provvedimenti governativi significativi mirati ad ammortizzare l'impatto della crisi occupazionale immigrata, a favorirne l'integrazione e a eliminare il lavoro sommerso, l'esito sarà quello di un incremento della clandestinità e quindi di un rafforzamento e ampliamento del "lavoro nero".

### **Sussidiarietà imprenditoriale**

Nonostante le barriere politiche appena descritte, l'ingresso di lavoratori stranieri proseguirà in tutti i settori.

Solo in alcuni comparti, come soprattutto i servizi alle persone considerati "scadenti" (anche se in realtà caratterizzati da una domanda di qualità molto rilevante), la politica continuerà a compiere qualche passo in direzione di un'efficace regolazione della manodopera migrante.

La politica, inoltre, tenderà comunque a dimostrarsi incapace di dare una risposta sistemica sul-

l'immigrazione, poiché eviterà di definire obiettivi a medio termine (a tre-cinque anni), su questo terreno come su altri.

In tale contesto, l'atteggiamento delle imprese, e in particolare delle associazioni di categoria, sui temi legati all'immigrazione, avrà un enorme peso nel riconoscimento del contributo apportato al nostro sistema economico da parte della forza lavoro immigrata. Nonostante una certa frammentazione sul fronte imprenditoriale, infatti, emergeranno sempre più soggetti capaci di assumere un ruolo forte di rappresentanza collettiva su questo terreno.

## **IMMIGRAZIONE E SISTEMA ECONOMICO**

### **Offresi lavoro pesante e pericoloso**

L'impiego della manodopera immigrata registrerà nel prossimo triennio oscillazioni significative, in funzione della crisi economica e dei tempi del suo superamento. Ciò sarà particolarmente rilevante nell'ambito dei comparti più tradizionali del terziario.

La forza lavoro straniera continuerà da qui al 2012 a inserirsi soprattutto nelle fasce professionali meno qualificate e per lavori pesanti e pericolosi, o socialmente dequalificanti. Tuttavia, per evitare di sconvolgere la scala dei redditi e delle professionalità, ai nuovi occupati immigrati verrà data tutela e un minimo di bagaglio professionale.

### **I lavori negletti di un Paese negletto**

Per gli immigrati dell'est europeo l'Italia, a causa della sua debolezza economica, diverrà via via meno interessante, cosicché in alcuni comparti della nostra economia essi verranno progressivamente sostituiti da persone di diversa provenienza.

Il settore delle costruzioni, ad esempio, vedrà nei prossimi anni la progressiva sostituzione dei lavoratori romeni da parte di quelli di provenienza africana.

La forza lavoro immigrata nel nostro Paese conti-

nuerà a concentrarsi in quei comparti e quelle mansioni che gli italiani spesso rifiutano. Ad esempio, vi sarà una crescente concentrazione nel settore dell'assistenza alle famiglie.

### **Potenzialità inutilizzate**

Nel campo dei servizi alla persona (in particolare *babysitter* e badanti), la situazione dei lavoratori stranieri sarà contraddittoria, poiché essi saranno:

- qualificati in termini di competenze relazionali richieste;
- sotto-qualificati in termini di riconoscimenti, anche in relazione all'assenza di processi politici tutelari ed economici di valorizzazione di questi profili professionali.

Gli stranieri immigrati si inseriranno, comunque, in proporzioni sempre più importanti:

- in "punte" di lavoro qualificato, soprattutto in campo sanitario-infermieristico;
- nel piccolo commercio;
- nell'ambito delle riparazioni domestiche;
- nel piccolo autotrasporto.

Protagoniste di questa evoluzione degli impieghi saranno in primo luogo le etnie con maggiore prossimità culturale all'Italia (romeni, albanesi, slavi).

### **Nuovi giacimenti professionali**

Nel corso dei prossimi anni si accentuerà la tendenza alla maggior richiesta di lavoro immigrato qualificato (con diploma e laurea). Poiché già oggi il tasso di scolarizzazione degli immigrati presenti è molto elevato (quasi la metà ha un titolo di scuola superiore e il 10% ha un titolo corrispondente alla laurea), ciò si tradurrà in un numero crescente di casi nella creazione di inedite opportunità di mobilità sociale ascendente.

Va tuttavia considerato che molte fasce del lavoro qualificato italiano resteranno comunque "protette" dall'ingresso di lavoratori stranieri ad alta scolarizzazione e preparazione professionale, a causa della barriera linguistica.

