

Il PNRR per rigenerare le organizzazioni italiane nella transizione ecologica e digitale

di Federico Butera

in corso di stampa su *Techne. Journal of technology for architecture and environment*, n° 23 202

Sommario

Antiche debolezze, effetti della pandemia, questione ambientale, rivoluzione digitale: un diluvio sul bagnato di una debole "società italiana delle organizzazioni"

Il PNRR è una grande opportunità per valorizzare le organizzazioni pubbliche e private migliori e per rigenerare le tante più deboli. Il PNRR non è solo un sistema di governance multilivello per il finanziamento di investimenti e riforme ma una leva per attivare coesione e innovazione fra pubblico e privato.

L'articolo propone il metodo progettuale dei "Patti Territoriali per il lavoro" per coprire l'"ultimo miglio" del PNRR, un metodo studiato dall'autore e dai suoi colleghi nel caso dell'Emilia Romagna e di città metropolitane.

1. La pandemia e la questione organizzativa italiana

Come rigenerare l'Italia, una "società di organizzazioni"¹ non tra le migliori in Europa?

L'emergenza Covid-19 era caduta su un sistema produttivo italiano debole dove i livelli di produttività, di responsabilità ambientale e sociale sono fra i più bassi d'Europa, dove è mediamente basso il posizionamento internazionale delle imprese. Sono fra i più bassi l'attrazione di investimenti stranieri, i salari, i titolari di istruzione terziaria, le competenze digitali. Più elevati rispetto al resto dell'Europa sono il tasso di diseguaglianza, di disoccupazione e di sottoccupazione.

Durante la crisi del 2008 si era generata una "moria di organizzazioni malate": decine di migliaia di imprese piccole erano fallite, molte si erano ridotte e avevano licenziato. Hanno resistito e si erano sviluppate alcune imprese medie champions ma i loro esempi non si sono generalizzati quanto sarebbe stato necessario. Mentre, al contrario, hanno prosperato le organizzazioni criminali, i club parassitari, i clan che gestiscono senza controllo una parte non marginale dell'economia e della società italiane.

La quarta rivoluzione industriale che è già cominciata ha complicato ulteriormente il quadro: le nuove tecnologie potrebbero, se non ben gestite, eliminare posti di lavoro e polarizzare fra organizzazioni capaci e organizzazioni che verranno marginalizzate.

L'emergenza ambientale è una sfida drammatica e l'Unione Europea con Next Generation Eu l'ha messa al primo posto per i governi e per tutte le organizzazioni private e pubbliche.

Lo tsunami Covid-19 ha quindi diluviato sul bagnato. Ha mostrato, al duro prezzo di vite umane e di penose malattie, la inadeguata configurazione organizzativa e l'altrettanto inadeguato finanziamento della sanità pubblica italiana, la fragilità della scuola, la lentezza della giustizia, lo scarso finanziamento e la dispersione delle strutture di ricerca e universitarie, la fragilità delle Piccole e Medie Imprese, la insostenibile burocrazia pubblica avviluppata entro i lacci e laccioli del sistema normativo, la timida attenzione delle grandi imprese al bene comune, i problemi di coordinamento istituzionale fra Stato, Regioni, Comuni. In una parola si è aggravata drammaticamente quella "questione organizzativa" italiana che da anni avrebbe richiesto quelle azioni potenti di rigenerazione delle organizzazioni pubbliche private, invocate da molti e sostenute ancora recentemente nel mio libro *Organizzazione e Società*².

L'invasione russa della Ucraina, l'alterazione degli equilibri geopolitici e delle catene di fornitura e la crisi energetica aprono ora scenari ancora più critici.

