

I Patti per una diversa ripresa dopo l'emergenza: una proposta per il Paese¹

di Patrizio Bianchi, Federico Butera, Giorgio De Michelis, Paolo Perulli²

Tre direttrici per affrontare l'emergenza economica dell'epidemia

L'emergenza economica generata in Italia dall'epidemia di coronavirus verrà affrontata allocando le risorse europee straordinarie oggi aspramente discusse in questi giorni lungo due direttrici: a un estremo troviamo investimenti di politica economica nazionale più o meno coordinati da nuove strutture, da nuovi Green Deal fino all'evocazione di una nuova IRI; all'altro estremo, risorse distribuite incondizionatamente per compensare la perdita di reddito dei cittadini e delle imprese, da redditi di emergenza di fino alle vane ipotesi di *helicopter money* di stile trumpiano. Entrambe queste direttrici hanno le loro ragioni cogenti ma anche rischi: il primo il rischio di un nuovo centralismo che si può impantanare nella burocrazia e nell'illegalità, il secondo di un rinnovato assistenzialismo che allarga le disuguaglianze. Esiste è una terza direttrice che può mitigare i rischi e complementare e concretizzare le precedenti, sempre che siano correttamente impostate, ossia una serie di patti territoriali condivisi fra pubblico e privato che utilizzino, con un percorso partecipativo, le risorse disponibili coprendo l'ultimo miglio delle politiche nazionali. È questa la proposta che presentiamo in queste righe, che si avvale dei metodi appresi da una esperienza di successo, il Patto per il Lavoro dell'Emilia-Romagna. Come diceva Churchill, fare strategie è facile, il difficile è realizzarle.

L'angoscia e il rischio di aspettative messianiche: verso una nuova "fuga dalla libertà"?

Siamo di fronte a una emergenza sanitaria, economica e sociale planetaria senza precedenti. Governanti, politici, scienziati, studiosi giornalisti stanno generando un gigantesco volume di diagnosi, previsioni, proposte sulle cause e sui rimedi urgenti di questo spaventoso flagello a livello globale, europeo, nazionale, regionale. Le decisioni spesso contraddittorie e ondivaghe. Vengono proposti scenari, alcuni catastrofici altri consolatori su come potrebbe essere il mondo dopo l'emergenza, dall'ambiente, alla sanità, all'economia, alla società. Ma sono poche le proposte sui percorsi e sui processi da adottare fin d'ora per passare dall'emergenza alla progettazione concreta

¹ Questo articolo muove dalla ricerca condotta dalla Fondazione Irso e in corso di stampa nel volume Patrizio Bianchi, Federico Butera, Giorgio De Michelis, Paolo Perulli, Francesco Seghezzi, Gianluca Scarano. Postfazione di Vincenzo Colla *Coesione e innovazione. Il Patto per il lavoro dell'Emilia-Romagna*, Il Mulino

² Patrizio Bianchi è, Professore Unesco in Education, Growth and Equality; già Assessore Emilia-Romagna Scuola, Formazione professionale. Federico Butera è Professore Emerito di Scienze dell'Organizzazione Università di Milano Bicocca e Roma Sapienza. Giorgio De Michelis è professore senior di Scienze dell'informazione. Paolo Perulli è ordinario di sociologia Università del Piemonte Orientale e di Lugano.

di un diverso robusto sistema produttivo e sociale italiano. Così alta è l'incertezza dell'oggi che tentare progettare il futuro può sembrare fuga dalla realtà o *wishful thinking*.