Nel settore terziario, in particolare, la richiesta di professionalità tenderà a favorire la delega alle persone immigrate di compiti più complessi (di relazione col cliente, di adattamento del servizio, etc.), in passato esclusi dai ruoli puramente esecutivi. Ciò comporterà un atteggiamento maggiormente proattivo delle persone coinvolte e una differenziazione dei loro livelli di reddito, in funzione dell'autonomia e dei risultati raggiunti.

### **Segnali di upgrading**

Il settore dei servizi sarà un ottimo campo di sperimentazione dell'*upgrading* professionale per la manodopera immigrata. A tal fine, si interverrà con:

- corsi di formazione e sistemi di certificazione delle professionalità;
- incentivi ad uscire dal “nero”;
- spazi aperti alle neoimprese.

Tuttavia, da qui al 2012, assisteremo solamente ai primi segni di questa inversione di tendenza, destinata però a rafforzarsi in seguito.

Nel prossimo triennio continuerà comunque la crescita significativa di imprenditoria straniera.

## **NOTA SULL'INDAGINE**

### **Diversità multiple**

Nei prossimi anni il problema della “gestione delle diversità”, che da tempo alcune grandi aziende stanno affrontando, subirà una lenta ma percepibile evoluzione: le questioni legate all’abilità fisica, al genere e agli orientamenti sessuali – cioè quelle appartenenti alla sfera della diversità individuale – verranno progressivamente affiancate a quelle legate alle dimensioni:

- etnica;
- religiosa.

L’emersione di queste dimensioni più collettive, collegate all’appartenenza, farà emergere la gestione delle differenze all’interno dell’agenda della negoziazione aziendale. Il tema della diversità, dunque, raccoglierà, una crescente attenzione da parte delle organizzazioni sindacali.

## **La metodologia**

Lo scenario del terziario nel periodo 2010-2012 si è avvalso di una variante del metodo Delphi. Caratteristica peculiare del metodo è la consultazione in modo rigorosamente separato ed anonimo di un gruppo di esperti al fine di ricavare previsioni basate sulla convergenza delle opinioni circa il futuro dei problemi o fenomeni considerati. Per questo progetto è stata adottata una procedura di consultazione in due stadi di un gruppo interdisciplinare di nove esperti.

Va sottolineato che, in questa edizione dell'Osservatorio, si è scelto di operare una completa tematizzazione della ricerca, preferendo evitare di tracciare un quadro organico – ma necessariamente sintetico – di tutto il terziario, settore enorme e assai differenziato al proprio interno. In tal modo, pur considerando un ventaglio ampio di aspetti economici, sociali e organizzativi, si è potuto offrire un buon approfondimento su questioni cruciali per il futuro dell'economia terziaria italiana.

## **Le fasi della consultazione**

Nella prima fase, ogni esperto ha prodotto in modo libero alcune previsioni relative ai singoli ambiti di indagine, a partire da domande aperte e sulla base delle proprie competenze scientifiche e professionali.

Nella seconda fase, le previsioni di base sono state elaborate, tradotte in nuclei previsionali (item) e sottoposte al giudizio degli esperti. Ognuno di loro ha così avuto la possibilità di analizzare e valutare le opinioni degli altri, potendo eventualmente riconsiderare e modificare anche le proprie posizioni iniziali. Per conferire maggiore stabilità alla costruzione degli scenari, la fase finale dell'analisi si è concentrata sulle aree di maggiore convergenza: su quelle previsioni, cioè, che hanno accolto un alto grado di consenso (o dissenso) sulla probabilità di accadimento.

Pur mantenendo la sua natura qualitativa, l'indagine ha considerato anche alcune tendenze quantitative del recente passato, chiedendo agli esperti se ne prevedevano il mantenimento o la variazione nel prossimo triennio.

Inoltre, nella trattazione del tema delle relazioni industriali, è stata introdotta una variante ulteriore sul metodo, sottoponendo agli esperti tre scenari alternativi – proposti da uno di loro – e chiedendo loro di esprimere la probabilità di verificarsi di ciascuno di essi.

Il costrutto previsionale ha potuto così utilizzare appieno le potenzialità di un vero e proprio “confronto di gruppo”, arricchito dai diversi punti di vista e dalle diverse competenze, reso dialettico dai successivi stadi di interrogazione, nel rispetto della specificità di ciascun contributo.

L'indagine *Terziario Futuro* ha avuto inizio nel mese di novembre 2009 e si è conclusa nel mese di gennaio 2010.