¹ Charles Perrow, *A society of organizations*, in *Studi Organizzativi*, 2 2008

² Federico Butera *Organizzazione e società. Innovare le organizzazioni dell'Italia che vogliamo* Marsilio, 2020

L'emergenza Covid-19 aveva però anche mostrato alcuni punti di forza da cui è opportuno ripartire per avviare quei processi a "doppia elica", ossia interventi di ristoro e di investimenti per un futuro diverso resi oggi possibili dal PNRR, una opportunità senza precedenti per il nostro paese per fare sprigionare lo straordinario potenziale dell'economia e della società italiana. Innanzitutto, durante la pandemia si sono manifestati con evidenza quegli eccellenti punti di forza che non da ora tengono in piedi il "sistema Italia": in primo luogo i *sistemi professionali* del mondo sanitario, dell'ordine pubblico, della ricerca, dell'istruzione, della logistica, dei servizi pubblici, della grande distribuzione, delle aziende manifatturiere che hanno compensato le organizzazioni difettose in cui operano. In secondo luogo, le eccellenze delle *migliori grandi e medie imprese* che, operando nelle fasi alte delle catene del valore, da anni sviluppano nuovi prodotti e servizi e cercano e creano nuovi mercati³; in terzo luogo alcune *Amministrazioni Pubbliche* centrali come il MEF, l'INPS e l'Inail; regioni come l'Emilia-Romagna, il Lazio, il Veneto; comuni come Milano, Pesaro e altri, hanno mostrato anche durante la pandemia una grande capacità di sviluppare organizzazioni *mission driven* e orientate al cliente⁴; in quarto luogo la vitalità delle *organizzazioni del terzo settore*. Durante la pandemia i sindacati con grande responsabilità e capacità progettuale hanno difeso insieme le aziende e la salute dei lavoratori. E non da ultimo, punti di forza sono state alcune *organizzazioni pubbliche di difesa sociale* che hanno fatto fronte all'inaspettato, come la Protezione Civile, l'Arma dei Carabinieri e la Polizia di Stato. Ma soprattutto, il comportamento dei cittadini italiani di fronte all'emergenza ha mostrato nella stragrande maggioranza straordinarie doti di coraggio, resilienza, disciplina, come ai tempi del secondo conflitto mondiale, doti non smentite neanche di fronte all'emergere nell'ultimo periodo di minoranze composite di antagonisti no vax: gli italiani in generale si sono mostrati migliori delle loro istituzioni e organizzazioni.

2. *La transizione ecologica*

La questione ambientale è ancora più drammatica di quella sanitaria, anche se i suoi effetti si manifesteranno in tempi relativamente più lunghi. Forse ci potrà essere un pianeta b, ma se non faremo le cose giuste esso sarà senza di noi. Il nostro mondo sta finendo, siamo sull'orlo del baratro, non c'è un governo mondiale che può dichiarare l'emergenza e farla rispettare, scrivono in molti.

Il mio omonimo cugino Federico Maria Butera, professore emerito del Politecnico di Milano, offre nel suo recente libro di successo *Affrontare la complessità*⁵ un fondamentale contributo alla identificazione, misura e rilevazione dei fenomeni della emergenza ambientale e delle interdipendenze fra loro e con quelle sociali ed economiche: il libro offre una mappa delle variabili che possono essere tenute sotto controllo e soprattutto che possono essere riprogettate.

I grandi temi della sostenibilità sono due: uno è certamente il riscaldamento globale e l'altro è la perdita di biodiversità. Inoltre le emissioni di CO₂ non riguardano solo le emissioni prodotte dai veicoli, dagli edifici, dalle fabbriche, ecc., ma anche quelle incorporate, ossia causate dalla costruzione e dal trasporto dei prodotti che si usano. Quindi per affrontare la transizione ecologica è necessario ma non sufficiente parlare di fonti di energia ma occorre affrontare le cause della "perturbazione antropogenica" generate dalle organizzazioni che impongono il nostro modo di produrre, abitare, viaggiare, consumare.

