



IDEA GIOVANI 2050

NON METTIAMO IL VINO NUOVO NEGLI OTRI VECCHI

DI RICCARDO RUGGERI

www.grantorinolibri.it
editore@grantorinolibri.it

Edizione ottobre 2026

Tutti i diritti riservati
Copyright © 2010 Grantorino Libri Srl Editore
Piazza Maria Teresa, 3 - 10123 Torino

Copertina, progetto grafico e art direction: Franco Lima

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, Corso di Porta Romana n. 108, Milano 20122, e-mail: segreteria@aidro.org e sito www.aidro.org.

Riccardo Ruggeri

IDEA
Giovani 2050

Non mettiamo il vino nuovo negli otri vecchi



Grantorino libri

Questo documento e relativa conferenza stampa sono dedicati ai giovani della Gen Z e a quelle limitrofe che nel 2050, anche per motivi anagrafici, saranno al potere. Il testo è stato inviato alle principali testate nazionali e alle Associazioni degli Industriali. Gli abbonati a **Zafferano** lo potranno scaricare. I **Chiostri** di approfondimento e di applicazione di **IDEA**, già in essere o in via di costituzione, lo recepiranno.

Studio questo problema da molto tempo, gli ultimi trent'anni li ho spesi in sperimentazioni – tutte di successo - su tre aziende, una multinazionale quotata a Wall Street, New Holland, un giornale digitale, Zafferano, una RSA domestica. Sono arrivato a una serie di conclusioni e alla certezza che le possibilità applicative di **IDEA** siano infinite, purché si rispettino i suoi principi e le sue assunzioni.

IDEA non è e non sarà mai una **App**, mai sarà un **farmaco**, mai un **vaccino**.

È un modo di **ragionare** per **scenari** e non per **analisi**, di **decidere** per **contro intuizione**, di **parlare** e **scrivere** anche per metafore, di **declinare** in modi innovativi un contesto fattosi complesso, di saper **interpretare** un **XXI** secolo dominato dal **Business** e non più dalle **Ideologie**. Esemplificare cosa significa questa centralità del **Business** che ha preso il posto delle stanche **Ideologie** può essere interessante. Lo farò dopo, se credete.

Nel testo troverete parole che per i lettori non inseriti nei processi di **IDEA** hanno ancora il vecchio significato del mondo *analogico* e non quello nuovo e in costruzione che sarà del mondo *digitale*.

C'è un punto sul quale dobbiamo essere chiari: giovani e adulti, molti temo a loro insaputa, già oggi parlano **due** lingue diverse, più le parole provengono dai livelli più alti della società, più risultano incomprensibili.

Siamo entrati nel secolo di **IA**, **IDEA** può integrare **IA** nella sua formula, come vedremo dopo. Non vale il vice-

versa, perché **IDEA** è *umana* mentre **IA** è e sarà sempre uno straordinario *strumento*. Presto non se ne potrà fare a meno, ma il suo massimo ruolo sarà sempre e solo quello *dell'alleato digitale*, come sostiene **Guido Saracco** del Politecnico di Torino.

Purtroppo, siamo ancora fermi alla grande intuizione di **Alan Turing**: *Possiamo vedere il futuro solo per un piccolo tratto, ma possiamo anche vedere che in questo piccolo tratto c'è davvero molto da fare.*

IDEA, da trent'anni lavora, con umiltà, in quel breve tratto di strada, da *cantoniere*.

Fatte queste premesse, possiamo iniziare.

L'intervista che la direttrice di *The Economist*, **Zanny Minton Beddoes**, ha fatto a fine luglio a **Elon Musk** si è trasformata subito in un *O.K. Corral*, per una precisa scelta editoriale.

Consiglio di guardarla più volte, la trovate in rete, fotografa perfettamente la situazione politica, economica, culturale di due mondi, quello **analogico** dell'*Economist* che sta finendo (purtroppo malamente) e quello **digitale** di **IA** che sta nascendo (mi chiedo: altrettanto malamente?). Guardando quel video non c'è dubbio che la nascita del nuovo stia avvenendo in modalità **forcipe**.