## Le dimensioni indagate

L'indagine previsionale *Terziario Futuro* ha focalizzato l'attenzione sulle seguenti dimensioni:

- l'evoluzione dell'economia italiana;
- le influenze dello scenario internazionale;
- le tendenze dei diversi comparti del terziario;
- il rapporto fra finanza ed economia produttiva;
- i risvolti per le imprese della questione ambientale e climatica;
- la fiducia dei consumatori;
- gli stili di vita e di consumo degli italiani;
- il peso dei criteri di responsabilità e sostenibilità del consumo;
- i rapporti fra le parti sociali;
- i rapporti fra le imprese e i propri lavoratori (dipendenti o atipici);
- l'utilizzo della forza lavoro immigrata;
- l'impatto delle scelte del Governo sull'immigrazione;
- l'imprenditorialità e la capacità innovativa nel settore dei servizi;
- i nuovi modelli di business;
- le competenze dei manager italiani (e di quelli dei servizi in particolare);
- l'acquisizione di nuove competenze manageriali;
- le opportunità del web 2.0;
- le tendenze della collaborazione interorganizzativa.

Su tutte le dimensioni citate gli esperti sono stati consultati con riferimento al periodo 2010-2012.

## **La composizione del panel**

## **GLI ESPERTI**

Riguardo alla composizione del panel, l'indagine Delphi si è avvalsa della collaborazione di un gruppo qualificato di esperti.

In considerazione dell'obiettivo generale dell'indagine – la costruzione di uno scenario macro per il terziario per un arco triennale – e della forte integrazione tra le varie dimensioni e problemi del settore, si è preferito non privilegiare un solo punto di vista, bensì favorire un “dibattito interdisciplinare” sul futuro.

Il mosaico previsionale è stato così composto con l'apporto di nove esperti di provenienza, formazione ed orientamento ideologico estremamente eterogeneo, allo scopo di ottenere una visione globale di quello che sarà il probabile contesto del sistema del terziario nei prossimi tre anni.

I nove esperti consultati sono stati: Duccio Bianchi, Stefano Caselli, Alberto Castelvecchi, Mario Deaglio, Maria Immacolata Maciotti, Emanuela Mora, Serafino Negrelli, Enzo Rullani, Severino Salvemini.

Di seguito sono riportate brevi note biografiche di ognuno di essi.



### **Duccio Bianchi**

È stato amministratore e direttore dell'Istituto di ricerche Ambiente Italia, una delle principali società italiane di consulenza e studi di pianificazione ambientale. Dal 1984 è ricercatore e consulente nel campo delle politiche ambientali e, in particolare, della gestione dei rifiuti.

Ha coordinato ricerche in tema di pianificazione della gestione dei rifiuti per diverse province e regioni italiane. È consulente per enti locali e aziende nel campo della valutazione ambientale ed economica dei sistemi di gestione dei rifiuti e di riciclo. Ha fatto parte di commissioni ministeriali e regionali e in qualità di esperto del Ministero del Tesoro per la valutazione dei programmi dei Fondi Strutturali nel settore rifiuti e aree inquinate (dal 2000).

È autore e curatore del rapporto annuale di Legambiente (Ambiente Italia) e del rapporto sulla qualità ambientale delle città *Ecosistema Urbano*, pubblicato dal *Sole24ore*. Ha recentemente pubblicato *Il riciclo eco-efficiente*.



### Stefano Caselli

Professore Ordinario di Economia dei Mercati e degli Intermediari Finanziari presso il Dipartimento di Finanza dell'Università "Luigi Bocconi" di Milano, ove insegna *Private Equity*, *Investment Banking*, *Corporate Banking*. Direttore della Divisione *Executive Education Custom Programs* per Banche e intermediari Finanziari della Sda Bocconi *School of Management*. Presso la stessa Università è membro del consiglio direttivo di Enter, Centro Studi sull'Imprenditorialità, *research fellow* presso Carefin, Centro Studi sulla Finanza, direttore accademico del Master in *International Management Cems*. Sviluppa attività di ricerca a livello internazionale, collaborando con diverse università europee e americane. È inoltre consulente di direzione su temi di *corporate finance* di numerose istituzioni finanziarie e imprese, con particolare riguardo agli aspetti della finanza straordinaria e dei rapporti con la *governance*. Membro indipendente dal 2002 del Consiglio di Amministrazione di Mps Venture Sgr S.p.A., del consiglio di sorveglianza di Manutencoop S.p.A. e del comitato scientifico di Evca, *European Venture Capital Association* per il triennio 2009-2011 quale rappresentante italiano.