Alla angoscia che connota le domande del momento noi tutti siamo indotti a aspettarci risposte dalla scienza o dai leader del mondo. Ma rischiamo di essere delusi. Gli scienziati faticano a portare a sintesi l'enorme massa generata di conoscenze e opzioni sanitarie, economiche, sociali, malgrado oggi le comunità scientifiche sono altamente interconnesse e abbiano a disposizione le risorse dei big data: certo da questo lavoro usciranno terapie, vaccini, tecnologie, piani epidemiologici, ricette economiche e fiscali ma oggi non possiamo non registrare la frammentazione delle corporazioni scientifiche e la mancanza di uno sforzo scientifico interdisciplinare convergente e un uso dei big data già disponibili.³ I *decision makers* politici e amministrativi non trovando premesse solide alle loro impegnative decisioni, si avventurano in soluzioni di natura, qualità e livelli diversi fra loro, da Xi Jinping a Trump e Johnson, da Rutt a Merkel a Sanchez, da Conte a Fontana e Zaia dimostrano che non solo manca un sistema attrezzato per gestire efficacemente l'economia e la società di un mondo interconnesso (ambiente, sanità, occupazione, economia, criminalità) ma mancano anche efficaci organi e processi di cooperazione internazionale istituzionale (OMS, ONU, ILO e altri), soprattutto di fronte a una pandemia globale di questa portata⁴. L'entropia generata da tutto ciò crea nei cittadini e nelle organizzazioni angoscia, ansietà, incertezza e aspettative irrealistiche di decisioni risolutive di leader carismatici mondiali, europei, nazionali che risolvano l'emergenza in corso e indichino le vie per ripartire, magari senza tornare a quella normalità economica e sociale che ha generato i problemi svelati dall'emergenza: ma al momento oltre a non vedere emergere nuovi Sabin o nuovi Roosevelt, questa attesa messianica rischia di generare inazione e una nuova "fuga dalla libertà" per usare una espressione di Eric Fromm che, come ricorda Magatti, può essere il preludio a svolte antidemocratiche come è avvenuto in Italia e Germania negli anni 20 e come avviene in questi giorni in Ungheria.

La proposta: patti regionali per attuare le politiche e realizzare gli investimenti

Facciamo una proposta su una ripresa economica e sociale che non si limiti a tentare di ricostituire lo status quo ante: attivare a livello di territorio patti pubblico-privati che valorizzino le risorse ingenti ma non sufficienti messi a disposizione dal governo: 55 miliardi sono una cifra enorme ma la perdita di PIL è di 150 miliardi. Pensiamo a progetti concreti e partecipativi "a doppia elica", cioè volti a proteggere subito le persone (disoccupate, male occupate, occupate) e le aziende (fragili, liminali, solide) e a progettare fin d'ora un sistema produttivo più robusto e una società più giusta avendo come stella polare l'aumento del valore aggiunto e la creazione di lavoro di qualità. Le manovre dell'Unione Europea e del governo italiano sono volte ad assicurare reddito alle persone e

³ Un solo esempio: il tentativo di Mauro Ferrari Presidente designato del CER, Centro Europeo di Ricerche, di attivare un grande progetto interdisciplinare europeo sul contrasto agli effetti sanitari e socio-economici del COVID si è concluso l'8 aprile dopo un netto respingimento motivato perché "il CER non finanzia le ricerche con social impact" e con le sue dimissioni.

⁴ L'impasse che registriamo ancora su una azione europea concertata sugli eurobond, MES e simili mostra quanto è difficile per gli Stati Europei convergere anche di fronte ad una emergenza

liquidità alle imprese sono imponenti ma, malgrado le dichiarazioni, rischiano di operare solo sulla prima elica. E' necessario e possibile agire fin d'ora in modo strutturato anche sulla seconda.

Il quadro economico globale come sappiamo è inquietante

L'ILO-BIT di Ginevra prevede che la crisi ridurrà il numero di ore lavorate nel mondo del 6,7 per cento nel secondo trimestre del 2020, equivalenti a 195 milioni di lavoratori a tempo pieno. Ma ben 1,25 miliardi sono i lavoratori ad alto rischio. "Questo è il più grande test per la cooperazione multilaterale in oltre 75 anni", dice il Direttore Ryder. Come? Un Piano Marshall del lavoro, propone qualcuno. Ma non ci sono ancora proposte concrete su come farlo

L'azione dell'Europa è indispensabile. Il nostro governo ha richiesto con forza alla Commissione Europea iniezioni di liquidità ottenendo l'allargamento di vincoli di bilancio attraverso la sospensione del Patto di stabilità e ulteriori risorse finanziarie garantite dall'Europa. Mario Draghi era stato deciso nello spiegare che occorre fare *whatever it takes* per salvare l'Europa: oggi è ancor più necessario. Quando sarà conclusa la discussione su Eurobond e Mes, occorrerà utilizzare strategicamente le risorse disponibili: per esempio rendere operativo con priorità quel piano sull'ambiente e la salute annunciato al suo insediamento da Ursula von der Leyen, creare programmi europei straordinari di sostegno al lavoro, alla formazione e all'innovazione, rafforzare la globalizzazione a base europea di cui parla Romano Prodi: il tutto rinnovando una solidarietà europea che, appannata già prima del coronavirus, si mostra in questa emergenza l'unica arma per il futuro dei cittadini europei e per l'Unione Europea come Istituzione.

