Rivista elettronica di Diritto, Economia, Management

Numero 1 - 2022 • Edizione multimediale

Inquadra il QR-CODE
per il download
degli altri numeri
della Rivista

Special Issue

Atti del Convegno

"I patti per la rigenerazione dei sistemi produttivi locali e la governance del PNRR: il ruolo delle città",

Università degli studi di Milano, Dipartimento di Scienze sociali e Politiche - Fondazione IRSO

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO
DIPARTIMENTO DI SCIENZE SOCIALI E POLITICHE

fondazione irso
istituto di ricerca intervento sui sistemi organizzativi

FONDATA E DIRETTA DA
DONATO A. LIMONE

CLIOEDU®

ISSN 2039-4926

La "Rivista elettronica di Diritto, Economia, Management" è un periodico totalmente digitale, accessibile e fruibile gratuitamente, che ha lo scopo di trattare le diverse tematiche giuridiche, economiche e manageriali con un approccio integrato e trasversale, di tipo comparato, in un contesto locale, nazionale, comunitario ed internazionale caratterizzato dalla società dell'informazione, dalla trasformazione digitale, dalla globalizzazione dei mercati, da processi innovativi di tipo manageriale ed organizzativo nei settori pubblico e privato.
La rivista ha anche la finalità di ospitare contributi di giovani studiosi per valorizzarne le attitudini alla ricerca e il loro contributo allo sviluppo delle scienze giuridiche, sociali, economiche e manageriali.

Direttore responsabile: Donato A. Limone

Comitato scientifico: Estanislao Arana García, Catedrático de Derecho administrativo de la Universidad de Granada (Spagna); Piero Bergamini (Comitato Direttivo del Club degli Investitori di Torino); Francesco Capriglione (professore di diritto degli intermediari e dei mercati finanziari, Luiss, Roma); Mario Carta (Professore di diritto dell'Unione europea dell'Università degli Studi di Roma Unitelma Sapienza); Enzo Chilelli (esperto di sanità e di informatica pubblica); Claudio Clemente (Banca d'Italia); Fabrizio D'Ascenzo (professore ordinario, preside della Facoltà di Economia, Università "La Sapienza"); Angelo Del Favero ("Health and Welfare School", Università degli Studi di Roma "Unitelma Sapienza"); Luigi Di Viggiano (Università del Salento; esperto di scienza dell'amministrazione digitale); Jorge Eduardo Douglas Price, ordinario di Teoria generale del diritto; Direttore del Centro di Studi Istituzionali Patagónico (CEIP), Facoltà di Giurisprudenza e Scienze Sociali dell'Università Nazionale di Comahue (Argentina); Maria Rita Fiasco (consulente, Vice Presidente Assinform); Donato A. Limone (professore di informatica giuridica, direttore della Scuola Nazionale di Amministrazione Digitale – SNAD, Università degli Studi di Roma, Unitelma Sapienza); Andrea Lisi (Avvocato, docente ed esperto di Diritto dell'Informatica; Presidente di Anorc Professioni); Valerio Maio (ordinario di diritto del lavoro, Università degli Studi di Roma, Unitelma Sapienza); Vincenzo Mongillo (ordinario di diritto penale, Università degli studi di Roma, Unitelma Sapienza); Mario Nobile (dirigente generale, responsabile della transizione digitale, Ministero delle infrastrutture e dei trasporti); Roberto Pasca di Magliano (Professore di Economia e gestione dell'Innovazione; Direttore School of Financial Cooperation and Development, Unitelma Sapienza); Gianni Penzo Doria (dirigente universitario di ruolo, direttore dell'Archivio di Stato di Venezia e dell'annessa Scuola di archivistica, paleografia e diplomatica); Pier Luigi Petrillo (ordinario di diritto pubblico comparato, Università degli studi di Roma, Unitelma Sapienza); Nadezhda Nicolaevna Pokrovskaia, docente universitario presso Herzen State Pedagogical University of Russia e Peter the Great Saint-Petersburg Polytechnic University; Francesco Riccobono (ordinario di teoria generale del diritto, Università Federico II, Napoli); Sergio Sciarelli (professore di economia aziendale, Università Federico II, Napoli); Marco Sepe (ordinario di diritto dell'economia, Università degli studi di Roma, Unitelma Sapienza).

Comitato di redazione: Angelo Cappelli, Luca Caputo, Claudia Ciampi, Ersilia Crobe, Tiziana Croce, Wanda D'Avanzo, Sandro Di Minco, Paola Di Salvatore, Massimo Farina, Santo Gaetano, Paolo Galdieri, Edoardo Limone, Emanuele Limone, Marco Mancarella, Antonio Marrone, Alberto Naticchioni, Cristina Evanghelia Papadimitriu, Giulio Pascali, Gianpasquale Preite, Azzurra Rinaldi, Fabio Saponaro, Pasquale Sarnacchiaro, Sara Sergio, Franco Sciarretta.

Direzione e redazione: Via Riccardo Grazioli Lante, 15 – 00195 Roma - *donato.limone@gmail.com*

Gli articoli pubblicati nella rivista sono sottoposti ad una procedura di valutazione anonima. Gli articoli sottoposti alla rivista vanno spediti alla sede della redazione e saranno dati in lettura ai referees dei relativi settori scientifico disciplinari.

Anno XI, n. 2/2021
ISSN 2039-4926
Autorizzazione del Tribunale civile di Roma N. 329/2010 del 5 agosto 2010
Editor ClioEdu
Roma - Lecce

Tutti i diritti riservati.
È consentita la riproduzione a fini didattici e non commerciali, a condizione che venga citata la fonte. La rivista è fruibile dal sito www.clioedu.it gratuitamente.

Codice etico: *www.clioedu.it/rivistaelettronica#codice-etico*
Procedure di referaggio: *www.clioedu.it/rivistaelettronica#referaggio*
Elenco dei numeri pubblicati: *www.clioedu.it/rivistaelettronica*

INDICE

Editoriale
Donato A. Limone 4

Special Issue
Atti del Convegno
I patti per la rigenerazione dei sistemi produttivi territoriali e la governance territoriale del PNRR: il ruolo delle città
11 febbraio 2022
Organizzato da
Università degli Studi di Milano - Dipartimento Scienze Sociali e Politiche
Fondazione IRSO

Federico Butera. Presentazione del Convegno 5

Apertura del Convegno
Presiede e modera: Roberto Pedersini
Direttore del Dipartimento di Scienze sociali e politiche, Università degli Studi di Milano 11

Keynote. Il sistema educativo e le amministrazioni locali alla prova del PNRR
Patrizio Bianchi
Ministro dell'Istruzione della Repubblica Italiana
Cattedra Unesco "Educazione, Crescita ed Eguaglianza
Università degli Studi di Ferrara 12

Introduzione. Il ruolo delle Università nella attuazione del PNRR
Elio Franzini
Magnifico Rettore Università Degli Studi di Milano 13

Il governo policentrico del PNRR e lo stato dell'arte della sua attuazione
Marco Leonardi
Capo del Dipartimento per la Programmazione e il coordinamento della politica economica, Presidenza del Consiglio dei Ministri.
Università degli Studi di Milano 14

I patti territoriali per il lavoro nell'attuazione del PNRR. Una proposta per l'Italia
Federico Butera
Presidente Fondazione IRSO - Università degli Studi di Milano-Bicocca e Roma Sapienza 15

Programmazione e monitoraggio del patto per il lavoro di Milano
Alessia Cappello
Assessora allo sviluppo economico e delle politiche del lavoro del Comune di Milano 26

Un patto per il lavoro per Milano
Maurizio Del Conte
Presidente Afol - Università Bocconi 27

Il patto regionale per il lavoro e il clima dell'Emilia-Romagna e il supporto ai Comuni
Paolo Calvano
Assessore al bilancio, personale, patrimonio, riordino istituzionale della Regione Emilia-Romagna 28

I patti territoriali per il lavoro quali fonti di regolazione decentrata: potenzialità e limiti
Massimo Pallini
Università degli Studi di Milano 29

La piattaforma, l'ecosistema dell'innovazione e le reti di trasferimento tecnologico
Giorgio De Michelis
Fondazione Irso - Università degli Studi di Milano-Bicocca 30

Decent work cities: PNRR a confronto con l'esperienza statunitense
Orsola Razzolini
Università degli Studi di Milano 35

Una ricerca su impresa e pubblica amministrazione in due comuni del patto per il lavoro e il clima dell'Emilia-Romagna
Lorenzo Ciapetti
Antares - Alma Mater Studiorum, Università di Bologna 40

La costruzione dei presupposti per attuare forme di partecipazione e patti territoriali
Tiziano Treu
Presidente CNEL - Coordinatore del Tavolo per il partenariato economico, sociale e territoriale del PNRR - Università Cattolica del Sacro Cuore 44

Federico Butera e Roberto Pedersini
Ringraziamenti 50

Istruzioni per la lettura

Gli interventi dei relatori del Convegno sono riportati in versione integrale sotto forma di MediaBook a cui è possibile accedere cliccando semplicemente sull'immagine di anteprima raffigurante l'autore. Al click si aprirà il MediaBook in una nuova finestra del browser Internet del dispositivo.

Nel caso si disponga della versione cartacea della rivista, per accedere al MediaBook è sufficiente leggere l'apposito qr-code mediante uno smartphone o un tablet.

Con il prodotto editoriale MediaBook, ClioEdu ha sviluppato un sistema di trasmissione del sapere multicanale ed interattivo: l'efficacia dei contenuti didattici e dell'esperienza formativa nella sua totalità è accresciuta dalla positiva sinergia tra la versatilità dell'ipertesto e la ricchezza del prodotto audiovisivo.

Le espansioni multimediali dei MediaBook ClioEdu si integrano perfettamente con le attività tradizionalmente legate alla lettura, come la possibilità di aggiungere annotazioni, saltare da un capitolo all'altro dell'indice e inserire segnalibri nei punti di maggiore interesse.

Editoriale

La rivoluzione digitale, la questione ambientale e da ultimo la pandemia hanno profondamente sfidato la "società italiana delle organizzazioni" e il mondo del lavoro ereditati dal secolo fordista. Il PNRR è una grande opportunità per valorizzare le migliori organizzazioni pubbliche e private e per rigenerare quelle più deboli. Il PNRR è una leva per attivare coesione e innovazione fra pubblico e privato. Il lavoro e la sua riqualificazione in questo percorso saranno l'elemento fondante di imprese capaci di competere sui mercati internazionali, di soddisfare sempre meglio i loro utenti, di raggiungere livelli di sostenibilità sempre più elevati. Il lavoro professionalizzato dell'homo faber a sua volta è la condizione perché sia assicurata equità, opportunità, senso e qualità della vita di una popolazione altamente differenziata. Questo è il tema del convegno *"I patti per la rigenerazione dei sistemi produttivi territoriali e la governance territoriale del PNRR: il ruolo delle città"*, promosso dal Dipartimento di Scienze politiche e sociali dell'Università degli studi di Milano e dalla Fondazione Irso (Istituto di ricerca intervento sui sistemi organizzativi) e che si è tenuto in rete il giorno 11 febbraio 2022 ore 9,30-13,30. In questo numero della Rivista si pubblicano gli atti di questo importante convegno, in modalità multimediale (audio-video; testo scritto; cv dei relatori).

Ringrazio il prof. Roberto Pedersini (Direttore del Dipartimento di Scienze sociali e politiche), il prof. Federico Butera (Presidente della Fondazione IRSO) e tutti i relatori per avere accolto l'invito a pubblicare gli atti nella Rivista.

Il Direttore della Rivista
Donato A. Limone

I patti per la rigenerazione dei sistemi produttivi territoriali e la governance territoriale del PNRR: il ruolo delle città

Federico Butera. Presentazione del Convegno

Il modello del PNRR Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza varato dal Premier Draghi prevede due livelli. Il primo, centrale, supervisiona l'attuazione del PNRR ed è responsabile dell'invio delle richieste di pagamento alla Commissione Europea; il secondo livello è invece quello delle amministrazioni responsabili dei singoli investimenti.

Regioni, Città metropolitane ed enti locali dovranno erogare i fondi e inviare i rendiconti alla struttura di coordinamento centrale. I 209+90 miliardi previsti sono destinati in gran parte ad acquisti di beni e servizi: questo vuol dire appalti, processi attuativi, monitoraggio, rendicontazione, controlli e soprattutto cantieri di esecuzione.

Per gestire e rendicontare un tale volume di investimenti occorre suscitare coesione e spinta all'innovazione sia a livello centrale sia territoriale

La Commissione Europea, nella proposta al Consiglio europeo di approvazione del PNRR italiano, 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 si è mosso il DL 70/2021 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…".