F.M. Butera chiarisce che quattro sono le classi di azioni da fare:

- a. Ridurre le emissioni, sostituendo fonti fossili con rinnovabili
- b. Trasferire risorse ai paesi poveri
- c. Produrre meno cose (o cose diverse) e migliori servizi
- d. Economia circolare

I primi due sono temi politici planetario su cui si sono incontrati e scontrati i governi di tutto il mondo anche recentemente a Glasgow per il COP26; gli ultimi due sono temi di politiche economico sociale, culturale, di configurazione organizzativa, di comportamenti delle forze economiche e sociali pubbliche e private a tutti i livelli e nei diversi paesi.

Tutte e quattro queste azioni richiedono una radicale trasformazione del sistema economico e dell'organizzazione produttiva.

³ Gea, Arca, HBR *Campioni d'Italia*, Strategics Edizioni, 2020

⁴ Federico Butera, Patrizio Bianchi, Francesco Friari, *Emergenza e piani di sviluppo. Un'occasione per Innovare la Pubblica Amministrazione*, in *Sviluppo&Organizzazione*, Maggio - Giugno 2020

⁵ Federico Maria Butera *Affrontare la complessità. Per governare la transizione ecologica*. Edizioni ambiente, 2021

L'ONU ha individuato 17 Sustainable Development Goals (SDG), da perseguire e attuare affinché il percorso per la sostenibilità sia effettivamente raggiunto:

- Sostenibilità ambientale, ossia salubrità dell'acqua; città sostenibili; produzione e consumi sostenibili; sicurezza climatica; conservazione ecosistemi marini
- Prosperità, ossia combattere povertà, fame; rendere acqua, servizi igienici, energia disponibili per tutti; assicurare lavori dignitosi; sviluppare industria e infrastrutture anche nei paesi poveri
- Inclusione sociale, ossia assicurare uguaglianza di genere; ridurre disuguaglianza; perseguire pace e giustizia
- Buon Governo: fattori abilitanti sono pace, giustizia e istituzioni forti

F.M. Butera per raggiungere questi obiettivi sostiene che l'economia che può consentire tutto ciò è **una economia circolare dei servizi di nuova concezione**, ossia meno atomi, più bit; si deve intervenire non solo a livello delle decisioni delle istituzioni nazionali e internazionali (Biden, Modi e Greta) ma anche a quelli delle singole **organizzazioni produttive e amministrative**, che adottino un paradigma evolutivo, uno stile basato su quattro principi: solidarietà, condivisione, equità, sobrietà. Di questo abbiamo discusso alla Casa della Cultura fra i due Federico Butera e Giorgio De Michelis l'8 novembre 2020⁶.

3. **IL PNRR è una grande opportunità per la rigenerazione organizzativa e per la transizione ecologica**

Il PNRR non solo prevede investimenti ingenti per la transizione ecologica ma tocca tutti i temi della riprogettazione e rigenerazione delle organizzazioni pubbliche e private.

Sarà innanzitutto necessaria una accorta e strutturata capacità amministrativa per la **utilizzo e rendicontazione delle ingenti risorse del PNRR**. Boeri e Perotti, segnalando la bassa capacità di spesa delle Pubbliche Amministrazioni (in media meno del 50% dei fondi stanziati), hanno rilevato che con il PNRR le cose possono ancora peggiorare perché questo ha dimensioni economiche senza precedenti e include in gran parte acquisti di beni e servizi, con le complicazioni delle gare d'appalto, dei ricorsi e altro.

Ma la partita è assai più complessa. In questo percorso di grande trasformazione che durerà anni, andranno affrontati tre formidabili antichi problemi strutturali dell'economia della società italiana accennati all'inizio, che richiederanno l'attivazione di formidabili energie tecniche, sociali, culturali, sia a livello centrale che a livello territoriale. I tre problemi sono:

- a) la **rigenerazione del sistema produttivo** adottando nuovi evoluti modelli di organizzazione, di tecnologia, di lavoro
- b) la **riconfigurazione delle città**
- c) le **riforme e riorganizzazione dell'apparato pubblico**: scuola, sanità, giustizia e in generale delle Pubbliche Amministrazioni.