A livello nazionale, accanto alla necessaria azione a difesa della salute dei cittadini e la riconfigurazione del sistema sanitario, la preoccupazione principale riguarda la tenuta e i cambiamenti dell'occupazione dipendente e autonoma, la sopravvivenza e sviluppo delle imprese, lo sviluppo delle infrastrutture sanitarie educative. Tutto il sistema produttivo rischia di non resistere all'inevitabile riduzione del fatturato interno e internazionale, alla caduta della domanda in alcuni settori come il turismo, la ristorazione e i trasporti, alla disintegrazione delle catene di subfornitura, alla caduta drammatica della domanda da parte delle famiglie, innescando una crisi ben peggiore di quella del 2008 perché tocca sia l'offerta che la domanda, perché colpisce l'occupazione più debole del lavoro nero e del lavoro autonomo, perché investe direttamente quel 96% di imprese piccole e medie che sono non solo la struttura produttiva portante del Paese che sono grande parte della sua organizzazione sociale di base. Occorre trovare forme per suscitare coesione sociale e politica per vitalizzare le organizzazioni pubbliche e private

La nostra proposta riguarda l'ultimo miglio dei programmi di politica industriale e sociale che vanno messi in essere nel nostro paese. La facciamo perché la politica italiana ha sempre mostrato poco interesse, e poca capacità, a trasformare piani, leggi e decreti in azioni efficaci e a monitorarne i risultati. Scegliamo il livello regionale e territoriale perché è lì che i piani di investimenti troveranno il momento in cui le parole e i soldi si dovranno trasformare in fatti. È lì che può essere suscitata una azione di coesione e innovazione in cui può riaccendersi quella imprenditorialità e quel "desiderio" di cui parla De Rita, oggi narcotizzate dalla paura e dall'attesa dell'intervento riparatore dello Stato. Poi è chiaro che il governo della politica nazionale ricucirà Patti regionali e li valorizzerà per concepire e realizzare piani nazionali in raccordo con l'Europa.

Le debolezze e i punti di forza del sistema produttivo italiano

L'emergenza Covid 19 purtroppo cade su un sistema produttivo italiano debole dove i livelli di produttività sono fra i più bassi d'Europa, è basso pure il posizionamento internazionale delle imprese tranne che per le aree delle 4 A (Alimentare, Arredamento, Abbigliamento, Automazione), e sono bassi, infine, attrazione di investimenti stranieri, salari, titolari di istruzione terziaria universitaria e non. Più elevati rispetto all'Europa sono solo il tasso di diseguaglianza, la disoccupazione e sottoccupazione.

Lo tsunami Covid 19 in un mese ha mostrato, al duro prezzo di vite umane e di penose malattie, la inadeguata configurazione organizzativa e finanziamento della sanità pubblica italiana, lo scarso finanziamento e la dispersione delle strutture di ricerca e universitarie, la fragilità delle PMI, la insostenibile burocrazia pubblica, la timida cura delle grandi imprese al bene comune, i problemi di coordinamento istituzionale fra Stato, Regioni, Comuni: si è manifestata drammaticamente quella "questione organizzativa" italiana che richiederebbe quelle azioni potenti di rigenerazione delle organizzazioni pubbliche private, invocata da Federico Butera nel suo ultimo libro *Organizzazione e società*⁵. Oggi però forse si apre una "finestra di opportunità" per gli innovatori che sono rimasti in minoranza nel passato, come sostiene Bruno Dente.

Covid 19 però ha anche mostrato alcuni punti di forza da cui partire per questo avviare processi per attivare la "doppia elica". Innanzitutto il "sistema professionale"⁶ del mondo sanitario, dell'ordine pubblico, dell'istruzione, della logistica, dei servizi pubblici, della grande distribuzione: esso non solo ha mostrato commoventi atti di eroismo ma una straordinaria consistenza deontologica e tecnico-scientifica, malgrado le rigidità delle burocrazie in cui professionisti, sia quelli titolato che quelli umili, hanno lavorato. In secondo luogo, la vitalità delle organizzazioni del terzo settore che si sono preso il carico di molte emergenze. In terzo luogo le eccellenze delle migliori grandi e medie imprese, che operando nelle fasi alte delle catene del valore, hanno mostrato di potere affrontare lo tsunami avvalendosi delle proprie reti organizzative, dei propri team di lavoro responsabili sostenuti da tecnologie digitali, di nuovi ruoli e professioni abilitati da tecnologie, iniziando a pensare subito a nuovi prodotti e dei servizi e a ricollocarsi su nuovi mercati, mostrando anche il proprio profilo di