### Alberto Castelvechi

Editore, consulente d'impresa e saggista italiano. Fondatore, nel 1993 della Casa editrice *Castelvechi* (oltre 500 titoli), e in seguito della casa editrice *AlibertiCastelvechi* (con Francesco Aliberti). È specializzato in nuovi scenari sociali, trend e stili di vita, culture giovanili. Ha portato all'esordio numerosi scrittori e saggisti poco più che ventenni (ad esempio Aldo Nove, Isabella Santacroce, Pulsatilla). La sua casa editrice fu la prima ad occuparsi di Internet e civiltà della rete, tra il 1993 e il 1995. Filologo e linguista per formazione, è co-autore con Luca Serianni della *Grammatica Italiana Utet*, attualmente ristampata come Garzantina. Nel campo della consulenza d'Impresa, si occupa di cultura umanistica per il *top management*, immagine strategica e web 2.0. Attualmente è consulente per la comunicazione, l'editoria e i *new media* dell'Università "Luiss Guido Carli". È membro del *think-tank veDrò*, e ha appena concluso, in *partnership* con GPF (Giampaolo Fabris & Associati), una ricerca sui *social network* per Telecom Italia.



### **Mario Deaglio**

È professore ordinario di Economia Internazionale presso la Facoltà di Economia dell'Università di Torino.

Ha seguito due carriere parallele, in campo accademico e nel giornalismo economico.

Dopo aver studiato la struttura delle moderne economie occidentali (in particolare la distribuzione del reddito, l'economia sommersa, il risparmio e i cicli "lungi") si occupa da un decennio della globalizzazione. Il suo saggio *Postglobal* (Laterza, 2004) ha largamente anticipato le debolezze e la precarietà del processo di globalizzazione emersi con la crisi finanziaria.

Cura il *Rapporto sull'economia globale e l'Italia* giunto nel 2009 alla sua quattordicesima edizione. Dirige il sito [www.quadrantefuturo.it](http://www.quadrantefuturo.it) dedicato alla documentazione e all'analisi di problemi globali.

Ha collaborato stabilmente a vari quotidiani e periodici, tra cui *The Economist*, *Panorama*, *Il Secolo XIX*. Ha diretto *Il Sole 24 Ore* (1980-83) ed è attualmente editorialista economico de *La Stampa*.



### **Maria Immacolata Maciotti**

Professore ordinario di Istituzioni di Sociologia e Comunicazioni presso la Facoltà di Sociologia della "Sapienza Università di Roma" e vice presidente dell'Ateneo SUAA, Scienze Umane,

Arte e Ambiente, la Sapienza. Dirige da nove anni il Master Immigrati e Rifugiati della "Sapienza"; coordina il Dottorato di ricerca in Teoria e Ricerca sociale nella stessa università. Per la casa editrice Guerini (Milano) dirige la collana "*Il vissuto sociale*". Redattore capo del trimestrale *La Critica Sociologica*. Ha pubblicato numerose opere tra cui le più recenti sono: *L'esperienza migratoria. Immigrati e rifugiati in Italia* (2006); *Pellegrinaggi e giubilei. I luoghi del culto* (2000); *Sociologia generale. I processi sociali nelle società industriali avanzate* (1998); *Il concetto di ruolo* (1998); *Il Buddha che è in noi. Germogli del Sutra del Loto* (1997); *La ricerca qualitativa nelle scienze sociali* (1997). Collabora da anni ai Dossier Caritas sull'immigrazione e ai Rapporti annuali sugli italiani nel mondo.



### **Emanuela Mora**

Professore associato di Sociologia dei Prodotti Culturali presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università Cattolica di Milano, dove insegna anche Cittadinanza e Consumi in Europa.

Membro del Consiglio Direttivo del Centro per lo studio della moda e della produzione culturale (Modacult) dell'Università Cattolica di Milano. Membro del *board* scientifico del Consorzio interuniversitario *Milano Fashion Institute*.

Membro del Comitato editoriale della rivista *Sociologica* edita da Il Mulino e del Comitato di redazione della rivista *Studi di Sociologia* edita da *Vita e Pensiero*. Si occupa principalmente di moda e industria culturale e di culture del consumo.

Tra le ultime pubblicazioni *Fare Moda. Esperienze di produzione e consumo*, Bruno Mondadori, Milano 2009.



### **Serafino Negrelli**

Professore ordinario di Sociologia dei processi economici e del lavoro nella Facoltà di Sociologia dell'Università degli Studi di Milano Bicocca.