Vediamoli in dettaglio

- a) La **rigenerazione dei sistemi organizzativi privati e del terzo settore** deve partire dal superamento delle cause profonde della crisi dell' "Italia delle organizzazioni" a cui abbiamo accennato. Occorre cioè promuovere la nascita e il rafforzamento di imprese (grandi, medie, piccole) sostenibili, integrali, e capaci di competere; lo sviluppo delle imprese in rete⁷; la riorganizzazione dei servizi pubblici; il potenziamento delle organizzazioni di difesa contro i rischi ambientali; il rafforzamento delle organizzazioni impegnate nel contrasto della criminalità diffusa e organizzata; il cambiamento dell'organizzazione del lavoro intellettuale e manuale e dei contenuti dei lavori e delle nuove professioni; il reskilling e l'abilitazione delle persone giovani e anziane a un mondo del lavoro in radicale cambiamento; la riorganizzazione del sistema educativo. Occorre soprattutto che la politica, i rappresentanti dell'economia, il mondo universitario assumano la questione organizzativa non come la "intendenza che seguirà", ma come oggetto di politiche innovative con investimenti e programmi specifici, come ad esempio fecero Roosevelt con il New Deal; De Gasperi, Mattei,

⁶ Il video del webinar https://www.linkedin.com/posts/federico-butera-42160b6_casa-della-cultura-di-milano-le-mille-facce-activity-6863806465837150208-7Ux

⁷ Gianfranco Dioguardi *Le imprese rete*, Bollati Boringhieri, 2007

Olivetti, Saraceno nel secondo dopoguerra italiano; Schmidt con la *Mittbestimmung*; Clinton e Gore con il *Reinventing Government*.

- b) Un livello cruciale di questo cambiamento profondo sono le **città**. Far ripartire l'economia post-Covid dipende in gran misura dal come far ripartire le città, perché l'economia urbana è il traino di ogni altro settore (edilizia, infrastrutture fisiche e digitali, servizi, ricerca, università, logistica, editoria etc.)⁸.

La ripresa post-Covid nelle città sarà legata oltre che a nuove infrastrutture sostenibili principalmente al cambiamento del lavoro, che sta diventando largamente smart work o come io lo chiamo lavoro ubiquo⁹. Si stima che tra il 30 e il 40% delle ore di lavoro non saranno svolte in città ma si svolgeranno in remoto e si localizzeranno per una quota nelle aree periferiche, città minori, campagne.

Creare nelle periferie, e nelle città minori, spazi di coworking e hub forniti di servizi digitali e di assistenza tecnica potrebbe portare a un nuovo modello di urbanizzazione decentrata, favorito dal web e da Industria 4.0. Ossia sviluppare una città dei 15 minuti, il nearworking.

E i centri città, che perderanno una parte dei lavori d'ufficio e del relativo indotto, che cosa diventeranno? Essi resteranno come oggi in mixed use dove uffici, case di lusso e abitazioni modeste coesistono. E inoltre essi, sempre più abitati da élites e classi creative e di servizio che a Milano e a Bologna sono il 58-59% della popolazione lavorativa totale, potranno diventare sempre di più grandi parchi urbani della cultura e dei servizi immateriali che attraggono turismo di qualità non di massa, con il rispettivo indotto. Molti nuovi lavori nasceranno in questa prospettiva. Il trasporto urbano ed extra-urbano andrà ridisegnato, il settore immobiliare riconvertito verso le nuove attività culturali, della conoscenza e immateriali. Le città si arricchiranno di musei, laboratori, parchi, intrattenimento, cultura.