⁵ L'opinione corrente è che l'organizzazione sia solo "l'intendenza che seguirà" l'economia, la politica, le leggi, il potere a cui andrebbe affidato il cambiamento del sistema industriale e amministrativo italiano. Le grandi imprese sanno come organizzarsi, ma spesso usano i vecchi paradigmi fordisti oppure hanno modelli e metodi non imitabili. La maggior parte delle piccole e medie imprese italiane, del terzo settore, delle Pubbliche Amministrazioni hanno un forte deficit organizzativo. Le imprese, le pubbliche amministrazioni, le organizzazioni del terzo settore, le reti, le piattaforme, gli ecosistemi prossimi futuri dovranno essere progettate con nuovi paradigmi insieme alle tecnologie digitali e al lavoro di nuova concezione.

Le buone politiche pubbliche che offrono risorse economiche e regolazioni normative sono necessarie, ma non sufficienti. Esse sono come il calore della chiocciola o dell'incubatore che fa schiudere le uova: ma è solo la biologia dell'uovo sano e fecondato ciò che genera il pulcino. Le organizzazioni non sono fenomeni della natura, ma sono oggetto di progettazione degli uomini. Come favorire lo sviluppo della "biologia" (fuor di metafora la struttura, il funzionamento, le competenze, la cultura) delle organizzazioni? E' il tema del recente volume Federico Butera *Organizzazione e Società. Innovare le Organizzazioni per l'Italia che vogliamo*, Marsilio, 2020 (pagg 460)

⁶ Il sistema professionale è l'insieme di conoscenze, competenze, prassi, regole deontologiche, modalità di formazione, sistemi di riconoscimento per fornire servizi di cui il pubblico si possa fidare. Esso è dato da tre dimensioni: i ruoli, le professioni, il modo di sviluppare e formare le persone. Esse sono in continua interazione fra loro e con i contesti in cui il lavoro si svolge, ossia l'organizzazione, il mercato del lavoro, la storia della persona. *ibidem*

“imprese socialmente responsabili” o imprese integrali: molte le donazioni a favore delle prime linee dell'emergenza sanitaria, premi a chi ha continuato a lavoro. I sindacati come ai tempi dell'occupazione nazista hanno difeso insieme le aziende e la salute dei lavoratori. E non da ultimo punti di forza sono alcune organizzazioni pubbliche che, avevano già iniziato un proprio cambiamento organizzativo, hanno mostrato nell'emergenza una “prontezza intrinseca” per far fronte all'inaspettato, come la Protezione Civile, l'Arma dei Carabinieri e la Polizia di Stato, come alcune Amministrazioni Regionali come l'Emilia Romagna e il Veneto, come alcuni Comuni. Ma soprattutto il comportamento dei cittadini italiani di fronte all'emergenza ha mostrato straordinarie doti di coraggio, resilienza, disciplina, come ai tempi del secondo conflitto mondiale: gli italiani si sono mostrati migliori delle loro istituzioni e organizzazioni.

Punti di forza sono stati infine alcuni effetti collaterali positivi dell'emergenza. L'utilizzazione del telelavoro e dello smart working, tenuti ibernati per decenni, hanno mostrato su larga scala che un cambiamento nel modo di lavorare, di organizzare, di configurare i ruoli lavorativi è possibile e altamente positivo. L'utilizzazione delle tecnologie digitali per chi ha lavorato e fatto scuola da casa ha registrato un balzo inatteso e promettente di ulteriori sviluppi.

Le emergenze sistemiche di fronte al sistema produttivo italiano

Prima dell'emergenza coronavirus erano già presenti altre emergenze per il nostro sistema produttivo e sociale.