La consultazione strutturata fra Amministrazioni centrali e territoriali e parti sociali propone una modalità di concertazione non inedita che viene rinnovata. Su questo è stato costituito un Tavolo per il partenariato economico, sociale e territoriale, coordinato dal prof. Tiziano Treu, Presidente del CNEL.

La magnitudo della sfida per uscire dalla crisi e per costruire una Italia migliore richiederà un ulteriore strumento: quello di patti liberamente stipulati fra soggetti pubblici, soggetti privati, parti sociali per condividere le strategie e favorire la con-

vergenza nella esecuzione del PNRR. In questo percorso di attuazione, una lunga marcia che durerà anni, andranno affrontati tre formidabili problemi: a) il cambiamento dei sistemi produttivi; b) le riforme e riorganizzazione della scuola, della sanità, della giustizia e in generale delle Pubbliche Amministrazioni; c) i processi di utilizzazione e rendicontazione delle ingenti risorse del PNRR.

a) Il primo, più complesso, problema è che il PNRR mira a suscitare un profondo cambiamento nei sistemi produttivi e del lavoro, che sarà l'esito non solo dell' uso appropriato dei finanziamenti ma anche degli investimenti privati e del potenziamento delle capacità di innovazione di tutti gli stakeholder dell'"Italia delle organizzazioni". Occorre cioè promuovere la nascita e il rafforzamento di imprese (grandi, medie, piccole) sostenibili, integrali, e capaci di competere; lo sviluppo delle imprese in rete; 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.

b) Il secondo grande problema sarà costituito dalle riforme e dalla riorganizzazione dell'apparato pubblico: la scuola, la sanità, la giustizia, le Pubbliche Amministrazioni. Non solo perché l'Unione Europea le esige ma perché sono condizioni per il successo degli investimenti del PNRR. Rimettere al centro e riorganizzare la scuola è una priorità e una finestra di opportunità in questo momento: in Italia la disoccupazione giovanile, i NEET, la dispersione scolastica sono le più alte d'Europa; e siamo nella penultima posizione per titolari di formazione terziaria. La sanità di fronte alla pandemia ha mostrato grandi fragilità, compensate in parte dall' eccellenza del sistema professionale sanitario. La giustizia civile è fra le più lente d'Europa (oltre quella più complessa della giustizia penale), costa oltre il 1,5 del PIL e scoraggia gli investimenti stranieri. Oltre la riforma occorre riprendere il percorso della riorganizzazione partecipata degli uffici giudiziari. Amministrazioni Centrali e territoriali afflitte da labirinto normativo e dalla minaccia dei controlli amministrativi e penali, scarsamente orientate ai servizi, vanno rese più efficaci e efficienti: oltre le riforme sono possibili programmi integrati di riorganizzazione come quelli previsti dal DL 80/2021.

c) Il terzo ma formidabile problema a scadenza immediata di cui tutti oggi giustamente si preoccupano, è l'utilizzazione e rendicontazione delle ingenti risorse del PNRR. E' nota la bassa capacità di spesa delle Pubbliche Amministrazioni in media meno del 50% dei fondi stanziati sono stati utilizzati dagli Enti Locali. Ora con il PNRR le cose potrebbero ancora peggiorare per le dimensioni economiche senza precedenti e perchè le risorse sono in gran parte destinate ad acquisti di beni e servizi, con le complicazioni delle gare d'appalto, dei ricorsi e altro.

Programmi di rigenerazione del sistema produttivo e del lavoro; riforme e riorga-

nizzazione dell'apparato pubblico; metodi di utilizzazione, gestione e rendicontazione delle risorse comunitarie richiederanno quindi l'attivazione di formidabili energie tecniche, sociali, culturali, sia a livello centrale che a livello territoriale, che l'Italia possieda ma che vanno incoraggiate con forme in grado di coniugare autonomia e organizzazione: potenziando ecosistemi e reti interorganizzative, affrontando la "questione organizzativa" dell'Italia delle organizzazioni ineguali e a più velocità, che ci costa il deficit di produttività e di efficienza amministrativa nelle classifiche europee.

In una parola, occorrerà tutti insieme affrontare l'"ultimo miglio" del PNRR. L'"ultimo miglio" non consiste solo in processi decentrati di attuazione e di monitoraggio ma soprattutto nell'attivazione fin dalla fase iniziale di capacità propositive e di patti fra soggetti pubblici (amministrazioni, centri di ricerca, università, scuole) e soggetti privati (grandi, medie, piccole imprese, organizzazioni del terzo settore, professioni, associazioni), attori sul territorio in rapporto continuo con il livello nazionale e europeo, potenziando la pubblica amministrazione con percorsi di "gestione del cambiamento mission driven". In questo percorso l'execution è tutto: tempi, misura e controllo degli obiettivi, adeguamento delle risorse materiali organizzative culturali delle Pubbliche amministrazioni e dei privati, efficacia e efficienza organizzativa, sviluppo della formazione e altro.

Gli investimenti e le riforme del PNRR non avranno solo effetti successivi sulle organizzazioni produttive, sulle Pubbliche Amministrazioni, sul lavoro ma richiedono subito azioni progettuali e preventive per rigenerarle.

La rigorosa gestione economico-finanziaria policentrica del PNNR nel modello presentato dal Premier e dal suo governo può essere rafforzata da Patti Territoriali o Patti per il lavoro come nel caso del Patto dell'Emilia Romagna. I Patti non sono la distribuzione pubblica delle risorse e non sono i contratti, ma l'assunzione condivisa di proposte e impegni, di programmi di lavoro, di metodi da parte di soggetti pubblici e privati che operano nell'interesse proprio e del bene comune. Sono una forma di democrazia. Il lavoro e la sua riqualificazione in questo percorso saranno l'elemento fondante di Pubbliche amministrazioni ad alto livello di servizio e di imprese capaci di competere sui mercati internazionali, soddisfacendo sempre meglio i loro utenti e raggiungendo livelli di sostenibilità sempre più elevati. Il lavoro professionalizzato dell'homo faber a tutti i livelli è a sua volta la condizione perché sia assicurata equità, opportunità, senso e qualità della vita ad una popolazione altamente differenziata.

Una parte consistente dei fondi del PNRR saranno affidati alle città: città come Milano, Firenze, Pesaro, Bari e molte altre si stanno preparando a predisporre patti con fra l'amministrazione e le forze sociali e culturali.

Come promuoverli e gestirli, come rimuovere gli ostacoli alla loro realizzazione sono materia di ricerca e intervento.

Nelle nostre ricerche abbiamo rilevato sette approcci e metodi che possono essere svolti dalle Regioni, aree territoriali, città e forse anche piattaforme produttive, in-

dipendentemente dalle loro peculiarità : a) stipula di un patto fra le istituzioni del territorio e i suoi corpi; b) condivisione di strategie di valorizzazione del sistema produttivo verso le fasi a più alto valore aggiunto delle catene del valore e verso la riorganizzazione delle strutture; c) definizione di obiettivi condivisi di creazione di valore aggiunto e di lavoro di qualità, specificabili in parametri misurabili e costantemente monitorati; d) finalizzazione a tali obiettivi degli investimenti pubblici e privati; e) condivisione di un approccio integrato di politiche pubbliche, che definiremo come all-government-approach, che integri interventi su capitale umano, innovazione, territorio, welfare, superando le consolidate segregazioni organizzative della macchina amministrativa; f) organizzazione per realizzare il patto, che abbiamo definito performing community; g) attivazione di un programma di change management mission driven della stessa amministrazione, ossia trainata da obiettivi di rilievo per la comunità territoriale.

Con la Convenzione stipulata a novembre 2021, che con questo evento viene presentato all'opinione pubblica,, l'Università di Milano e la Fondazione IRSO uniscono le proprie competenze sociali, economiche, organizzative, giuridiche e tecnologiche e si ripromettono di condurre ricerche, programmi formativi e interventi a favore delle istituzioni centrali e territoriali, alle imprese e alle forze sociali. Con ciò evidenziando il ruolo che l'Università può avere sulle questioni di questo 'ultimo miglio'.

Il programma consiste in un convegno svolto l'11 febbraio 2022, e nella attivazione di gruppi di ricerca Unimi/Irso.

Convegno

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO
DIPARTIMENTO DI SCIENZE SOCIALI E POLITICHE

fondazione irso
Istituto di ricerca intervento sui sistemi organizzativi

I PATTI PER LA RIGENERAZIONE DEI SISTEMI PRODUTTIVI LOCALI E LA GOVERNANCE DEL PNRR: IL RUOLO DELLE CITTÀ

11 febbraio 2022 - h. 9.30- 12.30

Piattaforma ZOOM

ID riunione: 861 9803 3026
Passcode: 467142

Introduce

Elio Franzini Magnifico Rettore dell'Università degli Studi di Milano

Keynote

Il sistema educativo e le amministrazioni locali alla prova del PNRR

Patrizio Bianchi Ministro dell'Istruzione della Repubblica Italiana - Cattedra Unesco "Educazione, Crescita ed Eguaglianza" Università degli Studi di Ferrara

Intervengono

Il governo policentrico del PNRR e lo stato dell'arte della sua attuazione

Marco Leonardi Capo del Dipartimento per la Programmazione e il coordinamento della politica economica, Presidenza del Consiglio dei Ministri - Università degli Studi di Milano

I patti territoriali per il lavoro nell'attuazione del PNRR. Una proposta per l'Italia

Federico Butera Presidente Fondazione Irso - Università degli Studi di Milano-Bicocca e Roma Sapienza

Il patto regionale per il lavoro e il clima dell'Emilia-Romagna e il supporto ai Comuni

Paolo Calvano Assessore al bilancio, personale, patrimonio, riordino istituzionale della Regione Emilia-Romagna

I patti territoriali per il lavoro quali fonti di regolazione decentrata: potenzialità e limiti Massimo

Pallini Università degli Studi di Milano

Un patto per il lavoro per Milano

Maurizio Del Conte Presidente Afol - Università Bocconi

Programmazione e monitoraggio del patto per il lavoro di Milano

Alessia Cappello Assessora allo sviluppo economico e delle politiche del lavoro del Comune di Milano

Le piattaforme, l'ecosistema dell'innovazione e le reti di trasferimento tecnologico

Giorgio De Michelis Fondazione Irso - Università degli Studi di Milano-Bicocca

Decent work cities: PNRR a confronto con l'esperienza statunitense di promozione e garanzia di condizioni di lavoro dignitose da parte delle amministrazioni locali

Orsola Razzolini Università degli Studi di Milano

Una ricerca su impresa e pubblica amministrazione in due comuni del patto per il lavoro e il clima dell'Emilia-Romagna

Lorenzo Ciapetti Antares - Alma Mater Studiorum, Università di Bologna

Presiede e modera

Roberto Pedersini Direttore del Dipartimento di Scienze sociali e politiche - Università degli Studi di Milano

Conclude

Tiziano Treu Presidente CNEL - Coordinatore del Tavolo per il partenariato economico, sociale e territoriale del PNRR - Università Cattolica del Sacro Cuore

Comunicato Stampa

La Convenzione fra Università Statale di Milano e Fondazione Irso

La rivoluzione digitale, la questione ambientale e da ultimo la pandemia hanno profondamente sfidato la "società italiana delle organizzazioni" e il mondo del lavoro ereditati dal secolo fordista. Il PNNR è una grande opportunità per valorizzare le migliori organizzazioni pubbliche e private e per rigenerare quelle più deboli. Il PNRR è una leva per attivare coesione e innovazione fra pubblico e privato. Il lavoro e la sua riqualificazione in questo percorso saranno l'elemento fondante di imprese capaci di competere sui mercati internazionali, di soddisfare sempre meglio i loro utenti, di raggiungere livelli di sostenibilità sempre più elevati. Il lavoro professionalizzato dell'*homo faber* a sua volta è la condizione perché sia assicurata equità, opportunità, senso e qualità della vita di una popolazione altamente differenziata

Questo è il tema di un Convegno dal titolo *I patti per la rigenerazione dei sistemi produttivi territoriali e la governance del PNRR: il ruolo delle città promosso dal Dipartimento di Scienze politiche e sociali e dalla Fondazione Irso* l'11 Febbraio in streaming. Esso sarà aperto da un intervento sul ruolo dell'Università nel PNRR svolto dal Magnifico Rettore Elio Franzini. La sessione coordinata da Roberto Pedersini vedrà relazioni di Marco Leonardi, Federico Butera, Paolo Calvano, Massimo Pallini, Maurizio Del Conte, Alessia Cappello, Giorgio de Michelis, Orsola Razzolini. E infine le conclusioni saranno quelle del Presidente del CNEL Tiziano Treu e del ministro Patrizio Bianchi

L'Università degli Studi di Milano, insieme agli altri atenei lombardi, può e vuole avere un ruolo fondamentale nella gestione dell'"ultimo miglio del PNRR", attraverso ricerche, ricerche-intervento e programmi formativi, rafforzando ulteriormente il consolidato rapporto con le Pubbliche Amministrazioni, le imprese, le associazioni del territorio lombardo.