In questo percorso, l'industria delle costruzioni residenziali e infrastrutturali dovrà assumere un ruolo determinante. Essa nel passato ha sviluppato importanti innovazioni organizzative inaugurando modelli di impresa rete ma anche sviluppando informatica, manutenzione, rammendo urbano, servizi, logistica, sviluppo di nuove professionalità. Essa è componente attiva di quella "città impresa", "impresa enciclopedia" di cui da anni scrive e pratica Gianfranco Dioguardi.¹⁰

- c. Il **cambiamento dell'apparato pubblico** è il terzo problema chiave. La **scuola** è una priorità strategica che richiede non solo investimenti uguali o superiori a quelli di altri paesi europei ma soprattutto una organizzazione innovativa. Università, scuole e soprattutto ministeri e regioni, andranno riorganizzati sia al loro interno (seguendo criteri di autonomia) sia nelle loro relazioni con le comunità (attivando patti educativi di comunità)¹¹. Il cambiamento della **giustizia** non può aspettare riforme legislative complesse, controverse e lunghe ma deve attivare una digitalizzazione gestita, una articolazione dei Poli Giudiziari territoriali e valorizzare le esperienze dei progetti di modernizzazione partecipata dal personale del decennio scorso, come quelli collegati al programma "Diffusione delle buone pratiche negli uffici giudiziari italiani"¹².

La riorganizzazione della **sanità** che ha mostrato la sua fragilità durante la pandemia è indispensabile non solo per fronteggiare una situazione non ancora conclusa ma per affrontare le inadeguatezze e disuguaglianze del sistema nazionale.

Il cambiamento delle **pubbliche amministrazioni** non può essere ottenuto solo per via normativa o tecnologica ma occorre suscitare programmi di gestione strutturale del cambiamento guidati da missioni e partecipati dal personale delle singole Amministrazioni: una nuova opportunità può

⁸ Paolo Perulli e Luciano Vettoreto, Tipi di città e analisi socio-spaziale, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, 4, 2018.

⁹ Federico Butera, Il lavoro agile come sperimentazione per una nuova way of working, in *Il Mulino*, 23 9 2021; Dallo smart-working al lavoro ubiquo di qualità: una opportunità per cambiare il lavoro e le organizzazioni, *Harvard Business Review Italia*, Settembre 2020; Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda, in *Studi Organizzativi*, 1, 2020

¹⁰ Gianfranco Dioguardi Dall'industria delle costruzioni all'impresa per il territorio in *Studi Organizzativi*, 1, 2021

¹¹ Patrizio Bianchi *Nello specchio della scuola*, Il Mulino, 2020

¹² *GIUSTIZIA 2030 Un libro bianco per la giustizia ed il suo futuro*, Febbraio 2021 <https://www.giustizia2030.it/>

essere rappresentata dal DL n.80 2021 che prevede che le pubbliche amministrazioni con più di 50 dipendenti debbano deliberare e presentare al DFP un piano integrato di attività e di organizzazione.

Il PNRR ha come obiettivo di affrontare tutti questi problemi e di darvi soluzioni in tempi brevi.

Il modello di gestione del PNRR prevede due livelli. Il primo, centrale, ha come compito di definire le strategie entro le missioni e i progetti definiti dalle 6 missioni e 16 componenti fissati dall'Europa con il Next Generation EU: e questo è materia di opzioni politiche che possono essere controverse. Il centro in ogni caso supervisiona l'attuazione del PNRR ed è responsabile dell'invio delle richieste di pagamento alla Commissione Europea man mano che gli investimenti vengono realizzati. Palazzo Chigi si riserva la supervisione politica del PNRR attraverso un comitato cui partecipano i ministri interessati e controlla l'esecuzione attraverso il *Dipartimento della Programmazione Economica*, diretto dal prof. Marco Leonardi. Il secondo livello è invece quello delle amministrazioni responsabili dei singoli investimenti. Regioni, Città metropolitane ed enti locali dovranno inviare i rendiconti alla struttura di coordinamento centrale.

La Commissione Europea, d'altra parte, il 22 giugno aveva formulato una chiara raccomandazione al Governo italiano: "Per garantire la responsabilizzazione dei soggetti interessati, è fondamentale coinvolgere tutte le autorità locali e tutti i portatori di interessi, tra cui le parti sociali, durante l'intera esecuzione degli investimenti e delle riforme inclusi nel piano".