- I. Si stanno accelerando sostanziali cambiamenti dei modi di produzione, che potremmo delineare come il passaggio dall'economia di “scala” cioè dai vantaggi di costo legati alla capacità di produrre grandi quantità di beni omogenei, all'economia della personalizzazione: il sistema produttivo ereditato dal taylor fordismo non regge più e occorre sviluppare nuovi paradigmi di organizzazioni a rete, di unità produttive flessibili, di tecnologie digitali abilitanti, di professionalizzazione di tutti. Molte economie territoriali e gran parte delle PMI stentano a riconfigurarsi rispetto nuovi modelli.
- II. È in atto la Quarta Rivoluzione Industriale. Le nuove tecnologie digitali in tutto il mondo stanno già cambiando i sistemi industriali: robotica avanzata, tecnologie additive, automazione integrata dei processi produttivi, internet delle cose, virtual reality, messa in rete di attività produttive e progettuali, impiego dei big data, cloud, intelligenza artificiale e molto altro. Il Piano Nazionale Industria 4.0, lanciato nel 2016, tendeva a favorire l'innovazione nelle tecnologie digitali soprattutto nelle piccole e medie imprese, sostenendo l'investimento in tecnologie digitali. Nel 2019 il governo ha rilanciato ed in parte ridimensionato questo piano, ridenominato Impresa 4.0. L'affanno da parte delle imprese minori ha mostrato tuttavia che la adozione estesa di tecnologie digitali non decolla se non vengono insieme progettati e attivati anche gli altri 2 pilastri della Rivoluzione Industriale: l'organizzazione e il lavoro: riposizionamento strategico delle imprese, ridefinizione della loro organizzazione interna, riconfigurazione dei ruoli e delle professioni, interventi sulla formazione, riqualificazione dei lavoratori con la ridefinizione ed adeguamento delle loro competenze. Come aiutare le PMI è strategico e gli attuali programmi di Competence Center sono una risposta parziale.

- III. I dati sono la risorsa principale per riconfigurare sistemi produttivi, vita sociale, vita personale attraverso quella iperconnessione senza precedenti che le reti 5 G, i big Data, l'Intelligenza Artificiale consentono. Investire in Science and Technology e abilitare le organizzazioni ad usare i dati è una frontiera ineludibile. Si tratta di mettere a disposizione infrastrutture uniche in Europa come il Tecnòpolo di Bologna e diffondere competenze e metodologie
- IV. L' emergenza climatica ci impone un passaggio dall'economia dello spreco all'economia circolare: una emergenza climatica che con i suoi impatti catastrofici sull'ambiente naturale e sociale che richiede un Green New Deal, che oltre a interventi infrastrutturali sull'ambiente naturale e costruito spinge a sviluppare nuovi prodotti e reinventare i servizi alla persona ed alla comunità, ampliando l'offerta del sistema produttivo italiano ai comparti dell'agricoltura, delle foreste, del territorio fisico, ai mari, alle città ed l'ambiente costruito, quindi a quell'insieme che definiamo come "human habitat". Ma ancora non emergono piani strutturati connessi all'Europa.

Insomma, con l'emergenza coronavirus ha piovuto (anzi diluviato) sul bagnato.

La ripresa farà registrare purtroppo tanti casi di organizzazioni che non riapriranno o che non ce la faranno ad rispondere proattivamente ai cambiamenti prima indicati. Inoltre le inevitabili regole di distanziamento e di controllo sociale nelle fabbriche, negli uffici, nei ristoranti, nei mezzi di trasporto richiederanno un alto livello di riorganizzazione e di rivalutazione dell'efficienza economica delle organizzazioni e dei sistemi di trasporto.

Insomma, bisogna costruire un nuovo sistema produttivo e sociale. Proprio ora e con processi ben disegnati ed efficaci. Non è possibile un prima e dopo: proprio ora.

Convertire l'emergenza in una forza di coesione: l'esperienza dell'Emilia-Romagna

Come è avvenuto nei casi dei terremoti del Friuli e dell'Emilia, è possibile convertire l'emergenza in una forza di coesione che attivi fin d'ora patti fra tutti gli attori pubblici e privati a livello territoriale, regionale, nazionale, per riconfigurare e innovare in modo consensuale e partecipato i sistemi produttivi dei territori italiani e lo sviluppo di lungo periodo delle imprese e del lavoro. Una assunzione di responsabilità collettiva e individuale, rispondendo così all'appello premonitore del Presidente della Repubblica il 5 marzo.

Questa programmazione condivisa e partecipata è quello che fecero nei momenti difficili Roosevelt con il New Deal, il governo tedesco con la Mitbestimmung; i governi scandinavi con l'Industrial Democracy; il governo giapponese promuovendo la lean production; Clinton e Gore con il Reinventing Government.