Ha condotto numerosi studi e ricerche empiriche di sociologia economica, del lavoro e delle relazioni industriali. Ha partecipato a *network* internazionali di ricerca nel settore delle telecomunicazioni, sui sistemi produttivi locali, sui processi aziendali di ristrutturazione nell'Unione Europea (Progetto Agire: [www.fse-agire.com](http://www.fse-agire.com)). Attualmente collabora al progetto integrato europeo "Capright", *Resources, rights, and capabilities: in search of social foundations for Europe* ([www.capright.eu](http://www.capright.eu)).

Tra le sue pubblicazioni: *Impresa senza confini. Percorsi, strategie e regolazione dell'outsourcing nel post-fordismo maturo*, (a cura, con G. Bonazzi), Angeli, Milano 2003; *Sociologia del lavoro*, Laterza, Roma-Bari 2009; *Building Anticipation of Restructuring in Europe*, (a cura, con M.A. Moreau e Ph. Pochet), Peter Lang, Bruxelles 2009.

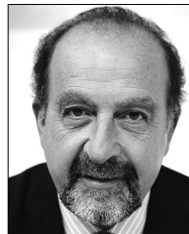


### Enzo Rullani

Direttore del *T.Lab* (Laboratorio del terziario che innova), presso il CFMT – Centro di Formazione Management del Terziario. Ha collaborato alle ricerche sul terziario innovativo svolte dal

CFMT negli ultimi anni, analizzando – con il metodo dello studio di casi – il modello di business di un centinaio di imprese. I risultati di questo lavoro di ricerca, per adesso esposti nei tre libri *Intelligenza terziaria motore dell'economia*; *Innovare che passione e Creatività in rete*, diventeranno oggetto di discussione sul nuovo blog del *T.Lab*, significativamente intitolato *ServicEmotion*.

È professore di Economia della conoscenza presso la *Venice International University*, in cui presiede il centro di ricerca *Tedis*; seguendo temi di ricerca che riguardano l'economia della conoscenza, il rapporto locale-globale, impresa e istituzioni nel passaggio al postfordismo, distretti industriali e sistemi locali, terziario innovativo e sentieri di sviluppo dell'economia italiana. Tra le sue pubblicazioni recenti: *La crisi come occasione di apprendimento* (2009); *Reti d'impresa oltre i distretti* (2008); *Innovare. Reinventare il made in Italy* (2007).



### Severino Salvemini

Professore ordinario di Organizzazione aziendale presso l'Università Bocconi, dove è anche Direttore del Corso di laurea in Economia per le Arti, la Cultura e la Comunicazione. È stato per

quattro anni Protettore dello stesso Ateneo.

Ha insegnato in qualità di professore straordinario e supplente presso l'Università di Bologna, l'Università di Trento e l'Università Parthenope di Napoli e in qualità di *visiting professor* all'INSEAD di Fontainebleau, ad HEC-Paris e alla *Stockholm School of Economics*. È attualmente membro dei Consigli di Amministrazione di alcune società e gruppi fra i quali Mediacontech, Lottomatica, Cinemeccanica, Fondo Investimenti Piemonte, Cargo Italia e Magnolia Spa (di cui è Presidente). È Vicepresidente dell'Associazione *NedCommunity*. È nel Consiglio Scientifico di Triennale di Milano e di Hangar Bicocca. È membro del Collegio dei Probiviri dell'Associazione Generale dell'Industria dello Spettacolo (Agis). È autore di numerosi testi ed articoli sulle tematiche del Lavoro e dell'Organizzazione e sul *Management delle Industrie Culturali*.

## **L'officina di Next – Collana “Ricerche”**

Questa collana di scienze socio-economiche e organizzative – creata all'inizio del 2001 e curata dal settore ricerca della S3.Studium – divulga i risultati di ricerche empiriche, indagini previsionali e di marketing.

### *Ultimi volumi pubblicati*

27. *Delphi 2007. Il futuro dell'Italia* (2007).
28. *Terziario Futuro. Le prospettive delle imprese terziarie tra il 2007 ed il 2009* (2007).
29. *Easy Worker. Come aumentare la presenza giovanile nel settore dei veicoli industriali* (2007).
30. *Il futuro delle piccole e medie imprese italiane* (2007).
31. *Delphi 2008. Il futuro dell'Italia in Europa* (2008).
32. *Vicenza 2015. Le prospettive economiche, politiche e sociali per i prossimi sette anni* (2008).
33. *L'immagine dell'Italia all'estero. Prospettive per il 2013* (2008).
34. *Il futuro della ricerca biomedica in Italia* (2009).
35. *Il futuro delle arti visive contemporanee in Italia* (2009).
36. *Le prospettive della consulenza nel sistema finanziario italiano* (2009).