Il Convegno è anche l'occasione per annunciare la stipula di una Convenzione fra l'Università degli Studi di Milano e la Fondazione IRSO, firmata dal Magnifico Rettore prof. Elio Franzini e dal Presidente della Fondazione Irso prof. Federico Butera. L'intento è unire competenze e reputazioni nel campo delle scienze sociali, economiche, organizzative, giuridiche e tecnologiche, al fine di realizzare iniziative congiunte, nel campo della ricerca, della formazione e dell'innovazione, a favore delle istituzioni centrali e territoriali, delle imprese e delle forze sociali in Lombardia e in Italia.

La Fondazione IRSO - Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi - Fondazione Nazionale non profit, costituita dal prof. Federico Butera nel 1974, rappresenta da oltre cinquanta anni uno dei principali centri di sviluppo della cultura organizzativa italiana. In collaborazione con committenti pubblici e privati, ha realizzato un gran numero di progetti di ricerca-intervento: dalle isole della Olivetti, alla unificazione degli Uffici delle Entrate, al Customer care di Vodafone, allo sviluppo organizzativo degli Uffici Giudiziari della Lombardia. Questi progetti hanno ottenuto risultati tangibili in termini di innovazione e di qualità della vita di lavoro, hanno contribuito a introdurre in Italia nuovi modelli organizzativi e del lavoro, hanno prodotto articoli scientifici, libri, convegni di risonanza internazionale.

L'Università degli Studi di Milano dispone di un'ampia e solida dotazione di competenze distintive d'eccellenza nei campi in cui opera la Fondazione IRSO, presenti sia nel Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche, sia nel Centro interdipartimentale di ricerca WTW – Work Training and Welfare – fondato dal suddetto Dipartimento e dal Dipartimento di Economia, Management e Metodi Quantitativi. Questi Dipartimenti conducono ricerche su organizzazione e gestione delle risorse umane, adottando un approccio interdisciplinare economico-organizzativo, sociologico, politologico e giuridico, apprezzato dalle comunità scientifiche nazionali e internazionali e dai principali attori dell'economia e della società lombarde.

In sintesi, la Convenzione si propone di contribuire a dare continuità all'esperienza di ricerca e ricerca-intervento della Fondazione IRSO e di arricchire la Terza Missione dell'Università degli Studi di Milano, che mira a diffondere cultura e conoscenze e a trasferire i risultati della ricerca, contribuendo, in questo modo, a generare progresso e innovazione e a promuovere il dialogo e l'interazione con i cittadini, il sistema economico e le istituzioni pubbliche del territorio lombardo e dell'intero paese.

Le prime aree di lavoro di tale collaborazione saranno PNRR e patti territoriali per il lavoro; lavoro agile e *new way of working*; organizzazione e pubblica amministrazione.

Apertura del Convegno

Presiede e modera: Roberto Pedersini
Direttore del Dipartimento di Scienze sociali e politiche
Università degli Studi di Milano

Professore ordinario di Sociologia dei processi economici e del lavoro (settore scientifico disciplinare SPS/09). Ha una lunga esperienza di ricerca nel campo della sociologia economica e del lavoro, con particolareattenzione alle relazioni industriali e di lavoro. Fin dall'inizio degli anni novanta ha partecipato a molti progetti di ricerca a livello nazionale e internazionale, anche con ruoli di coordinamento e direzione. Ha collaborato con l'International Labour Office (ILO), la Commissione Europea, la European Foundation forthe Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), il Comitato Economico e Sociale Europeo (CESE), il Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL).

Multimedia

Clicca sull'immagine o fotografa il QrCode per riprodurre il video

Keynote. Il sistema educativo e le amministrazioni locali alla prova del PNRR

Patrizio Bianchi
Ministro dell'Istruzione della Repubblica Italiana - Cattedra Unesco "Educazione, Crescita ed Eguaglianza" Università degli Studi di Ferrara

Dal 12 febbraio 2021 Ministro dell'istruzione nel governo Draghi. All'Università di Ferrara è titolare della cattedra UNESCO in "Education, Growth and Equality". Dal gennaio 2020 è direttore scientifico della Fondazione Internazionale Big Data e Intelligenza Artificiale per lo Sviluppo Umano (IFAB)

Percorso accademico. Dopo aver conseguito, nel maggio 1976, la laurea in scienze politiche con lode all'Università di Bologna sotto la guida di Romano Prodi, si è specializzato in economia e politica industriale alla London School of Economics and Political Science con il professor Basil Yamey.
Nel 1980 diventa ricercatore presso la Facoltà di economia dell'Università di Trento, per poi trasferirsi a Bologna due anni dopo. Nel 1986 vince la cattedra di professore associato, sempre a Bologna, e nel 1994 diviene professore ordinario di politica economica. Nel 1997 si trasferisce all'Università di Ferrara dove nel 1998 fonda la Facoltà di economia. È eletto rettore dell'Università di Ferrara nel 2004 e riconfermato nell'incarico fino al 2010
Negli anni ha svolto attività di ricerca e consulenza per le maggiori istituzioni nazionali, europee ed internazionali, in particolare nell'area della politica industriale e delle politiche di sviluppo.

Onorificenze. Nell'anno 2010 è insignito dell'onorificenza di Commendatore al merito della Repubblica Italiana.
L'11 giugno 2015 riceve dal Presidente della Repubblica, Sergio Mattarella il premio Lincei, del Ministero dei Beni Culturali per le Scienze Politiche e Sociali.

Attività politica e amministrativa. È stato assessore alle politiche europee per lo sviluppo, scuola, formazione, ricerca, università e lavoro della regione Emilia-Romagna dal 2010, per due mandati fino al febbraio del 2020. Dal 2010 al 2012 ha progettato e realizzato la riforma della formazione professionale regionale. Dal 2012 al 2014 ha gestito il riavvio delle attività didattiche e la ricostruzione delle scuole dell'area colpita dal sisma del 20-29 maggio 2012.
Dal 2015 ha promosso e coordinato il Patto per il lavoro per lo sviluppo della regione Emilia Romagna. Dal 2017 ha diretto anche le attività per la progettazione e attivazione del Big Data Technopole di Bologna, sede del Centro Europeo per le Previsioni Meteorologiche (ECMWF) e del Centro Europeo di Supercalcolo Scientifico.
Nell'aprile 2020 ha coordinato la task force ministeriale durante la pandemia di COVID-19.

Multimedia

Clicca sull'immagine o fotografa il QrCode per riprodurre il video

Introduzione. Il ruolo delle Università nella attuazione del PNRR

Elio Franzini
Magnifico Rettore Università Degli Studi di Milano

Laureato in Filosofia teoretica nel 1979 con Giovanni Piana e Dino Formaggio, è dal 2000 professore ordinario di Estetica all'Università degli Studi di Milano dove è stato ricercatore dal 1984. Nel 1992 è stato professore associato presso l'Università di Udine.
Presso l'Università Statale di Milano è stato presidente del Corso di laurea in Scienze della Comunicazione (2000-2004), preside della Facoltà di Lettere e Filosofia (2004-2010), Prorettore per la Programmazione e i servizi alla didattica (2011-2012), membro del Senato Accademico dal 2015.
Fa parte del Comitato scientifico della Fondazione Collegio San Carlo di Modena, della Fondazione Collegio di Milano, del Centro Internazionale Studi di Estetica, della Fondazione "Corrente", del Consiglio direttivo della "Fondazione Luzzatto". È membro effettivo dell'Istituto lombardo di scienze, lettere, arti.
Dirige la collana "Discorso, Figura" per le edizioni Mimesis ed è co-direttore de "Il dodecaedro", collana online di testi filosofici. È membro dei comitati scientifici delle riviste *Adultità, Le parole della filosofia, Materiali di Estetica, Ikon. Forme e processi del comunicare, Rivista di Estetica, Leitmotiv, Chiasmi International.*
È stato membro della Commissione ministeriale per il nuovo regolamento sulla formazione universitaria degli insegnanti (2009).
Dal 27 marzo 2015 al 20 ottobre 2018 è stato presidente della Società Italiana d'Estetica.

Multimedia

Clicca sull'immagine o fotografa il QrCode per riprodurre il video

Il governo policentrico del PNRR e lo stato dell'arte della sua attuazione

Marco Leonardi

Capo del Dipartimento per la Programmazione e il coordinamento della politica economica, Presidenza del Consiglio dei Ministri - Università degli Sudi di Milano

Professore Ordinario di Economia Politica presso il dipartimento di economia, management e metodi quantitativi dell'Università degli Studi Milano dal gennaio 2017 ad oggi.
PhD. In Economics, London School of Economics.
Visiting scholar UC Berkeley, Georgetown University, Boston College
Autore di un gran numero di pubblicazioni su riviste internazionali e italiane nel campo di ricerca economica, economia del lavoro, istruzione terziaria, analisi dei dati, econometria, statistica.
Capo del dipartimento programmazione economica (Dipe) presso Presidenza del Consiglio dei Ministri. Precedentemente per 4 anni consigliere del Ministro dell'Economia e Finanza o e poi del Presidente del Consiglio.
Autore del libro *Le Riforme Dimezzate*, EGEA, 2018 sulle riforme dall'interno del governo italiano 2014-2018.

Multimedia

Il PNRR prevede 134 investimenti e 63 riforme, per complessivi 222,1 mld di euro.
Il PNRR si compone di 6 Missioni e 16 Componenti, che si articolano intorno a tre assi strategici condivisi a livello europeo: digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica, inclusione sociale. Vi sono poi tre priorità trasversali: parità di genere, miglioramento delle competenze, della capacità e delle prospettive occupazionali dei giovani, riequilibrio territoriale Nord/Sud e centro/periferia. Il PNRR è un piano con obiettivi e traguardi (target) ben definiti, da realizzare in tempi certi (milestones).
La realizzazione operativa degli interventi è affidata alle Amministrazioni centrali, alle Regioni, e agli enti locali, sulla base delle specifiche competenze istituzionali, attraverso le proprie strutture, ovvero avvalendosi di soggetti attuatori esterni individuati nel PNRR. I soggetti attuatori sono i Ministeri competenti per materia oppure le Regioni per le risorse di loro competenza. La gestione operativa del PNRR e il punto di contatto unico con la Commissione europea sono assegnate alla Ragioneria Generale dello Stato (RGS). Circa il 36% delle risorse del PNRR sono affidate a Regioni, Province, Comuni, Città metropolitane o altre amministrazioni locali (90 miliardi di euro se si considera anche il Piano nazionale per gli investimenti complementari).
Al fine di assicurare l'efficace e tempestiva attuazione degli interventi del PNRR, le amministrazioni di cui al comma 1 possono avvalersi del supporto tecnico-operativo assicurato per il PNRR da società a prevalente partecipazione pubblica, rispettivamente, statale, regionale e locale, dagli enti del sistema camerale e da enti vigilati.
Tra le misure legislative (riforme) la cui entrata in vigore è prevista per il 2022 rientrano: la riforma della carriera degli insegnanti; la delega per la riforma del codice degli appalti pubblici; l'istituzione di un sistema di formazione di qualità per le scuole); l'istituzione di un sistema di certificazione della parità di genere per le imprese (31 dicembre 2022); la legge annuale sulla concorrenza (31 dicembre 2022).

Clicca sull'immagine o fotografa il QrCode per riprodurre il video

I patti territoriali per il lavoro nell'attuazione del PNRR. Una proposta per l'Italia

Federico Butera
Presidente Fondazione IRSO
Professore Emerito Università degli Studi di Milano-Bicocca e Roma Sapienza

Studioso e progettista di organizzazioni complesse. Professore emerito di Scienze dell' Organizzazione, già Ordinario all'Università di Milano Bicocca e Università di Roma Sapienza. Visiting Scholar Sloan School del MIT. Dal 1974 fondatore e Presidente dell' Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi, oggi Fondazione Irso. Dal 1999 Direttore della rivista Studi Organizzativi. Ha guidato un gran numero di progetti innovativi di organization and job design in imprese e Pubbliche Amministrazioni , fra cui le "isole" della Olivetti, il Nuovo Treno Medio della Dalmine, l'unificazione degli Uffici delle Entrate, il customer care della Vodafone, l'organizzazione del tribunale e della procura di Monza. Ha pubblicato oltre 250 articoli e 37 libri in Italia e all'estero, fra cui I frantumi ricomposti, Marsilio 1970; Organizzazione e società. Innovare le organizzazioni dell'Italia che vogliamo, Marsilio, 2020; (con Patrizio Bianchi, Giorgio de Michelis, Paolo Perulli, Francesco Seghezzi, Gianluca Scarano) Coesione e innovazione. Il patto per il lavoro dell'Emilia Romagna, Il Mulino 2020.

https://it.wikipedia.org/wiki/Federico_Butera
federico.butera@irso.it

Multimedia

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

Clicca sull'immagine o fotografa il QrCode per riprodurre il video

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 PNNR 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 "morìa 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.