In questi ultimi anni, l'esperienza più avanzata e matura di programmazione condivisa e partecipata in Italia è stata il Patto per il Lavoro della Regione Emilia-Romagna.

Questa esperienza è radicata nella straordinaria emergenza data causata dal terremoto del 20-29 maggio 2012, che coinvolse l'area tra Ferrara e Parma, colpendo una delle zone più industrializzate d'Italia ed in particolare i distretti meccanici, biomedicali e tessili del Modenese. Dopo aver rifiutato il commissario straordinario, imposto dal governo, la ricostruzione venne gestita da un comitato istituzionale guidato dal Presidente della Regione Vasco Errani, in funzione di commissario, e tutti i sindaci dell'area colpita in funzione di subcommissario, fortemente partecipato da tutte le istanze

rappresentative dell'economia, nella convinzione che proprio nel momento dell'emergenza bisogna rafforzare le strutture democratiche del territorio.

Da quell'esperienza nel febbraio 2015, al varo della nuova legislatura – dopo una difficile transizione successiva alle dimissioni anticipate del Presidente regionale, accompagnata dal più basso tasso di partecipazione al voto della storia della Regione – il Presidente Bonaccini decise di avviare un Patto per il Lavoro, che coinvolgesse tutte le rappresentanze sindacali, imprenditoriali, le università, le scuole, le istituzioni bancarie e finanziarie, il volontariato, affidato al coordinamento dell'allora assessore Patrizio Bianchi.

Dopo una lunga elaborazione congiunta, nel luglio 2015 venne firmato un patto che richiedeva ad ognuno dei partecipanti di definire i propri investimenti ed i propri comportamenti nel prossimo periodo corrispondente alla legislatura, giungendo ad un'azione comune avente come obiettivi misurabili l'aumento del valore aggiunto e quindi la riduzione della disoccupazione, con definizione dei parametri dati dall'aumento delle esportazioni, dall'aumento delle attività di ricerca e di educazione superiore, dalla riduzione della dispersione scolastica, e con il comune impegno di sostenere la creazione ed attrarre strutture di ricerca, tali da riposizionare l'intera struttura economica della Regione al centro del sistema europeo della ricerca. Punto di partenza per il ridisegno di una policy orientata allo sviluppo venne unanimemente riconosciuto nell'educazione cioè nelle politiche per la formazione del capitale umano, ritenendo che un obiettivo di crescita sociale dovesse necessariamente fondarsi sulla capacità di consolidare competenze e conoscenze tali da far aumentare quel valore aggiunto della produzione, ritenuto vero driver dello sviluppo economico di una comunità

A tale piano vennero finalizzate tutta la programmazione dei fondi strutturali europei e tutte le risorse regionali e nazionali disponibili cosicché il Piano per il lavoro divenne l'atto generale di programmazione della Regione, rispetto al quale si sviluppò anche una intensa riorganizzazione della stessa amministrazione regionale, che passò da 12 direzioni regionali a 5 direzioni, strutturali sui grandi nodi individuati dal Patto, quindi a) risorse umane e innovazione del sistema industriale, turismo, commercio e cultura, b) agricoltura ed ambiente montano, c) salute e servizi sociali, d) ambiente e mobilità, e) coordinamento generale, bilancio e personale.⁷

Contestualmente venne affidato ad un unico assessore, lo stesso Patrizio Bianchi, il coordinamento di tutti i fondi europei e la loro programmazione, oltre che i rapporti con l'Unione europea, e le politiche per educazione, ricerca e lavoro, che vennero riconosciute come il punto di partenza dell'azione strutturale.

Si assunse inoltre che prioritario fosse un intervento sullo sviluppo del polo big data e intelligenza artificiale che veda già a Bologna lo snodo del sistema-paese di supercalcolo scientifico, attraendo la sede del centro di supercalcolo della agenzia europea per le previsioni meteorologiche.

⁷ Una analisi dettagliata di questo cambiamento è contenuta in due articoli di Federico Butera, Patrizio Bianchi, Francesco Frieri "Come creare valore aggiunto e lavoro di qualità. Il Patto per il Lavoro e la Pubblica Amministrazione che cambia se stessa" in *Harvard Business Review*, maggio 2020; e in "Alla ripresa dopo l'emergenza e alla Quarta Rivoluzione Industriale occorre una Pubblica Amministrazione 4.0", in *Sviluppo&Organizzazione* Maggio Giugno 2020

Dopo cinque anni, a fine legislatura il tasso di disoccupazione scendeva in regione dal 12 per cento del febbraio 2015 al 4.8 per cento del febbraio 2020, conseguendo così l'obiettivo condiviso di dimezzare la disoccupazione.