Quell'imbarazzante intervista mi ha convinto che dovevo anticipare e ristrutturare la conferenza stampa su **IDEA Giovani 2050** programmata per l'inizio dell'anno nuovo.

All'inizio del 2025, iniziando dal Politecnico di Torino,

percorsi l'Italia per una serie di conferenze in Università e in Associazioni, tutte in presenza, mentre molte altre furono in streaming, per illustrare **IDEA**, un modello organizzativo "*innocente*".

*Perché **innocente**?*

Perché dovrebbe sostituire il modello attuale, esistente in infinite versioni da tempo immemorabile, tutte ispirate al famoso 7 S di McKinsey (**Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skills, Shared Values**) contrapposto alle 7 parole chiave di **IDEA** (**delega, selezione, formazione, controllo, leadership, tabernacoli, armonia**).

Il modello organizzativo in essere, nelle sue infinite variegate declinazioni, è ormai pieno di incrostazioni di ogni tipo, si poggia su schemi spesso mal invecchiati, è pieno di rigidità mentali e di processo, di tradizioni spesso svuotate,

in altre parole è un modello ricco di imbarazzanti **tabernacoli secondari**. Il termine verrà spiegato più avanti.

Il *Grand Tour* di presentazioni, durato 20 mesi, si è appena concluso, ha coinvolto circa 3.000 persone, in presenza o in streaming, oltre il 60% giovani della Gen Z, nella quasi totalità studenti universitari. A questi devono essere aggiunti gli oltre 22.000 abbonati a **Zafferano** - il 30% dei quali ha meno di 28 anni - che hanno avuto l'opportunità di seguire l'evoluzione settimanale di **IDEA** nel tempo.

I feedback delle persone coinvolte sono stati fondamentali per la stesura di questo testo.

La sua sintesi estrema la trovate nello schema **IDEA + IA + NCS**.

IDEA gioca un ruolo di **leadership**, integra sia **IA** sia il **Nuovo Contratto Sociale**.

Molti mi hanno consigliato di presentare **IDEA** ai vertici delle nostre **Istituzioni politiche**. Come operativo, ho preferito **partire dal basso**, scegliendo una sua capillare sperimentazione e applicazione sul campo.

Come sempre avviene con i modelli innovativi, tutto si gioca nella *fase* di **transizione**, perché oggi le competenze sui processi organizzativi sono solo ai livelli bassi, quelli che fanno execution. Le nostre élite politiche, economiche, culturali pensano che i processi organizzativi, quindi decisionali, coincidano con l'organigramma ufficiale nel quale vivono. Nella vita vera, quasi mai è così.

Di qua la scelta di fare questo incontro-conferenza stampa, a Torino, anziché a Roma.

Utilizzando una struttura virtuale di un nuovo tipo come il **Chiostro**, *prima* punto di approfondimento, *poi* di

realizzazione, è lì che si palesano i problemi applicativi.

IDEA, che non è una società di consulenza avendo come sua filosofia l'assoluta *gratuità*, se richiesta, si affianca esclusivamente al *Leader*, unico titolato a costituire e a gestire un **Chiostro**.

Alcuni di questi, tutti di iniziativa di privati, sono già operativi, altri hanno terminato con successo il loro percorso.

Questo incontro ha lo scopo di illustrare anche i nuovi significati che noi diamo a determinate **parole chiave**, che sono alla base di ragionamenti e di conclusioni indispensabili per implementare lo schema tripolare suddetto.

Chi è per noi il **Cliente**? Sono i **giovani** della **Gen Z** e limi-trofe che nella seconda metà del **XXI secolo**, per ragioni anagrafiche, andranno al **potere**.

Per arrivare a quell'appuntamento è stato previsto un

percorso, cioè un grande **processo di transizione**.

Nella transizione dei grandi **cambiamenti di paradigma**, il **programma**, soprattutto il suo **ritmo** sono fondamentali.

Queste le **assunzioni** sulle quali si basa questo documento.