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

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 lacciuoli 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.
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 mercati[3]; 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 cliente[4]; 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 pubbli-*

---

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

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

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

che 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 CO_2 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:

α. Ridurre le emissioni, sostituendo fonti fossili con rinnovabili
β. Trasferire risorse ai paesi poveri
χ. Produrre meno cose (o cose diverse) e migliori servizi
δ. 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

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

nei diversi paesi.
Tutte e quattro queste azioni richiedono una radicale trasformazione del sistema economico e dell'organizzazione produttiva.
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 obbiettivi 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 princìpi: solidarietà, condivisione, equità, sobrietà. Di questo abbiamo discusso alla Casa della Cultura fra i due Federico Butera e Giorgio De Michelis l'8 novembre 2020[6].

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 **utilizzazione 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.

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

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 rete[7]; 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, 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 ubiquo[9]. Si stima che tra il 30 e il

---

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

[8] Paolo Perulli e Luciano Vettoretto, 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

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 pan-

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/

demia è indispensabile non solo per fronteggiare una situazione non ancora conclusa ma per affrontare le inadeguatezze e diseguaglianze 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 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 alla 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 PNNR 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 qualità[13]".

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 fondo[14] 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 energie pulite e rinnovabili entro il 2035; perseguire anche la riduzione delle emissioni incorporate (contenute nei prodotti e servizi) oltre che nelle emissione prodotte, incentivando la produzione di prodotti durevoli e manutenibili; rafforzare l'economia circolare con innalzamento della quota di manutenzione dei prodotti; potenziare la servitizzazione, ossi 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;

[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

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 orientamenti 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.

Programmazione e monitoraggio del patto per il lavoro di Milano

Alessia Cappello
Assessora allo sviluppo economico e delle politiche del lavoro del Comune di Milano

Nata a Montecchio Maggiore in provincia di Vicenza, a 18 anni si trasferisce a Milano dove si Laurea in comunicazione d'impresa all'Università Cattolica. Successivamente consegue il master a Publitalia. Sposata, è stata global brand manager in importanti multinazionali prima di diventare Responsabile progetti e-commerce di Luxottica Group S.p.A.

Multimedia

Nell'intervento viene ripercorsa la recente esperienza del Comune di Milano che, all'alba della ripresa dopo la grave crisi pandemica, ha ricominciato a lavorare al Patto per il lavoro tenendo conto degli obiettivi perseguiti dal PNRR. Le finalità principali sono la ripresa del lavoro e del tessuto economico-produttivo e la lotta alle disuguaglianze che passa anche attraverso la rivalorizzazione del territorio e delle periferie, la formazione dei lavoratori, la partecipazione femminile al mondo del lavoro, l'affordable housing, gli investimenti in innovazione ed economia circolare. Viene evidenziato il ruolo che può svolgere l'Amministrazione locale nel dialogo con le parti sociali più significative nell'ambito della comunità locale. Tra i primi risultati conseguiti viene citato il Protocollo Smartworking.

Clicca sull'immagine o fotografa il QrCode per riprodurre il video

Un patto per il lavoro per Milano

Maurizio Del Conte
Presidente Afol - Università Bocconi

Professore ordinario di diritto del lavoro alla università Bocconi, avvocato a Milano, ha un phd in diritto del lavoro e delle relazioni industriali all'Università di Pavia. E' stato visiting professor alla University of Richmond (USA) e alla Kobe University (Japan), è membro dell'International Advisory Board del Labor & Worklife Program presso la Harvard University Law School e ha tenuto conferenze e lezioni in numerose università internazionali. Si occupa di regulation del mercato del lavoro e ha partecipato alla scrittura di riforme del lavoro italiano come il Jobs Act, lo statuto del lavoro autonomo e la legge sul lavoro agile. È stato consigliere giuridico del Presidente del Consiglio tra il 2014 e il 2016, Presidente di ANPAL - Agenzia Nazionale delle Politiche Attive del Lavoro, Amministratore Unico di Italia Lavoro e Anpal Servizi S.p.A. Nel 2017, durante la Presidenza italiana, ha presieduto il tavolo del G7 delle agenzie per le Active Labour Market Policies. E' attualmente Presidente di Afol Met, Agenzia per la Formazione, l'Orientamento e il Lavoro - AFOL Met, della città metropolitana di Milano.

Multimedia

In un contesto di grandi crisi e trasformazioni dell'impresa e del lavoro, accelerato dalla ripresa post- pandemica e dalla instabilità internazionale, un territorio tradizionalmente alla frontiera del cambiamento economico e sociale del paese come quello dell'area metropolitana di Milano deve sapersi porre alla guida di un cambiamento che sia guidato dall'obbietto di migliorare la qualità oltre che la quantità del lavoro. Da qui l'idea del Comune di Milano di promuovere un patto tra i più rilevanti stake holder della comunità territoriale per condividere modello di sviluppo che sappia coniugare la crescita economica con una maggiore attenzione al valore del capitale umano. Cogliendo l'occasione rappresentata dalle risorse messe a disposizione dal PNRR, il patto mira a rafforzare la rete dei servizi per il lavoro e a riconciliare la filiera formativa con i nuovi fabbisogni di competenze espressi dal tessuto economico e produttivo del territorio, con l'ambizione di fare di Milano un modello di riferimento per nella efficace integrazione integrazione tra strutture pubbliche e soggetti privati attenti all'impatto sociale delle attività economiche.

Clicca sull'immagine o fotografa il QrCode per riprodurre il video

Il patto regionale per il lavoro e il clima dell'Emilia-Romagna e il supporto ai Comuni

Paolo Calvano

Assessore al bilancio, personale, patrimonio, riordino istituzionale della Regione Emilia-Romagna

Paolo Calvano (Colleferro, 1978) è l'Assessore al Bilancio della Regione Emilia-Romagna. A 21 anni riveste il ruolo di vicesindaco di Ostellato (FE) e quello di Sindaco dal 2004 al 2009. Parallelamente all'attività istituzionale si la laurea in "Economia delle PA e delle istituzioni internazionali" a Ferrara e collabora come ricercatore per due centri di ricerca a Forlì e a Ferrara. Nel 2009 viene eletto Consigliere provinciale a Ferrara. Nel 2014 viene eletto Consigliere regionale con il Partito Democratico e diventa Capo gruppo. Nel 2015 consegue il master universitario in "Miglioramento delle performance degli Enti Territoriali e delle altre Pubbliche Amministrazioni". È stato componente delle Commissioni I (Bilancio, Affari Generali ed Istituzionali) e IV (Politiche per la Salute e Politiche sociali). A maggio 2015 è diventato segretario regionale del PD dell'Emilia-Romagna e componente della Direzione nazionale del partito. Il 28 febbraio 2020 è stato nominato Assessore al bilancio, personale, patrimonio, riordino istituzionale della Regione Emilia-Romagna. In qualità di Assessore è componente della Commissione Affari Istituzionali e Generali e della Commissione Affari Finanziari della Conferenza delle Regioni e Province Autonome. Il 5 maggio 2021 è stato designato dalla Conferenza dei Presidente delle Regioni, come componente della Conferenza nazionale per il coordinamento della finanza pubblica. A luglio 2021 è stato nominato dal Ministro dell'Economia, Consigliere di amministrazione di Cassa depositi e prestiti in rappresentanza delle Regioni italiane.

Multimedia

Il PNRR rappresenta per l'Italia un'occasione storica. Per la sua attuazione sarà richiesto un grande sforzo alle istituzioni nazionali e locali e alla Pubblica Amministrazione nel suo insieme. In particolare, saranno chiamati ad uno impegno straordinario tutti gli enti locali, proprio nel momento in cui stanno ancora pagando il prezzo di politiche che in questi anni hanno determinato la perdita di importanti talenti e competenze nella PA. In questo scenario diventa ineludibile mettere in atto nuove forme di collaborazione fra i diversi stakeholders, che in Emilia-Romagna abbiamo realizzato con la sottoscrizione del "Patto per il Lavoro e per il Clima", dopo la già positiva esperienza del "Patto per il Lavoro". In Emilia-Romagna questi strumenti hanno rappresentato non solo un "modo di fare", ma un "modo di essere". La collaborazione fra i diversi livelli di governo e fra i diversi attori dello sviluppo locale, è indispensabile per rafforzare la capacity building del sistema regionale, di fronte ad una occasione storica, che non possiamo sbagliare

Clicca sull'immagine o fotografa il QrCode per riprodurre il video

I patti territoriali per il lavoro quali fonti di regolazione decentrata: potenzialità e limiti

Massimo Pallini
Università degli Studi di Milano

Professore ordinario di diritto del lavoro e delle relazioni industriali presso l'Università degli studi di Milano.
È autore di numerose pubblicazioni (monografie, saggi, note a sentenze, relazioni a convegni) in materia di diritto del lavoro e relazioni industriali.
È componente del comitato di redazione della Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, della Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale e della Rivista del diritto della Sicurezza Sociale.
Dal 2015 al 2017 è stato membro della Commissione governativa per la valutazione degli effetti della riforma c.d. Jobs Act.
Ha prestato attività di consulenza in favore della Direzione Generale "Employment" della Commissione Europea per gli studi preparatori della direttiva 2014/67/UE (COM/2012/131 final), concernente l'enforcement della direttiva 96/71/CE relativa al distacco dei lavoratori nell'ambito di una prestazione di servizi tra Stati Membri, ed attualmente la sta prestando per gli studi di valutazione dell'impatto di una eventuale riforma delle regole di applicazione del diritto della concorrenza alla contrattazione dei lavoratori autonomi e parasubordinati (COMP/2020/008).

CV completo disponibile al seguente link: https://work.unimi.it/chiedove/cv/massimo_pallini.pdf

Multimedia

L'A. si interroga circa il ruolo che possono svolgere gli enti locali per assicurare lavoro di qualità negli interventi finanziati dal PNRR. L'A. individua 3 possibili ruoli: a) quali promotori a norma dell'art. 7 del D.L. n. 77/2021 di accordi quadro con le parti sociali per definire gli obiettivi del PNRR e le policy attuative; b) quali stazioni appaltanti chiamati a prevedere, a norma art. 47 dello stesso D.L. n. 77/2021, clausole sociali come condizioni di aggiudicazione e/o criteri di preferenza volte a garantire l'applicazione del contratto collettivo di lavoro stipulato dalle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative nel settore da parte sia dell'aggiudicatario sia dei suoi subappaltatori, l'inserimento di donne e di giovani under 36 anni (quantomeno nella misura del 30% degli assunti), nonché di altre categorie con difficoltà di inserimento lavorativo; c)infine, quali promotori di accordi aziendali o territoriali di lavoro, c.d. contratti di «prossimità» a norma dell'art. 8 D.L. n. 138/2011, che consentono la deroga (anche in *pejus*) delle condizioni di lavoro dettate dalla legge o dai contratti collettivi nazionali al fine di garantire incrementi occupazionali e l'avvio di nuove attività in quel territorio. L'A. rileva come la stipula di patti territoriali potrebbe costituire un valido strumento per prevenire possibili conflitti di queste misure per l'attuazione del PNRR con le condizioni dettate sia dal diritto dell'UE (in particolare dalla direttiva 2014/24), sia dalla giurisprudenza amministrativa in materia di appalti pubblici volta a bilanciare gli obiettivi sociali con la tutela della concorrenza.

Clicca sull'immagine o fotografa il QrCode per riprodurre il video

La piattaforma, l'ecosistema dell'innovazione e le reti di trasferimento tecnologico

Giorgio De Michelis
Fondazione Irso - Università degli Studi di Milano-Bicocca

È stato professore all'Università di Milano – Bicocca, dove ha insegnato Informatica per l'Organizzazione e Interaction Design ed è stato Direttore del Dipartimento di Informatica, Sistemistica e Comunicazione per cinque anni. È membro di numerose associazioni scientifiche. È vice-presidente di Fondazione Irso.
Ha svolto una vasta attività di ricerca, principalmente sui modelli dei sistemi distribuiti, su modelli e strumenti per il workgroup computing, i community systems, il knowledge management, la business intelligence e sull'interaction design per sistemi mobili e ubiqui. Con il suo gruppo di ricerca ha sviluppato alcuni prototipi di sistemi intelligenti di coordinamento delle attività di ufficio e di gestione della conoscenza e di communityware. Dal 2008 è impegnato nella creazione di *itsme*, un innovativo front end per workstation nella prospettiva del situated computing.
È autore di oltre cento articoli scientifici (la maggior parte in Inglese) e di quattro libri. Coautore, fra l'altro, dei libri *Design Things*, MIT Press; *L'Italia che compete*, FrancoAngeli; *Coesione e innovazione. Il Patto per il Lavoro dell'Emilia-Romagna*, Il Mulino.
Con la Fondazione IRSO ha sviluppato ricerche e programmi sulla progettazione congiunta di organizzazione e tecnologia e ha guidato la formulazione del programma di ricerca sull'Italian Way of Doing Industry. È socio fondatore della Community "Progettare insieme tecnologie, organizzazione, lavoro" promossa sempre dalla Fondazione IRSO.