Da tale esperienza possono essere tratte indicazioni, per giungere a delineare azioni che possano essere sviluppate nei diversi contesti regionali, aventi proprie specificità coerenti con storia, struttura ed ambizioni delle diverse comunità, che tengano ovviamente come riferimento l'emergenza sanitaria che motiva questo bisogno di rilancio, ma che possano anche affrontare i temi della digitalizzazione e della sostenibilità ambientale, già assunti dal Piano New Green Green New Deal come base della programmazione dei nuovi fondi europei.

Una proposta per il Paese

Da tale esperienza italiana possono essere tratte indicazioni, per giungere a delineare Patti sviluppati nei diversi contesti regionali, con tutte le proprie specificità coerenti con storia, struttura ed ambizioni delle diverse comunità.

La nostra proposta è quella di moltiplicare il numero di imprese e amministrazioni che escano proattivamente dalla crisi, di rafforzare le infrastrutture, di rendere l'istruzione migliore attraverso **un percorso basato su processi insieme top down e bottom up diffusi su tutto il territorio nazionale e connessi con le politiche europee, percorso oggetto di forti patti fra le istituzioni e gli attori del sistema produttivo.**

Temi chiave di questi Patti sono azioni integrate e convergenti che leghino gli individui di una comunità in modo stringente e possano evocare fiducia reciproca sull'esito di interventi fondati su una visione e una strategia condivisa di lungo periodo, potenziando la convergenza fra istituzioni, associazioni imprenditoriali e sindacali, università e centri di ricerca, società di consulenza, istituzioni finanziarie e bancarie e soprattutto il volontariato come luogo privilegiato della condivisione e partecipazione delle persone.

Questi percorsi possono essere molto differenziati ma devono avere poche essenziali caratteristiche essenziali

- a. Rifarsi ad un articolato disegno di interventi a livello nazionale ed europeo, ma essere basati sulle realtà locali, suscitandone le energie e la partecipazione.
- b. Avere una stella polare: la creazione di valore aggiunto e di "lavoro di valore"
- c. Essere basati su obiettivi misurabili e su una visione di lungo periodo
- d. Coinvolgere istituzioni e corpi intermedi
- e. Suscitare energia, valorizzare lo scrigno di competenze di un territorio, attivare partecipazione dei lavoratori e dei cittadini

Questi patti devono definire e soprattutto monitorare periodicamente alcuni selezionati obiettivi chiave di lungo periodo e di rilievo strategico, che vedano al loro centro la riorganizzazione dei sistemi produttivi territoriali, dopo un periodo di blocco e di destrutturazione delle reti di subfornitura e di vincoli crescenti al commercio internazionale.

Particolare attenzione deve essere riservata alla formazione ed alla riconversione del personale, con la partecipazione dei corpi intermedi ed il coinvolgimento delle persone ad un processo di riposizionamento dell'intera comunità regionale in un contesto nazionale ed europeo che dovrà essere esso stesso riorganizzato.

I patti per il lavoro diventano quindi i referenti di una programmazione di lungo periodo, partecipata e condivisa a livello territoriale, che possano essere di riferimento agli interventi definiti a livello europeo, sia con la maggiore disponibilità di liquidità proposta dall'azione della BCE, sia con i Piani straordinari che la stessa Unione europea dovrà porre in essere a partire dalla programmazione dei fondi europei. Questa opportunità deve essere colta per indirizzare tutti gli strumenti per affrontare contestualmente le sfide della sostenibilità ambientale e della digitalizzazione, che restano i perni della programmazione europea del periodo 2021-2027, e contemplare anche le modalità per uscire da questa gravissima crisi, che impone comunque una profonda riorganizzazione di tutti i sistemi produttivi presenti in Europa, ma anche una loro profonda integrazione, per evitare che esplodano le disuguaglianze interne all'Unione, tali da pregiudicarne la stessa esistenza.