Non è possibile fare nessun ragionamento sul futuro se non si definisce lo **Scenario 2050**.

Disegnare uno scenario credibile a 25-30 anni richiede studio, coraggio, modestia, buona fede, soprattutto liberarsi di ogni ideologia.

In particolare avere un approccio ispirato alla dura realtà della vita, che quasi sempre ha come riferimento il cosiddetto **worst case**.

Per esempio, questo Scenario, è stato da me elaborato una decina d'anni fa, anche se alcune assunzioni a me non piacciono per nulla, come credo non piacciono a nessuno di voi. Però, dopo dieci anni mantiene intatta una sua validità e, inteso come processo-percorso, sembra reggere.

Lo ripeto, ciò che ipotizza questo Scenario non è ciò che io, voi, le persone perbene, *desideriamo* che accada, ma ciò che *potrebbe* accadere.

Vediamole queste assunzioni:

La **Terza** guerra mondiale è assolutamente esclusa. Non perché le persone perbene come noi lo sognino, ma solo perché **America e Cina** sono piene di debiti, non hanno più i quattrini per farla e ormai sono consapevoli che anche i loro cittadini non li seguirebbero, perché intendono sempre meno lasciarsi coinvolgere in ridicole imprese guerresche.

Si ipotizza quindi un mondo con soli due leader – **G 2** in purezza – con un abbozzo di accordo che, in realtà, forse sotterraneo, c'è già.

Via via, attraverso mini crisi successive e negoziati segreti, si accorderanno per spartirsi: prima lo **Spazio**, poi la leadership su **IA**, poi il **Mondo**, quindi definiranno - come fu a Yalta – un nuovo *ordine internazionale*. Tutto quello che sta succedendo in Ucraina, Iran, Israele, Venezuela, Cuba, Groenlandia, Europa, nel mio **Scenario** è da leggersi come *riposizionamenti* alla ricerca, *disperata* per alcuni, vedi **Germania** e **UK**, di nuovi equilibri.

Il riferimento politico-economico-culturale del **XXI** secolo sarà – e in parte lo è già - il “**Business**”, e non “**l'Ideologia**”.

Se si assume questa ipotesi, che dà origine a profonde riflessioni da fare non in questa sede, il cambiamento rispetto all'oggi, per noi europei sarà sconvolgente. Ne consegue, per esempio, che due saranno le monete globali di riferimento - **dollaro** e **renminbi** - così come due saranno gli **standard** di **IA**, e due le **lingue** di riferimento, inglese e mandarino.

Lo sviluppo economico suddetto avrà come riferimento l'economia di mercato, specie in un **XXI secolo** dominato dal **Business**.

È il percorso che sta facendo la **Cina**, conferma l'**autocrazia** ma ha definitivamente scelto il **capitalismo** per crescere, cooptando i suoi giovani CEO di punta (privati) nel Comitato Centrale del Partito.

Cosa decideranno gli americani lo vedremo.

È ragionevole pensare che i **G 2** considereranno strategica la **sicurezza** in tutte le sue declinazioni militari, pubbliche, private, come videosorveglianza terrestre e satellitare, riconoscimento facciale per l'intera umanità, sorveglianza di massa e intercettazioni dei flussi di telecomunicazioni globali. Dette così fanno specie, ma nella realtà il processo è già molto avanti, soprattutto è irreversibile.

Un flash! In alcuni hotel cinesi quando fai il check in non ti danno più la scheda, ti spiegano che la porta si apre da sola appena ti inquadra.

Problemi oggi considerati come tali, leggi l'**immigrazione**, l'**ordine pubblico**, l'**economia**, la **magistratura**, assumeranno altre valenze e altre configurazioni, stante che le

regole saranno via via globali, e sempre e solo definite, imposte, regolamentate, dal **G 2**.

IDEA è un modello organizzativo *innocente*, che tutto resetta e tutto ricrea. Approfondimenti per spiegarlo sono disponibili sul numero 314 di Zafferano, con un video (20 minuti) che lo sintetizza; può essere semplicemente scaricato. È il primo segmento dello schema tripolare sopra detto, e l'applicazione di **IDEA** deve avvenire tassativamente prima di **IA**.