Su questa linea il DL 70/2021 77/2021 intitolato 'Governance del Piano nazionale di ripresa e resilienza e Semplificazioni', che all'art 6 recita "Nell'ambito di un protocollo d'intesa nazionale tra il Governo e le parti sociali più rappresentative, ciascuna amministrazione titolare di interventi previsti nel PNRR prevede lo svolgimento di periodici tavoli di settore e territoriali finalizzati e continui sui progetti di investimento e sulle ricadute economiche e sociali, sulle filiere produttive e industriali". Il Presidente del Consiglio l'11 novembre 2021, infatti, ha convocato a Palazzo Chigi i sindaci delle principali città italiane. Per dare esecuzione a questa linea di azione, il Presidente del CNEL prof. Tiziano Treu è stato nominato coordinatore del *Tavolo per il partenariato economico, sociale e territoriale*.

Il Premier partecipando il 12 novembre all'Assemblea Annuale dell'ANCI ha dichiarato che "Comuni e Città Metropolitane dovranno amministrare quasi 50 miliardi di euro come soggetti attuatori del Pnrr... I Comuni sono i luoghi in cui i cittadini incontrano la politica e la pubblica amministrazione. Voi Sindaci rappresentate l'unità dell'Italia".

Saranno capaci le Regioni, i Comuni, le comunità montane insieme alle imprese private con cui collaboreranno a gestire questo volume di risorse, a superare i vincoli burocratici, a sviluppare coesione e innovazione? Io credo che sia possibile se esse si daranno metodi, cultura, etica diverse da quelle consuete, La proposta avanzata da chi scrive e dai colleghi della Fondazione Irso è che il modello di gestione economico-finanziaria policentrica del PNRR può essere integrato e vitalizzato da **Patti Territoriali per il Lavoro e per il Clima**, processi e metodi democratici e progettuali consistenti nella "l'assunzione di proposte e impegni di soggetti pubblici e privati che operano nell'interesse proprio e del bene comune con un focus sulla creazione di lavoro e competenze di qualità¹³".

Ci sono esperienze italiane di successo che esemplificano questa proposta e fra queste il Patto per il Lavoro dell'Emilia-Romagna che ha consentito di dimezzare la disoccupazione, di aumentare costantemente il valore aggiunto, di promuovere innovazione tecnologica. Lo abbiamo studiato a fondo¹⁴ e abbiamo estratto un metodo in sei punti, un metodo che riteniamo generalizzabile a tutte le regioni, città metropolitane, territori. Esso consiste in

- a) stipula di un *patto fra le istituzioni e imprese*;
- b) condivisione di *strategie di valorizzazione del sistema produttivo e di sviluppo sostenibile*. Definire e monitorare obiettivi condivisi e misurabili di sviluppo sostenibile, di creazione di valore aggiunto e di lavoro di qualità. Per esempio obiettivi per rafforzare la difesa della biodiversità in agricoltura, foreste, oltre alla transizione ecologica per raggiungere la neutralità carbonica prima del 2050 passando alle

¹³ Federico Butera, Governance policentrica partecipata del PNRR e Patti Territoriali per il Lavoro, *in Rivista elettronica di Diritto, Economia, Management*. N. 2 - 2021 pp. 9-31

¹⁴ Patrizio Bianchi, Federico Butera, Giorgio De Michelis, Paolo Perulli, Francesco Seghezzi, Gianluca Scarano *Coesione e innovazione. Il patto per il lavoro dell'Emilia-Romagna*, Il Mulino 2020

energie pulite e rinnovabili entro il 2035; perseguire anche la riduzione delle emissioni incorporate (contenute nei prodotti e servizi) oltre che nelle emissioni prodotte, incentivando la produzione di prodotti durevoli e manutenibili; rafforzare l'economia circolare con innalzamento della quota di manutenzione dei prodotti; potenziare la servitizzazione, ossia la integrazione fra prodotto e servizio; aumentare l'occupazione qualificata nel campo dei green jobs; aumento generalizzato dell'occupazione di qualità con mestieri e professioni "a larga banda"; ridurre la disoccupazione; sviluppare imprese innovative; etc.