Multimedia

Molti dei progetti del PNRR dedicano ampio spazio alla formazione come mezzo fondamentale per la riqualificazione dei lavoratori già occupati e la creazione di nuova mano d'opera qualificata, una componente importante nelle tecnologie digitali. Le tecnologie digitali vanno integrate in progetti di innovazione tecnico-organizzativa entro piattaforme capaci di posizionarla le organizzazioni a un livello competitivo più alto. La tecnologia non può essere semplicemente adottata ma deve essere continuamente progettata. La formazione alla tecnologia che vada oltre la semplice acquisizione di conoscenze trova ostacoli non indifferenti nel fatto che l'Italia sul terreno del digitale occupa una posizione gregaria. Progetti innovativi come progetto SOLID, promosso da Tim Berners Lee con lo MIT e Gaia-X, la piattaforma E55 per l'Expo, realizzano piattaforme aperte ove chiunque può collegarsi offrendo dati sono tra loro interoperabili, piattaforme evolutive: esse possono marginalizzare le piattaforme come Google e degli altri big del digitale, offrendo alternative al loro quasi-monopolio. Tali piattaforme aperte possono e devono essere uno dei contenuti fondamentali della formazione erogata nell'ambito del PNRR. La formazione, così, non si limiterebbe ad essere un aggiornamento sulle tecnologie disponibili ma abiliterebbe alla partecipazione alla (alle) comunità che di quella piattaforma è il contrappunto umano ed organizzativo.

Clicca sull'immagine o fotografa il QrCode per riprodurre il video

Le piattaforme aperte per la realizzazione del PNRR

di Giorgio De Michelis

Quanto vi racconto, in estrema sintesi, è parte di un lavoro di ricerca che sto facendo con due validissimi colleghi, Alfonso Fuggetta del Politecnico e del Cefriel e Ivana Pais dell'Univeristà Cattolica. Molti dei progetti del PNRR dedicano ampio spazio alla formazione come mezzo fondamentale per la riqualificazione dei lavoratori già occupati e la creazione di nuova mano d'opera qualificata che costituiscono una condizione necessaria alla riuscita dei progetti stessi. Anche alcuni degli interventi che mi hanno preceduto hanno sottolineato la rilevanza di questo aspetto.
Va da sé che questa formazione deve avere una componente importante nelle tecnologie digitali, senza le quali quei progetti non possono essere avviati. Ma, spesso l'attenzione di chi la propone non va al di là di un richiamo generico alle tecnologie più recenti e ritenute più efficaci, che sembra alludere al fatto che quelle tecnologie sono strumenti di grande efficacia ben definiti e consolidati e che vanno adottati per migliorare le prestazioni dei processi produttivi e informazionali. Ma le cose non stanno così: le tecnologie digitali, per poter essere integrate in progetti di innovazione tecnico-organizzativa capaci di proiettare un'impresa in una prospettiva nuova e vincente, devono essere considerate come piattaforme che rendono possibile una sua evoluzione tecnico-organizzativa capace di posizionarla a un livello competitivo più alto (penso ad una più alta produttività, derivante dalla manutenzione predittiva dei macchinari che utilizza, dalla circolazione delle informazioni sulle macchine istallate per renderle più robuste e più versatili, per una maggiore capacità di offrire servizi personalizzati, di innovare la. gamma dei prodotti, ecc.). Queste piattaforme non sono puri apparati tecnologici, ma costituiscono, con tutte le persone e le strutture organizzative ad esse collegate, delle ecologie dove circola la conoscenza creando continuamente nuovi servizi per I processi di un'impresa e nuove opportunità per ulteriori innovazioni.
E allora, la tecnologia non può essere semplicemente adottata ma deve essere continuamente progettata, tenendo conto delle sue prospettive evolutive. La formazione, perciò, deve offrire una visione, a diversi livelli di dettaglio e di astrazione, a seconda dai ruoli che i partecipanti vogliono assumere, delle tendenze in atto nel digitale, cosicché essi possono considerare quanto tali tendenze corrispondano o meno alle dinamiche che si vogliono introdurre in un'impresa.
Questo tipo di formazione alla tecnologia trova ostacoli non indifferenti nel fatto che l'Italia sul terreno del digitale occupa una posizione gregaria e quindi è piuttosto difficile pensare di sviluppare una formazione che vada oltre la semplice acquisizio-

ne di una conoscenza più o meno approfondita delle tecnologie disponibili. E' per questo, infatti, che il discorso sulla formazione a sostegno delle iniziative del PNRR si tiene al livello di genericità che riscontravo prima, senza cogliere in alcun modo le potenzialità che il digitale presenta per le imprese italiane.
Ma, come accade sempre, anche nell'arretratezza del digitale italiano, vi sono aree in cui in Italia siamo su posizioni avanzate nella progettazione delle piattaforme tecnologiche e nella loro adozione a supporto dell'innovazione di impresa. E' questo il caso delle piattaforme aperte per la circolazione e lo scambio dei dati: Il nodo di queste piattaforme è che esse hanno due obiettivi principali, da una parte, di garantire l'interoperabilità di tutti i dati che in esse vengono esposti (cosa che è ancora una chimera), dall'altra contrastare i monopoli creati da Google, Facebook and company, dove questa interoperabilità c'è solo per i loro dati, creando una dipendenza assai pericolosa.
Su questo tema, ci sono significative iniziative nel mondo. Tra di esse segnaliamo il progetto SOLID, promosso da Tim Berners Lee con lo MIT e Gaia-X promosso da vari enti di ricerca e imprese europee, ove i ruoli più importanti sono giocati da Francesi e Tedeschi, ma non mancano presenze di altri paesi e tra questi c'è anche l'Italia. Va sottolineato inoltre che, per dotare l'Expo di Milano di una piattaforma che consentisse l'integrazione di tutti i servizi per i suoi visitatori, il Cefriel ha disegnato (ben prima che quei progetti venissero lanciati) una piattaforma aperta, E015, che appunto rende possibile a ogni soggetto di esporre i propri dati e di usare quelli che gli servono. La piattaforma E015, dopo l'Expo, è gestita dalla Regione Lombardia ed è stata usata in numerosi progetti, con il contributo del Cefriel stesso, per cui ha avuto una traiettoria evolutiva molto interessante.
Questi progetti vogliono realizzare una piattaforma aperta ove chiunque può collegarsi offrendo e/o usando i dati che essa contiene con la certezza che tutti i dati sono tra loro interoperabili. La piattaforma è evolutiva, per cui essa punta a allargare e migliorare continuamente la gamma di servizi offerta sotto la spinta degli utenti. Questo, da una parte, presuppone la definizione di uno standard condiviso e pubblico per lo scambio di dati che in qualche modo marginalizza le piattaforme private di Google e degli altri big del digitale, togliendo ogni necessità al loro quasi-monopolio. Uno standard siffatto può inoltre essere la base giustificativa di un attacco 'politico' a quegli stessi monopoli da parte dei governi e degli enti super-statali, che non si vedrebbero sotto attacco in difesa dei diritti degli utenti.
Ma se, come sembra vogliano fare questi progetti, quello standard viene implementato e reso disponibile in modo efficace aperto agli utenti di tutto il mondo (a partire da quelli europei), allora andiamo ben oltre la difesa dei diritti dei cittadini contro lo strapotere delle multinazionali del settore, perché la piattaforma realizzata, per il suo essere abitata e governata dagli utenti, può sviluppare innovazione ben oltre quello che fanno le piattaforme private, che mirano più a ingabbiare gli utenti nel loro mercato che a offrire loro dati e strumenti sempre più performanti per i loro interessi.
Ecco le piattaforme aperte possono e devono essere, insieme, uno dei contenuti fondamentali della formazione erogata nell'ambito del PNRR, perché questo darebbe un

senso tutto nuovo alla formazione stessa, e l'ambiente in cui questa formazione si sviluppa coniugando apprendimento ed esperienze di condivisione di conoscenza. La formazione, così, non si limiterebbe ad essere un aggiornamento sulle tecnologie disponibili ma abiliterebbe alla partecipazione alla (alle) comunità che di quella piattaforma è il contrappunto umano ed organizzativo. Il fatto, che in Italia (più nello specifico in Lombardia) siamo ben presenti su questo terreno rende indirizzare la formazione sull'asse delle piattaforme dati aperte possibile ed agevole.
Questo, infine, produrrebbe anche un potente movimento in supporto della diffusione delle piattaforme aperte, che aiuterebbe una presa di posizione Europea sulle piattaforme dati proattiva e pronta ad assumere una posizione di leadership nello sviluppo dell'innovazione digitale e di una governance aperta e democratica.

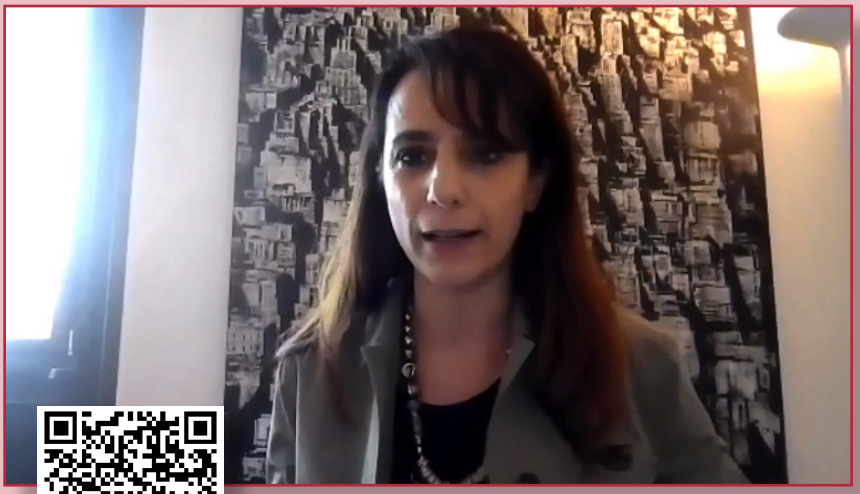
Decent work cities: PNRR a confronto con l'esperienza statunitense

Orsola Razzolini
Università degli Studi di Milano

Professoressa associata in diritto del lavoro nell'Università degli Studi di Milano, dove insegna Diritto del lavoro e International and Comparative Labour Law, è abilitata dal 2018 alle funzioni di professore ordinario nel settore IUS/07. Dal 2016 è membro della Commissione di garanzia dell'attuazione della legge sullo sciopero nei servizi pubblici essenziali. È autrice di due monografie e di numerosi contributi pubblicati su riviste nazionali e internazionali. E' stata associate professor presso l'Università del Lussemburgo e Visiting Professor presso l'Università dell'Illinois, Urbana-Champaign. I suoi interessi di ricerca si collocano nell'area del diritto del lavoro, anche comparato, e del diritto dell'Unione europea.

Multimedia

Nell'intervento viene ripercorsa l'esperienza statunitense dei Community benefit agreements evidenziandone le principali caratteristiche e finalità. In particolare, si sottolinea come, in un recente accordo concluso con Facebook a East Palo Alto, California, tali accordi siano servizi per coinvolgere l'investitore/appaltatore privato nelle reti delle politiche attive locali, nella lotta al lavoro povero, nella garanzia dell'affordable housing. Tale esperienza potrebbe offrire utili spunti al Patto per il Lavoro che Afol sta portando avanti a Milano e in Lombardia. Vengono quindi esaminate le esperienze di concertazione urbana portate avanti negli ultimi anni dal Comune di Milano, dagli accordi con la Prefettura per prevenire le infiltrazioni mafiose al recente Protocollo del febbraio 2021 stipulato con le associazioni sindacali per garantire la qualità di lavoro negli appalti.



Clicca sull'immagine o fotografa il QrCode per riprodurre il video

Decent work cities:

PNRR a confronto con l'esperienza statunitense di promozione e garanzia di condizioni di lavoro dignitoso da parte delle amministrazioni locali.

di Orsola Razzolini

L'intervento si concentra sul ruolo delle amministrazioni locali e sugli strumenti tecnico-giuridici a loro disposizione per la gestione delle risorse del PNRR. In particolare verranno considerati in sintesi quegli strumenti che sono in grado di garantire un effettivo coinvolgimento degli *Stakeholders*, costituendo vere e proprie tecniche di "concertazione urbana".