L'idea strategica è banalmente questa: ***prima la persona umana, poi IA***.

Perché innocente? Perché una delle sue sette parole chiave prevede l'eliminazione o l'accecamento preventivo dei cosiddetti ***tabernacoli secondari***.

In quelli ***primari*** ci sono i valori nobili non negoziabili, in quelli ***secondari*** c'è il colesterolo cattivo delle strutture organizzative ***degradata***, spesso ***corrotte***.

Nella mia esperienza in molte aziende italiane e internazionali di cui sono stato o operativo o consulente, non ho mai trovato un'organizzazione umana ***esente*** da ***tabernacoli secondari***. Ormai ci sono, estremizzando, interi Paesi che paiono marciare in questa direzione.

Vorrei sottolinearlo con forza: **IDEA** ha una connotazione assolutamente **a-politica** e **a-ideologica**.

IDEA l'ho provata su di me e sulle mie attività professionali e imprenditoriali per oltre trent'anni. È **prima** di tutto uno *stile* di pensiero - ragionare per scenari e non per analisi, decidere per contro intuizione - è **poi** uno *stile* di *vita*, quindi un *linguaggio*.

Perché è **tassativo** applicare prima **IDEA** e solo dopo, eventualmente, **IA**?

Perché se applichi **IDEA** in modo radicale, ripeto, con modalità esclusivamente umane, semplifichi i processi, abbatti o accechi i *tabernacoli secondari*, quindi i costi, e lo fai secondo la tua visione strategica, quindi a costo zero, essendo il tutto fatto “in casa”.

A questo punto, puoi, se del caso, applicare **IA**, ma sarà per la sola “ottimizzazione” dei processi, non per la loro imposizione.

Ormai è chiaro: è l'**applicazione**, non **IA**, che assume la

leadership nell'ambito dei **processi organizzativi**.
E l'**applicazione** è esattamente il mestiere di **IDEA**.

Per concludere

Insieme a **Giovanni Semeraro** – dell'Università di Bari – abbiamo approfondito il tema **LAVORO**, che è la **parola chiave** dello schema **IDEA + IA + NCS**, ed è alla base di questo documento.

Siamo partiti da un concetto di **Giovanni Maddalena** dell'Università di Bologna. *“Lavoro è senz'altro un termine di filosofia della politica, dell'economia, della scienza, ma anche di filosofia morale e di etica applicata”.*

Il **lavoro** è il grande **tabù** del nostro tempo.

Ogni Establishment — politico, imprenditoriale, sindacale, accademico — lo evoca, lo celebra, dice di difenderlo.

Nessuno lo *ridefinisce*, perché ridefinirlo significherebbe ammettere che il mondo sta cambiando profondamente, e le tradizionali categorie con cui le élite hanno governato per oltre un secolo sono diventate, di colpo, obsolete.

Il **lavoro umano** è l'aspetto più *strategico* del **XXI** secolo, proprio perché insostituibile, specie quando saremo completamente immersi nel mondo di **IA**.

IDEA lo *ridefinisce*, senza alcun timore di apparire brutale.

Cos'è il **lavoro** nel **XXI secolo**?

Non è più soltanto **un'attività**, è un **prodotto**.

La distinzione è *radicale*, e vale la pena soffermarsi sulla differenza.

L'attività è quello che **fai**, il **prodotto** è quello che **consegni**.

“Per decenni il *CEO capitalism* ha pagato l'attività — le ore, l'impegno, la disciplina, la conformità — *fingendo* di pagare il **prodotto**.

Il risultato è stato la proliferazione di *tabernacoli secondari*, dei livelli gerarchici scarsamente utili o addirittura irrilevanti, delle riunioni infinite, dei processi che producono il bisogno di altri processi. Estremizzando, potremmo chiamarla *fuffa strutturale*.

Personalmente, in modo rispettoso, lo chiamo, con un *termine patrizio*, **lavoro file**.