Questo implica un coordinamento nazionale, che non solo ripartisca le risorse, ma che operi una continua azione di ricerca della complementarietà, che connetta, anzi sia in grado di "ricucire" le diverse azioni territoriali, per la costruzione di reti nazionali, che abbraccino tutto il paese e ne garantiscano l'inserimento nelle reti europee, utilizzando appieno i fondi strutturali ed i fondi aggiuntivi disposti dall'Unione Europea per affrontare questa straordinaria crisi.

Come organizzare i Patti per il lavoro delle Regioni Italiane ed il loro coordinamento nazionale

Due sono i livelli di organizzazione per attuare questa proposta

A. **Patti Regionali** sviluppati e gestiti dalle singole Amministrazioni Regionali che adottino politiche di innovazione, di creazione di valore aggiunto, di creazione di lavoro, di sostenibilità ambientale a favore delle imprese, dei lavoratori, dei cittadini nella regione e che siano radicati nelle potenzialità e nello scrigno di competenze del territorio.

L'esperienza del Patto per il Lavoro dell'Emilia-Romagna che ha conseguito importanti risultati può fornire – se opportunamente tipizzata- alcune ispirazioni di politiche e strumentazioni di metodo, senza ovviamente essere proposta come un modello meccanicamente replicabile.

Sette approcci e strumentazioni convergenti sono i tools di questi patti e possono essere adattati alle peculiarità economiche, politiche delle diverse regioni:

1. **La stipula di un "Patto"** fra la Regione e i corpi intermedi del territorio includenti i principali Comuni, le università, i centri di ricerca, le scuole, le associazioni imprenditoriali e sindacali, e altri attori rilevanti a livello territoriale: un Patto basato sulla definizione da parte di ognuno dei rispettivi piani di azione di lungo periodo e quindi sull'impegno reciproco a seguirli nel comune consenso;
2. La condivisione di **strategie di valorizzazione del sistema produttivo regionale** verso le fasi a più alto valore aggiunto delle catene del valore globale e verso la riorganizzazione delle strutture produttive delle filiere, comprensive delle attività che possono essere attratte nuovamente sul territorio in ragione della revisione delle catene globali di subfornitura;
3. La definizione di **obiettivi condivisi di creazione di valore aggiunto e di creazione di lavoro di qualità**, specificabili in parametri misurabili e costantemente monitorati;

4. La finalizzazione a tale obiettivo degli **investimenti pubblici e privati**, proposti con l'utilizzo dei fondi strutturali europei e dei fondi aggiuntivi derivanti dai Piani europei predisposti per uscire dall'emergenza coronavirus;

5. La condivisione di un **approccio integrato di politiche pubbliche, che definiremo come "All-government-approach"**, che implichi interventi su capitale umano, innovazione, politiche territoriali, welfare, ossia politiche dotate di strumenti di implementazione non separati fra responsabilità diverse ma fra loro integrati e ricorsivamente rafforzantesi, superando le consolidate segregazioni organizzative della tradizione amministrativa ,

6. Creazione di un **gruppo permanente di lavoro di attori pubblici e privati**, che si danno una organizzazione per l'attuazione del Patto attraverso il consolidamento di reti sempre più integrate di ricerca, di imprese, di formazione, che possiamo definire "Performing Community";

7. Attivazione di un **programma di "Change Management" della stessa amministrazione regionale e locale** per adeguare sé stessa ad agire come agenzia di attivazione, consolidamento ed integrazione di reti locali di soggetti indipendenti ed autonomi in contesti nazionali ed internazionali.

B. Tutto ciò richiede il **Coordinamento nazionale** dei Patti Regionali assicurato da una unità di missione collocata al massimo livello. Questa deve includere leaders delle istituzioni nazionali e regionali, delle imprese, della ricerca, del sindacato. Questo livello nazionale deve sorreggere i Patti Regionali e contribuire al reperimento di risorse europee, statali e private, e contribuire alla funzione di "ricucitura", di costante ricerca della complementarietà delle azioni, che operi da integratore fra le diverse azioni e interventi regionali e livello nazionale ed europeo.

Il coordinamento nazionale deve inoltre assicurare un'efficace comunicazione al Paese degli obiettivi e dello stato di attuazione di questo piano.

In sintesi, l'emergenza spinge con urgenza le imprese, le istituzioni, la ricerca a progettare politiche, soluzioni e metodi partecipativi e attuare quella rigenerazione organizzativa e produttiva su cui siamo in ritardo rispetto ad altri paesi europei.