Come ripetono a gran voce diverse testate giornalistiche, la sfida del 2022 è investire. Ma la sfida è anche fare in modo che questi investimenti producano benefici tangibili per la comunità, rispondano ad obiettivi di interesse comune e collettivo e fungano da volano di un processo reale di trasformazione economica e sociale.

L'esperienza statunitense, ma non solo, mostra come un aiuto importante in questa direzione possa venire dalla sperimentazione di nuove tecniche di concertazione urbana finalizzate a garantire un maggior coinvolgimento dei cittadini nella fase della negoziazione e del monitoraggio sul corretto impiego delle risorse pubbliche.

È interessante in proposito partire dall'esperienza dei *Community benefit agreements*. I CBAs sono contratti intercorrenti tra l'investitore/appaltatore (*developer*) e una coalizione locale variamente composta da ONG, sindacati ed altre forme di rappresentanza della comunità locale sulla quale l'opera e l'investimento sono destinati ad incidere maggiormente producendo esternalità (ad esempio, la costruzione di uno stadio di calcio o di un centro commerciale). L'accordo ha ad oggetto lo scambio tra l'impegno della coalizione locale a supportare attivamente il progetto di investimento, non ostacolarlo e non intraprendere azioni legali (una sorta di obbligo di tregua) e l'impegno dell'appaltatore a garantire che esso produca dei vantaggi tangibili per la collettività sotto diversi profili. E' un contratto negoziato attraverso la fondamentale mediazione dell'amministrazione locale che ha il ruolo di committente nei confronti dell'appaltatore. Gli *stakeholders*, generalmente soggetti terzi rispetto al contratto di appalto intercorrente tra l'amministrazione locale e l'appaltatore, diventano qui parti del contratto (che affianca quello di appalto), e vengono dotati di strumenti giuridici per rilevare eventuali inadempimenti e chiedere il risarcimento dei danni anche in forma specifica. Si parla di coinvolgimento della comunità locale significativa (*meaningful community*) che viene dotata di strumenti di *enforcement* degli impegni assunti nei suoi confronti dal *developer*.

Negli Stati Uniti sono stati sperimentati CBAs in alcuni casi di successo come lo stadio di Cincinnati, il centro commerciale di Los Angeles (Staple Center). Interessante

il caso del 2016 di East Palo Alto, California. Qui fu Facebook a concludere un CBA con la comunità locale avente ad oggetto il supporto attivo ad un progetto di espansione di Facebook nella zona. Facebook accettò di investire 20 milioni nell'affordable housing. Il contratto è molto interessante: si chiama *Community compact* e ha quali finalità la crescita dell'equità, delle opportunità e dell'accesso nella Silicon Valley. I suoi caposaldi sono *affordable housing* (alloggi a prezzi accessibili di cui molto si potrebbe discutere qui a Milano), ma soprattutto la creazione di nuove opportunità economiche collaborando attivamente alla formazione della comunità locale e alle politiche di *job design*. In altri accordi c'è la promessa di assumere lavoratori locali e offrire, nello svolgimento dell'appalto, condizioni di lavoro dignitose nonché di investire risorse per aiutare a risolvere il problema della povertà. Da parte sua, la coalizione locale si obbliga ad osservare una sorta di obbligazione di tregua o pace impegnandosi a non intraprendere azioni legali (*class actions*) contro l'investitore e a non opporglisi attraverso manifestazioni, campagne eccetera.
Ma forse il punto più interessante – e qui mi collego a quanto detto da Maurizio Del Conte e dall'Assessora Cappello – è proprio questo: attraverso i CBAs si possono attivamente coinvolgere i grandi appaltatori nella rete delle politiche attive locali, nel patto per il lavoro, nella formazione e nelle politiche di *job design*. Alle imprese potrebbe essere imposta una sorta di condizionalità, peraltro strettamente legata agli obiettivi trasversali del PNRR (inclusione sociale, riduzione delle diseguaglianze e rafforzamento delle politiche attive): le risorse vengono erogate a condizione che l'impresa firmi l'impegno a diventare parte integrante della rete di cooperazione costruita da Afol.
Perché un appaltatore dovrebbe firmare tale contratto? Naturalmente il successo dell'operazione dipende, da un lato, dal ruolo di mediazione che saprà svolgere l'amministrazione locale nonché dalla capacità di costruire coalizioni locali e alleanze sociali con cui lo stesso appaltatore possa in effetti avere interesse ad entrare in rapporto e negoziare.
La città di Milano sperimenta da tempo la concertazione urbana e, negli ultimi anni, ha lavorato molto per valorizzare il proprio ruolo di soggetto promotore di un utilizzo delle risorse pubbliche orientato alla promozione di condizioni di lavoro dignitose sulla scia del movimento *Decent work cities* che si è imposto nello scenario globale.
Volendo tentare di riassumere i passi più significativi compiuti in questa direzione, si possono anzitutto citare i rapporti istituzionali che il Comune di Milano ha instaurato con la Prefettura a tutela del rispetto della legalità. Emblematico in tal senso il Protocollo del 24.7.2018 tra Prefetto, Comune e la Società in-house So.ge.mi che gestisce – per conto del Comune di Milano, sulla base di una convenzione per la concessione e regolamentazione del diritto di superficie sulle aree e impianti di proprietà comunale occupate dai mercati all'ingrosso della durata di sessant'anni – i mercati agroalimentari all'ingrosso, ortofrutticolo, ittico, delle carni, floricolo. Si tratta di uno dei principali generatori di lavoro di Milano. Il protocollo mira a garantire il rispetto della normativa antimafia, prevenendo le infiltrazioni mafiose; all'art. 7 è inoltre pre-

visto l'impegno delle imprese operanti nel comprensorio agroalimentare affinché l'affidamento di ciascun appalto o subappalto tuteli in ogni occasione efficacemente la sicurezza delle condizioni di lavoro. Ancora, può citarsi il Protocollo del 20 settembre 2014 tra Prefetto, Procuratore della Repubblica, Presidente della Regione Lombardia, Comune di Milano, INAIL, CGIL, CISL, UIL at al. contro la tratta degli esseri umani ai fini dello sfruttamento e intermediazione illecita nei rapporti di lavoro. Il protocollo ha un oggetto molto ampio, come dimostra l'elevato numero dei soggetti partecipanti, e si è sin qui tradotto nell'istituzione presso la Prefettura di un Organismo di coordinamento per la promozione di iniziative finalizzate alla prevenzione e al contrasto dei sopradetti fenomeni. Di interesse, infine, il Protocollo tra Prefettura di Milano, Comune, Società di progetto consortile per la costruzione della Metro 4, sempre finalizzato al controllo e alla prevenzione del fenomeno della criminalità organizzata. Va segnalato l'ambito di applicazione dello stesso costituito dalla "filiera delle imprese" che intervengono a qualunque titolo nel "ciclo di realizzazione dell'opera".
Un ruolo di primo piano nella tutela e nell'innalzamento delle condizioni di lavoro è stato svolto dal Comune e dalla Città metropolitana attraverso i rapporti sociali con le principali organizzazioni sindacali e imprenditoriali di riferimento. Un esempio emblematico è costituito dal Protocollo di intesa EXPO, per la regolarità e la sicurezza nel cantiere degli interventi inerenti la rimozione delle interferenze presenti nel sito espositivo, siglato dal Comune di Milano, CGIL, CISL e UIL il 10.1.2012 il cui obiettivo era impedire il lavoro irregolare e garantire il rispetto della tutela della salute e della sicurezza, contrastare l'infiltrazione delle organizzazioni criminali. Il Protocollo presenta molti altri profili di indubbio interesse giuslavoristico quali: l'impegno delle società Expo ad osservare tutti gli obblighi retributivi e contributivi, impegno che si estende ai subappaltatori; l'istituzione di un Comitato di controllo sulla sicurezza, l'impegno ad assumere il 10% del personale attingendo a lavoratori in CIGS, cassa in deroga o in stato di disoccupazione. Si tratta di un accordo che presente luci e ombre ma che richiama il modello dei Community Benefits Agreements (CBAs) sviluppatosi negli Stati Uniti, che presuppone la creazione di una coalizione rappresentativa dei principali interessi di una determinata comunità locale capace di imporre al developer di progetti rilevanti - quali centri commerciali, centri sportivi e polivalenti e via dicendo - determinati oneri sociali, urbanistici e non solo ambientali ed ecologici che vadano a vantaggio della stessa comunità coinvolta: ad esempio, l'adibizione di determinati spazi a parchi pubblici, la garanzia di assunzione di una certa quota del personale tra i residenti della zona e tra le categorie svantaggiate, la garanzia dell'applicazione di condizioni di lavoro eque e dignitose, la garanzia di un'edilizia residenziale sostenibile (che meriterebbe più attenzione anche a Milano). Di grande interesse, infine, il Protocollo di intesa per la qualità e la tutela nel lavoro negli appalti siglato nel febbraio 2021 dal Comune di Milano, CGIL, CISL, UIL. Particolare attenzione viene posta alla corretta applicazione del CCNL nelle filiere e al ricorso al subappalto che, come noto, può essere utilizzato quale strumento di *dumping* contrattuale e salariale (le cosiddette esternalizzazioni al ribasso rispetto alle quali un rimedio significativo è stato di recente apportato dalla revisione dell'art.

105 del Codice dei contratti pubblici). Un tema su cui anche la Commissione di garanzia sciopero si è molto impegnata evidenziando il nesso esistente tra appalti al ribasso, conflitto collettivo e cattiva erogazione di un pubblico servizio con grave danno alla collettività. La direzione di marcia è chiara: la stazione appaltante non è più irresponsabile ma viene progressivamente coinvolta nelle responsabilità per il rispetto dei diritti fondamentali lungo la filiera e per la realizzazione di opere e servizi conformi a standard di sostenibilità sociale oltre che ambientale.
Nel Protocollo non si ritrova l'esperienza recente dei Patti di integrità negli appalti pubblici proposti dal Transparency International Network (di cui fanno parte anche diversi colleghi italiani). L'obiettivo è attribuire a soggetti terzi, alla stessa cittadinanza e alle parti sociali, compiti e funzioni di monitoraggio dalla fase del concorso alla fase della realizzazione dell'opera o del servizio pubblico. Quando i beni e i servizi riguardano la collettività diventa giustificato un maggiore coinvolgimento di quest'ultima, anche con funzioni di moral suasion (formulando rilievi critici e/o raccomandazioni), al fine di garantire la trasparenza e prevenire fenomeni di illegalità. Ho notato che i macro-indicatori proposti per la valutazione periodica degli appalti non includono attualmente nessun riferimento al diritto del lavoro (penso, ad esempio, a macro-indicatori come differenziali retributivi tra prima e seconda linea e livello del conflitto). Invece potrebbe essere interessante e utile avviare una riflessione sotto quest'aspetto che potrebbe rivelarsi utile anche per porre un argine al fenomeno delle esternalizzazioni al ribasso al quale facevo cenno prima.
In tutte le esperienze citate, il Comune assume la veste di parte negoziale talvolta con il sindacato; talaltra con le imprese. Non c'è però una diretta rappresentanza e partecipazione della comunità locale. La caratteristica dei CBAs è che il Comune diventa mediatore mentre comunità e impresa assumono la veste di parte; inoltre alla comunità è data ampia rappresentanza anche al fine di accrescerne il ruolo politico, economico e sociale: non solo sindacati, ma ONG e via dicendo. Una vera *concertazione sociale urbana*.
Certo restano molte zone d'ombra che evidenziano i limiti di esportabilità di questo strumento nel nostro ordinamento: come è possibile giungere ad un'accurata rappresentanza degli interessi locali in gioco? Questa rappresentanza avrà un reale potere di convincere la controparte a sedersi al tavolo delle trattative e a negoziare dei benefici a proprio vantaggio in cambio dell'indiscusso supporto al progetto? Questi benefici contrattuali saranno effettivi? L'eventuale inadempimento potrà essere effettivamente fatto valere in giudizio? Con quali conseguenze risarcitorie?
Ad esempio, l'interessante esperimento condotto nella città di Bologna sulla Carta dei diritti fondamentali del lavoro digitale nel contesto urbano esemplifica il primo dei dubbi avanzati. Qui, la coalizione sindacale locale rappresentativa dei riders (Riders X, CGIL ecc.), attraverso la mediazione del Comune, convinse a sedersi al tavolo non le grandi piattaforme come Foodora o Glovo ma quelle piccole locali, Sgnam e Mymenu. Ma cosa sarebbe successo se la coalizione fosse stata costituita non solo da riders e sindacati ma da consumatori e ONG rappresentative degli interessi di questi ultimi?
In effetti, l'indubbia novità di questo strumento risiede nel tentativo di coinvolgere

attivamente la comunità locale, insieme ai sindacati, creando per le imprese, il cui potere economico e il *labor market power* è spesso di gran lunga superiore a quello della amministrazione locale, un interlocutore effettivo, un contropotere reale con cui misurarsi che garantisca una corretta considerazione e rappresentazione degli interessi non solo economici in gioco.