Nel **XXI** secolo sarà impossibile avere un *modello organizzativo* che preveda, svolti da umani, **lavori file**. Fino ad ora, per molti di questi posti di lavoro vengono selezionati, con la richiesta di titoli di studio prestigiosi, quindi strapagandoli, col solo compito di guidare gerarchicamente altri, a differenza loro, in possesso di un mestiere.

IDEA avvalendosi di **IA** smonta questo impianto, assorbendo la totalità dei cosiddetti **lavori file**, semplicemente perché è operativamente più *efficiente*. Così rende visibile il **prodotto**, elimina il rumore di fondo della **gerarchia inutile**, in cui siamo drammaticamente immersi.

Quindi, come **lavoratore umano** organizzativamente **sopravviverà** solo chi produrrà qualcosa di **reale**, quindi

chi farà autentica *execution*.

Nell'arco di qualche decennio **IDEA** ha già sperimentato la sua **applicazione integrale** in tre casi:

una multinazionale tecnicamente fallita, risanata organizzativamente, e poi quotata a Wall Street, *New Holland*;

una piccola *RSA domestica*;

un settimanale innovativo, *Zafferano*.

Curiosamente, gli ultimi due hanno scoperto di non aver alcun bisogno di **IA**, né oggi, né domani.

Questi casi, stante la complessità del materiale da illustrare e da dibattere, verranno sviluppati più compiutamente nei singoli **Chiostrì**.

Facciamo entrare in gioco **NCS** (Nuovo Contratto Sociale).

Osservando i tre casi — *Zafferano*, la *RSA domestica*, il Caso *New Holland* — emerge una costante: in ciascun caso esiste un accordo implicito, mai scritto e mai contrattualizzato nel senso burocratico del termine, tra chi delega e chi riceve la delega. Un accordo che non riguarda le ore lavorate, né il mansionario, né il contratto collettivo di categoria. Riguarda il **prodotto** atteso, la **fiducia** reciproca, la **libertà di metodo**.

NCS non è una legge, non è un CCNL, non è una direttiva europea, ma un accordo tra professionisti consapevoli, fondato su tre pilastri:

delega reale,

valutazione del prodotto,

libertà di metodo.

Tre aspetti che il vecchio contratto sociale — quello

novecentesco, taylorista, fordista, gerarchico — aveva sistematicamente negato.

Il vecchio contratto recitava: *vieni, obbedisci, esegui, eccoti la paga.*

Il nuovo dice: **produci**, sei **libero** sul **come**, sarai **valutato** sul **cosa**.

È molto più esigente, più giusto, ma è anche l'unico compatibile con un mondo in cui **IA** si occupa **dell'eseguire**, liberando l'umano per pensare e per decidere.

I nuovi **lavoratori** non vorranno più essere **sorvegliati**, vorranno essere **valutati**; non vorranno un **mansionario**, vorranno un **obiettivo**; non vorranno la **sicurezza** del **posto**, vorranno la **certezza** dell'uso della loro **competenza**.

Sono cresciuti in un mondo in cui il **prodotto** è immediatamente **visibile** e giudicato. Si vedano YouTube, GitHub, Hugging Face, Substack: ogni piattaforma è un **mercato** del **prodotto**, non **dell'attività**.

NCS non è utopia: esiste già, nei **tre esempi** citati e in molti altri che non fanno notizia, perché funzionano silenziosamente, senza bisogno di essere celebrati.

È un **tabù** non perché sia **impossibile**, ma perché **smonta** il potere delle **leadership** che vivono grazie **all'intermediazione** — siano essi livelli organizzativi aziendali intermedi o staff di vertice, consulenti di processo, o agenzie, o sindacati.

Nel 2050, quando i ragazzi della Gen Z saranno al potere, **NCS** sarà semplicemente il loro contratto di lavoro. Non avrà più bisogno di un aggettivo”.

A livello istituzionale ci dovrà essere di certo un **NCS statale** che governerà i nuovi rapporti fra lo **Stato** e i **cittadini** del **XXI** secolo, ma questo è un tema politico, e non è di nostra competenza.