- c) promozione e comunicazione di alcuni *progetti bandiera*: per esempio piani per la mobilità elettrica nelle città, l'uso dei fiumi per il trasporto merci, programma di incentivi per il rilancio abitativo e sostenibile delle aree interne, etc
- d) *convergenza degli investimenti pubblici e privati resi disponibili e attivabili dal PNRR* a tali obiettivi;
- e) *all-government-approach*, che induce l'ente pubblico a integrare interventi su capitale umano, innovazione, territorio, welfare, superando le consolidate segregazioni organizzative della macchina amministrativa.

Questo approccio rappresenta il campo di equilibrio fra obiettivi di sostenibilità, sviluppo economico, qualificazione del lavoro, welfare, democrazia in cui può esercitarsi più concretamente la collaborazione fra Amministrazione e soggetti del territorio. Per esempio:

- Transizione energetica: evidenziare e comunicare i 17 "obiettivi chiave bandiera" SDG misurabili nel triennio
- Rientro delle produzioni: obiettivi e indicatori
- Città: nuove configurazioni delle periferie, delle città minori, dei borghi con progetti bandiera
- Digitalizzazione: progettazione congiunta di tecnologia organizzazione lavoro nelle imprese e nelle PA
- Progettazione di lavori ibridi e creazione di nuove professioni e mestieri a larga banda
- Sviluppo di green jobs nei centri di ricerca, nelle imprese di energie rinnovabili, in edilizia, in agricoltura etc
- Professionalizzazione di tutti attraverso scuole professionali, riconversione professionali, formazione digitale, qualificazione degli addetti ai servizi, istruzione tecnica; lauree professionalizzanti e ITS fra loro in sintonia; etc
- Organizzare con rigore una *performing community per realizzare il patto*;
- Attivare un programma di *miglioramento* della stessa amministrazione regionale e locale, con precisi indicatori di cambiamento (per es tempi di utilizzazione dei fondi europei; qualificazione del personale, nuove assunzioni di giovani qualificati; digitalizzazione riuscita; livello di servizio alle imprese e alle persone; smart working)..

- f) *Adozione di progetti di change management strutturale delle organizzazioni pubbliche e private*

Il Change Management Strutturale consiste in tre classi di attività non sequenziali ma ricorsive:

- un piano di cambiamento del sistema
- lo sviluppo di progetti esemplari
- il supporto al miglioramento continuo

Queste attività sono interrelate fra loro in una spirale sia di cambiamenti strutturali sia di processi di apprendimento che si rafforzano a vicenda. In una parola, un modo di innovare insieme le strutture di tecnologia, organizzazione, lavoro dei singoli soggetti collettivi strutture e le competenze e gli orientamento dei soggetti individuali, con la partecipazione di soggetti coinvolti. In una parola abbandonare le burocrazie e costruire sistemi sociotecnici agili e *learning organizations*.

Conclusione

Affrontare l'"ultimo miglio" del PNRR attraverso patti territoriali per il lavoro e per il clima con l'idea di moltiplicare programmi e progetti virtuosi di change management strutturale che si diffondono è un complesso percorso culturale, scientifico, tecnico, organizzativo (e in definitiva politico nell'accezione più

alta del termine). Oltre a una inedita disponibilità di risorse finanziarie destinate in parte ai territori, esistono impianti regolatori europei e nazionali favorevoli. Esiste una forte struttura di governance policentrica, fortemente sostenuta dal Presidente del Consiglio, dal DIPE. Esistono già esempi virtuosi, esistono metodi ingegnerizzati, esistono un gran numero di soggetti individuali e collettivi pubblici e privati che si muovono già in questa prospettiva.

Ora è possibile e necessario che si attivino soggetti istituzionali, pubblici e privati, convertendo l'urgenza dell'emergenza climatica, sanitaria, economica e sociale in corso in un grande movimento di iniziative progettuali partecipate, coesive, innovative.