Una ricerca su impresa e pubblica amministrazione in due comuni del patto per il lavoro e il clima dell'Emilia-Romagna

Lorenzo Ciapetti
Antares - Alma Mater Studiorum, Università di Bologna

È co-fondatore e direttore di Antares, centro di ricerche sullo sviluppo locale e svolge attività di ricerca e consulenza in tema di sviluppo regionale e locale. E' stato docente di strategie di impresa all'Università di Bologna e di organizzazioni complesse presso il Master di Sviluppo Locale dell'Università del Piemonte Orientale. È autore del libro "Lo sviluppo locale", edito da Il Mulino, 2010 e più recentemente di "Una rivoluzione discreta. La fabbrica e l'ecosistema. Viaggio nella Quarta Rivoluzione industriale in Emilia-Romagna", Il Mulino, 2021. Ha progettato e coordinato numerosi studi sullo sviluppo regionale, l'innovazione e il rafforzamento delle competenze e ha fornito consulenza a enti pubblici e privati su programmi di trasferimento tecnologico.

Multimedia

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ha iniziato l'attuazione di alcune delle proprie missioni attraverso bandi per il finanziamento di progetti dedicati alle città. La capacità di aumentare l'impatto del PNRR sui territori può risultare accresciuta dall'esistenza di vere e proprie "infrastrutture di dialogo istituzionale" che sono rappresentate dai "patti" locali o regionali. Sono due le considerazioni per una interpretazione su scala locale della fase attuale di ripresa: a) gli investimenti hanno bisogno di politiche di accompagnamento che sono a loro volta il risultato di un dialogo tra le parti sociali, economiche e le istituzioni locali. La scala territoriale di questo dialogo può variare ma è ovvio che ha bisogno di una dimensione sovracomunale, meglio se su scala metropolitana o regionale; b) gli investimenti del PNRR hanno una forte componente di realizzazione attraverso beneficiari pubblici (gli enti territoriali) ma possono generare il massimo impatto solo con il coinvolgimento e impegno di cambiamento responsabile da parte delle imprese.

Clicca sull'immagine o fotografa il QrCode per riprodurre il video

L'impatto del PNRR su città e territori: generare valore attraverso "patti" locali

di Lorenzo Ciapetti

Il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** ha iniziato l'attuazione di alcune delle proprie missioni attraverso bandi per il finanziamento di **progetti dedicati alle città**. È più che opportuno iniziare a comprendere come è possibile **generare le condizioni per il più efficiente uso possibile di queste risorse** che rappresentano una opportunità senza precedenti per lo sviluppo del paese.

Il tema dei fattori abilitanti per generare valore territoriale dagli investimenti del PNRR non è secondario. Il cosiddetto "sgocciolamento qualitativo" del PNRR chiama in causa diversi livelli di complessità: il piano definisce sei missioni di riferimento e ne articola gli obiettivi ma l'attuazione di questi è spesso delegata ad enti territoriali e tra questi i comuni.

Le risorse del Piano dedicate agli enti territoriali variano a seconda della missione individuata. Sulla base di un recente documento ufficiale del Governo **le due missioni che prevedono la maggior dote di risorse per gli enti territoriali sono la Missione 2 dedicata alla transizione ecologica e la Missione 5 dedicata all'inclusione e coesione**. Nella Missione 5 (che ha 18,47 miliardi stanziati a favore degli enti territoriali) possiamo stimare che almeno 39% delle risorse sono destinate ai comuni (in qualità di attuatori/beneficiari) attraverso i vari interventi previsti, per un ammontare complessivo di 7,7 miliardi (il resto della missione avendo comunque come soggetti attuatori Regioni, Province, Città metropolitane e ASL).

Come ricordato da un recente convegno organizzato dall'Università degli studi di Milano e dalla Fondazione Irso la capacità di aumentare l'impatto del PNRR sui territori può risultare accresciuta dall'esistenza di vere e proprie "infrastrutture di dialogo istituzionale" che sono rappresentate dai "patti" locali o regionali, come ben illustrato dall'esperienza del Patto per il lavoro del Comune di Milano o il Patto per il lavoro e per il Clima della Regione Emilia-Romagna.

Ma in che modo il ruolo di cambiamento strutturale del PNRR può risultare amplificato dall'esistenza di un "patto" locale?

Innanzitutto, proviamo a fissare gli elementi di contesto che dovrebbero accompagnare gli investimenti del PNRR. È possibile (attraverso due esercizi in corso di svolgimento e quindi con evidenze ancora non definitive) comprendere quali sono gli elementi di complementarietà che potrebbero definire, in una programmazione integrata con le risorse PNRR, una vera e propria "comunità generativa" per lo sviluppo locale.

Nel primo esercizio, abbiamo guardato **ai risultati del bando PNRR dedicato alla rigenerazione urbana (Missione 5), nel loro impatto sui comuni dell'Emilia-Romagna**. I comuni ammessi a finanziamento (il 60% dei comuni con oltre 15 mila

abitanti) sembrano confermare che comuni con capacità di programmazione e "cicli di investimento" già pianificati sono maggiormente in grado di beneficiare dal PNRR (evidenza possibile analizzando i comuni beneficiari e il volume di investimenti in opere pubbliche nel biennio precedente, sulla base delle informazioni desumibili dalla Banca Dati della Ragioneria di Stato). Più che una dicotomia tra grandi città e piccole città (che comunque resta un tema critico del PNRR), si registra un divario anche tra città medie nella diversa capacità delle amministrazioni locali di gestire l'attuale espansivo ciclo di investimento e questo chiama in causa il tema della capacità programmatoria dei comuni più piccoli (per cui sono previste linee di azione del PNRR), il tema delle alleanze tra piccoli comuni (anche attraverso lo strumento delle Unioni) e le nuove formule di partenariato pubblico-privato per progettare e rendere esecutive opere pubbliche nel minor tempo possibile. Un ulteriore approfondimento condotto è di carattere qualitativo (grazie ad interviste condotte con alcuni sindaci di città medie beneficiarie di risorse PNRR) e dimostra che esiste un ampio spazio di accompagnamento degli investimenti del PNRR in tema di politiche sociali e welfare che richiederebbe, ad esempio, una programmazione integrata anche con le risorse e i dispositivi messi a disposizione dalle Leggi di Bilancio (ad esempio le risorse per la standardizzazione della spesa in servizi sociali prevista nella Legge di Bilancio 2022) nonché dalle disponibilità di spesa corrente degli enti.

Nel secondo esercizio, prendendo in considerazione gli obiettivi del Patto per il Lavoro e per il Clima dell'Emilia-Romagna, abbiamo esaminato **le condizioni abilitanti di un cambiamento sul lato delle imprese**, iniziando a costruire una matrice di coerenza tra programmazione regionale, Agenda 2030, "EU taxonomy" e direttiva sul *non financial reporting* che sarà alla base di una azione di monitoraggio. Con questo percorso verrà garantita la costante valutazione di una importante componente dell'impatto degli investimenti pubblici nei prossimi anni: il coinvolgimento delle imprese e la spinta verso una "virtuosa condotta" delle piccole e medie imprese per la transizione verde e digitale.

Un patto locale può quindi contribuire ad organizzare **la complessa integrazione di strumenti di programmazione e risorse complementari che garantiscono il raggiungimento degli obiettivi di trasformazione strutturale** previsti dal Piano di ripresa nazionale.

In questa prospettiva un "patto" sta alla base di una "comunità generativa" che si impegna a non solo a rendere efficienti gli investimenti ma a costruire politiche di servizio sulla base delle esigenze dei cittadini e con l'obiettivo di annullare sperequazioni e divari di carattere sociale e territoriale.

Sono due, in sintesi, le considerazioni per una interpretazione su scala locale della fase attuale di ripresa:

1. gli investimenti hanno bisogno di politiche di accompagnamento che sono a loro volta il risultato di un dialogo tra le parti sociali, economiche e le istituzioni locali. La scala territoriale di questo dialogo può variare ma è ovvio che ha bisogno di una dimensione sovracomunale, meglio se su scala metropolitana o regionale;
2. gli investimenti del PNRR hanno una forte componente di realizzazione attra-

verso beneficiari pubblici (gli enti territoriali) ma possono generare il massimo impatto solo con il coinvolgimento e impegno di cambiamento responsabile da parte delle imprese.

La costruzione di un patto regionale e o locale tra istituzioni, corpi intermedi e imprese può garantire la "trazione" su scala locale della grande mole di investimenti del PNRR e monitorare che il Piano "diventi di tutti", raggiungendo l'obiettivo di una trasformazione all'altezza delle sfide sociali ed economiche delle città e dei territori.

La costruzione dei presupposti per attuare forme di partecipazione e patti territoriali

Tiziano Treu

Presidente CNEL - Coordinatore del Tavolo per il partenariato economico, sociale e territoriale del PNRR - Università Cattolica del Sacro Cuore

Nato a Vicenza il 22 agosto 1939. Professore emerito di Diritto del lavoro dell'Università Cattolica di Milano.
Laureato in Giurisprudenza nell'Università di Milano (novembre 1961). Professore di ruolo di diritto del lavoro dal 1971 al 1988 nell'Università di Pavia (Giurisprudenza). Dal 1988 professore ordinario alla Facoltà di Giurisprudenza dell'Università Cattolica di Milano. Presidente dell'*Associazione Italiana di Studio delle Relazioni Industriali* dal 1980 al 1991 e dal 1991 Presidente dell'*Associazione Italiana di Diritto del Lavoro e della Sicurezza Sociale*. Da 1991 al 1994 Presidente dell'Associazione italiana di diritto del lavoro e della sicurezza sociale (AIDLASS). Dal 1993 Direttore del CEDRI (Centro Europeo di diritto del lavoro e delle relazioni industriali). Dal settembre 2015 al luglio 2018 è Presidente dell' ISLSSL (International Society for Labour and Social Security Law). Dal maggio 1995 all'ottobre 1998 Presidente della International Industrial relations Association (I.I.R.A. – Ginevra). Dal 1989 al 1995 Presidente di STOÀ, Istituto di Studi per la direzione e gestione di imprese.
Dal luglio 1990 al luglio 1992 membro della Commissione Nazionale di Garanzia per il diritto di sciopero nei servizi pubblici essenziali. Dall'aprile 1993 Direttore dell'Agenzia Relazioni Sindacali delle Pubbliche Amministrazioni (ARES) e poi fino al gennaio del 1995 presidente dell'ARAN, Agenzia per la Rappresentanza Negoziale della Pubblica Amministrazione. Dal 18 gennaio 1995 all'ottobre 1998 Ministro del Lavoro e della Previdenza Sociale nei governi Dini e Prodi. Dal 21 ottobre 1998 al 23 dicembre 1999 Ministro dei Trasporti e della Navigazione nel governo D'Alema.
Nel 1996 eletto alla Camera dei Deputati. Nel 2001 eletto al Senato della Repubblica dove nel 2006 è stato Presidente della Commissione Lavoro e Previdenza sociale. Commissario straordinario INPS dall'ottobre 2014 a marzo 2015.
Dal giugno 2017 è Presidente del CNEL. Coordinatore del Tavolo per il partenariato economico, sociale e territoriale del PNRR. Componente del comitato direttivo di importanti riviste. Autore di numerosi saggi e volumi di diritto del lavoro, diritto sindacale e relazioni industriali, italiani e comparati.

Multimedia

Clicca sull'immagine o fotografa il QrCode per riprodurre il video

La grande opportunità che il PRR rappresenta per il nostro futuro non si potrà cogliere senza il contributo di tutti, non solo istituzioni e autorità pubbliche che hanno un ruolo ora più che mai importante, ma anche parti sociali, organizzazioni civili e singoli cittadini. Una parte decisiva della sfida si gioca sui territori, come viene sottolineato anche in questo dibattito.
La fase di costruzione dei piani di recovery e resilienza non solo in Italia è stata alquanto centralizzata, e il coinvolgimento sia delle parti sociali sia dei territori è stato limitato e comunque insufficiente. Non si può continuare così nella fase che ora si è aperta, di implementazione dei piani. Il nostro legislatore (art. 3 del decreto 77/2021) ha predisposto a tale fine uno strumento istituzionale specifico, il Tavolo permanente di partenariato economico sociale e territoriale, ove sono presenti le maggiori organizzazioni rappresentative della società, insieme con le rappresentanze degli enti locali, delle regioni e delle università Se la implementazione del PNRR è fortemente sorvegliata e controllata dalle autorità europee, le politiche pubbliche di accompagnamento e di sostegno dipendono dalle scelte nazionali e dalle nostre responsabilità.
Per perseguire questi obiettivi e per garantire che tutti operino incoerenza con essi si richiede una vera concertazione e condivisione fra tutti gli attori presenti sul territorio, istituzioni e organizzazioni sociali. Non basta né un patto generico, né una intesa una tantum. Occorre mettere in atto un sistema di organizzazione e di gestione, che mobiliti tutti gli attori e le risorse, economiche e finanziarie, necessarie alla implementazione degli obiettivi concordati fra i vari attori sociali, imprenditoriali e istituzionali del territorio.
La diffusione di queste pratiche sul territorio può permettere, di affrontare con efficacia e realismo "l'ultimo miglio" del PNRR. Come si ricorda in questo dibattito, non mancano anche nel nostro paese esempi di esperienze di successo con queste caratteristiche, a cominciare dal patto territoriale per il lavoro e per il clima della Emilia-Romagna che ha già prodotto risultati positivi in termini sia di produttività sia di occupazione. Si tratta di trarre stimolo da queste esperienze per estenderle e se possibile per generalizzarle in tutti i territori.
La strada qui indicata è difficile, perché dovrà vincere non poche resistenze e recuperare ritardi storici del nostro paese. Ma è l'unica che ci permette di affrontare le grandi transizioni ecologiche e digitali che ci aspettano nel futuro e di perseguire gli obiettivi di sviluppo sostenibile assunti dal nostro paese in linea con i comuni orientamenti europei.

Concertazione e condivisione fra tutti gli attori presenti sul territorio, istituzioni e organizzazioni sociali

di Tiziano Treu

La grande opportunità che il PRR rappresenta per il nostro futuro non si potrà cogliere senza il contributo di tutti, non solo istituzioni e autorità pubbliche che hanno un ruolo ora più che mai importante, ma anche parti sociali, organizzazioni civili e singoli cittadini. Tutti siamo difronte a un cambiamento di orizzonte, di obiettivi e di pratiche, perché il cambiamento di approccio richiesto è profondo perché le innovazioni necessarie non sono marginali, ma riguardano le strutture portanti dei nostri sistemi economici e sociali e le direzioni dello sviluppo umano, come emerge chiaramente dagli obiettivi indicati per l'Europa dal Next Generation Eu incentrati

sulle due transizioni ecologica e digitale. Una parte decisiva della sfida si gioca sui territori, come viene sottolineato anche in questo dibattito.
La fase di costruzione dei piani di recovery e resilienza non solo in Italia è stata alquanto centralizzata, e il coinvolgimento sia delle parti sociali sia dei territori è stato limitato e comunque insufficiente, come ha rilevato una analisi comparata sui vari paesi europei condotta dal comitato economico e sociale europeo (CESE).
Non si può continuare così nella fase che ora si è aperta, di implementazione dei piani. Non è possibile non solo per motivi di opportunità sociale, ma perché questa fase, di estrema complessità, richiede comportamenti convergenti di centinaia di istituzioni centrali e locali, di altrettante imprese e gruppi sociali i più diversi, e non può avere successo se non si attivano meccanismi efficaci di partecipazione e coordinamento di tutti questi attori.
Il nostro legislatore (art. 3 del decreto 77/2021) ha predisposto a tale fine uno strumento istituzionale specifico, il Tavolo permanente di partenariato economico sociale e territoriale, ove sono presenti le maggiori organizzazioni rappresentative della società, insieme con le rappresentanze degli enti locali, delle regioni e delle università. Con questa norma, unica nel panorama europeo, si è voluto dare un riconoscimento istituzionale stabile e specifico alla partecipazione delle organizzazioni sociali alla implementazione del PNRR. Tale scelta accresce il potenziale valore di tale partecipazione sottraendola all' informalità e ai rischi della casualità. Il senso fondamentale della partecipazione istituzionale prevista dal decreto e da realizzarsi col Tavolo permanente per il partenariato è di coinvolgere la intera comunità nazionale con i suoi attori principali nella responsabilità comune di promuovere e sostenere le attività del Piano per favorirne il pieno successo. Conosciamo per esperienza storica quanto sia difficile rendere effettivi nella pratica i progetti, le riforme e gli investimenti deliberati; abbiamo verificato in passato le debolezze del nostro sistema-paese anche nella implementazione di impegni e attività meno complesse del PNRR.
Questa forma di partenariato centrale non esaurisce le attività e le forme di partecipazione necessarie per sostenere la piena attuazione del Piano. Governo e parti sociali hanno concluso un protocollo specifico per organizzare il coinvolgimento delle parti sociali nelle varie fasi attuative del PNRR anche a livello settoriale e decentrato. Seguendo lo stesso orientamento partecipativo varie amministrazioni centrali e locali hanno attivato tavoli specifici di confronto con le organizzazioni della società civile. Sono testimone personalmente della varietà di iniziative messe in atto sia da alcune regioni sia da molti comuni.
Questa varietà di forme partecipative deve essere sia coordinata sia soprattutto ascoltata dalle istituzioni competenti per l'attuazione dei vari progetti del Piano.
Se così sarà, come ha sottolineato anche il presidente Draghi, una simile partecipazione bene organizzata e utilizzata può diventare uno strumento di apprendimento collettivo utile a sostenere e migliorare il processo di attuazione dei piani e la efficacia delle politiche pubbliche in generale.
In realtà la partecipazione a questo processo e la pratica comune delle innovazioni so-

ciali e tecniche necessarie a garantirne il successo possono e devono costituire un patrimonio istituzionale e sociale utile non solo negli anni del Piano, ma anche in prospettiva.
Sono molti i motivi che inducono a ritenere che il PNRR non debba esaurirsi nel 2026, ma continuare, tanto più date le criticità del contesto nazionale e mondiale che ci aspettano.
Ma se non il Piano come tale, certo il suo metodo, i suoi obiettivi principali e il suo approccio non solo nazionale ma comunitario, sono destinati a prolungarsi anche oltre quella data.
Tanto più se, come tutti vogliamo, la implementazione del PNRR sarà effettiva e porterà i risultati promessi.
D'altra parte la responsabilità e l'impegno richiesto alle parti sociali e ai territori vanno in ogni caso oltre la stretta attuazione del Piano.
Infatti il PNRR, nonostante la sua eccezionale portata e novità, si caratterizza essenzialmente come una serie di programmi di investimenti; non sostituisce le politiche pubbliche nazionali necessarie per riformare il nostro paese è per garantirne lo sviluppo economico e sociale.
Se la implementazione del PNRR è fortemente sorvegliata e controllata dalle autorità europee, le politiche pubbliche di accompagnamento e di sostegno dipendono dalle scelte nazionali e dalle nostre responsabilità. E anche queste scelte dovranno essere all'altezza delle nuove prospettive di sviluppo, all'insegna della sostenibilità, indicate dalla Europa.
Un' attività cui sono chiamate istituzioni e parti sociali è quella di monitorare lo stato di avanzamento dei vari progetti del PNRR, una attività cui il nostro paese, nelle sue diverse componenti non si è finora dedicato a sufficienza, ma che ora è assolutamente essenziale.
Si tratta non di un esercizio meramente descrittivo o notarile, ma di un impegno anch' esso partecipato che deve servire a verificare giorno per giorno il rispetto delle direzioni di marcia indicate dal piano, integrandone le carenze e contribuendo a superare i (prevedibili) ostacoli. Inoltre i complessi progetti del PNRR, per quanto ben concepiti, richiedono di essere adeguati alle inevitabili variazioni del contesto; ora più che mai a fronte degli sconvolgenti eventi ai confini dell'Europa che prefigurano una economia di guerra. Per altro verso, le singole misure necessitano di un forte coordinamento strategico per potersi tradurre nelle politiche organiche di trasformazione economica e sociale indicate dall'Europa. Anche questo compito, che pure compete alle autorità responsabili del Piano, può ricevere un contributo dall'intelligenza e dall'esperienza sul campo delle diverse organizzazioni della società civile.
Se questo è vero, l'importanza del compito cui sono chiamate le parti, come della sfida per il nostro paese, è senza precedenti; inoltre si è aggravata ulteriormente per gli effetti ancora incombenti dalla pandemia e nelle ultime settimane per la crisi energetica e la montante inflazione oltre che per l'aggravarsi delle tensioni internazionali.
Per fronteggiare tale sfida il contributo delle parti non può limitarsi alle normali

attività di contrattazione né a forme di partecipazione occasionali e settoriali alle scelte del governo relative alla implementazione del PNRR e alle riforme necessarie per rilanciare l'Italia.
Occorre il coraggio di attivare una grande intesa fra le parti sociali e di queste col governo per contribuire al raggiungimento degli obiettivi che ci siamo assegnati, insieme all'Europa, per la rinascita del nostro paese.
Un simile patto è necessario per unire e finalizzare l'impegno di tutte le componenti della nostra società a sostenere il nuovo modello di crescita e di società. Oggi il compito è persino più impegnativo di quello richiesto dai parti sociali del passato, compreso il grande accordo del 1993 firmato fra parti sociali e governo in un altro momento di grave crisi dell'Italia.
Allora la concertazione sociale ebbe il grande merito di contribuire alla stabilizzazione economica del paese e al controllo dell'inflazione. Oggi l'obiettivo è più ambizioso, perché non può limitarsi alla ricostruzione degli assetti produttivi e sociali precedenti alla crisi e da questa colpiti, ma deve costruire le condizioni per avviare un nuovo modello di crescita e di società, utilizzando gli eccezionali stimoli e strumenti offerti dal NGEU e accompagnandoli con politiche economiche e sociali coerenti.
Per questi motivi la pratica concertativa dovrà essere implementata e verificata più che in passato nelle specificità dei vari territori. Le istituzioni locali, a cominciare dai comuni, dovranno svolgere un ruolo decisivo nella attuazione del Piano, con compiti inediti nella organizzazione degli interventi progettuali, dei bandi per le attività necessarie e delle conseguenti modifiche organizzative e ordinamentali.
Per sostenere le varie amministrazioni, specie le più piccole, In questi compiti sono previsti interventi specifici e risorse sia finanziarie sia professionali e tecniche che si stanno predisponendo, sia pure con grande fatica e non senza ritardi.
Anche le imprese sono sfidate ad attrezzarsi per fruire delle opportunità offerte dal PNRR e per utilizzarle in modo adeguato in linea con gli obiettivi indicati dal Piano. A tal fine specie le aziende di piccole dimensioni, che popolano la nostra economia, hanno bisogno di essere accompagnate e sostenute.
Per perseguire questi obiettivi e per garantire che tutti operino incoerenza con essi si richiede una vera concertazione e condivisone fra tutti gli attori presenti sul territorio, istituzioni e organizzazioni sociali.
Come ho già accennato, non basta né un patto generico, né una intesa una tantum. Occorre mettere in atto un sistema di organizzazione e di gestione un ecosistema per usare una espressione indicativa, che mobiliti tutti gli attori e le risorse, economiche e finanziarie, necessarie alla implementazione degli obiettivi concordati fra i vari attori sociali, imprenditoriali e istituzionali del territorio.
Come si ricorda in questo dibattito, non mancano anche nel nostro paese esempi di esperienze di successo con queste caratteristiche, a cominciare dal patto territoriale per il lavoro e per il clima della Emilia-Romagna che ha già prodotto risultati positivi in termini sia di produttività sia di occupazione.
Si tratta di trarre stimolo da queste esperienze per estenderle e se possibile per generalizzarle in tutti i territori.

Occorrerà un impegno particolare per sostenere le realtà locali più in difficoltà ove i presupposti sociali ed economici di una simile concertazione sono carenti e vanno costruiti insieme. Una delle priorità trasversali del PNRR, è proprio quella di superare le diseguaglianze territoriali che attraversano e indeboliscono il nostro paese. A questo fine sono destinate ingenti risorse che vanno utilizzate bene.
La costruzione dei presupposti per attuare forme di partecipazione e patti territoriali come quelli sperimentati costituisce uno strumento decisivo sia per superare i divari e le diseguaglianze fra le diverse parti del nostro paese, sia in generale le diseguaglianze sociali che sono grandemente cresciute negli ultimi anni.
La diffusione di queste pratiche sul territorio può permettere, come sostiene Federico Butera, di affrontare con efficacia e realismo "l'ultimo miglio" del PNRR.
La strada qui indicata è difficile, perché dovrà vincere non poche resistenze e recuperare ritardi storici del nostro paese. Ma è l'unica che ci permette di affrontare le grandi transizioni ecologiche e digitali che ci aspettano nel futuro e di perseguire gli obiettivi di sviluppo sostenibile assunti dal nostro paese in linea con i comuni orientamenti europei.

Ringraziamenti

Federico Butera e Roberto Pedersini

Multimedia

Clicca sull'immagine o fotografa il QrCode
per riprodurre il video