

da
MIT Sloan Management Review Italia

Anno 2 • Numero 6
novembre/dicembre 2023

**AL CAPITALISMO
SERVE RESPONSABILITÀ**

**LE VULNERABILITÀ
ETICHE DELLE AZIENDE**

**DIVENTARE LEADER
DI AZIENDE SOSTENIBILI**

Novembre/Dicembre 2023 • Anno 2 • Numero 6

MIT Sloan

Management Review **Italia**

Poste Italiane SpA - Spedite in abb. postale D.L. 353/2003 (conv. in legge 46/2004) articolo 1, comma 1, DCB Milano



AGIRE SOSTENIBILE OLTRE GLI STANDARD



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

Disegnare la nuova Italia con una progettazione partecipata e democratica

In Italia si è data priorità a ricevere i finanziamenti del Pnrr, rispetto a programmarne un utilizzo efficace. Solo un nuovo approccio potrebbe portare a un Paese innovativo e democratico.

Giorgio De Michelis, già Professore di Informatica all'Università degli Studi di Milano-Bicocca

Nella loro analisi del Pnrr del nostro Paese, in *Pnrr. La grande abbuffata*, Tito Boeri e Roberto Perotti affermano che il suo vizio d'origine sta nel fatto che esso è stato negoziato con l'Ue con il principale obiettivo di massimizzare il finanziamento che ci avrebbe dato, avendo poca attenzione alle caratteristiche di questo finanziamento. È difficile obiettare a questa osservazione, viste anche le difficoltà che il suo sviluppo sta incontrando. Ma questa osservazione apre anche a una seconda domanda: che cosa avrebbe dovuto fare, invece, il nostro Governo?

Teniamo conto che il Pnrr non è un finanziamento 'normale', 'di routine': esso è l'occasione, irripetibile nel futuro prossimo, di attuare quei cambiamenti strutturali nel nostro sistema economico-industriale, finanziare e supportare alcune riforme che il Paese attende da tempo per ridurre il peso della burocrazia, aumentare la competitività, sostenere le sue imprese nelle esportazioni e nell'innovazione. Avere molte risorse per questi compiti straordinari ed eccezionali non sembra un errore. Tutt'altro. E allora?

Il problema sembra stia nel fatto che i nostri Governi dell'epoca (il secondo di Giuseppe Conte e il Governo di Mario Draghi, più il primo del



secondo) hanno dedicato i loro sforzi a negoziare un investimento europeo il più consistente possibile, tralasciando colpevolmente la messa a punto dei meccanismi necessari per diventare capaci di spendere efficacemente quella grande massa di denaro. Messa a punto, questa, oltremodo necessaria, viste le difficoltà che l'Italia ha sempre mostrato nello spendere efficacemente i soldi pubblici. L'unica mossa che hanno pensato di attuare a supporto del Pnrr sembra sia stata quella di predisporre l'assunzione di un significativo numero di tecnici di alto profilo a supporto della gestione dei progetti del Pnrr. La mossa ha funzionato poco e male, *in primis* perché quelli che si sono offerti ai tecnici di alto profilo sono stati incarichi precari e pagati al di sotto degli standard, con compiti non ben specificati e oneri inadeguati per assumersi la responsabilità del successo dei progetti.

Il problema è che si sono sforzati di negoziare un investimento europeo il più consistente possibile, senza mettere a punto i meccanismi per spenderlo efficacemente

Certo, dei tecnici ad alta qualificazione sono necessari, in particolare per il raccordo tra gestione dei progetti e requisiti della normativa europea, ma non bastano. E non sono neppure la questione principale che si deve affrontare nei progetti del Pnrr.

Come ripetutamente sottolineato da me e Federico Butera dopo il lancio del Pnrr, il problema è che i suoi progetti, avendo obiettivi ambiziosi e inusuali nel contesto italiano e tempi definiti e assai stretti per la loro realizzazione, devono essere concepiti in modo che la loro esecuzione sia quanto più possibile esente da intoppi e problemi in itinere. Se intoppi e problemi si presentano con frequenza, i tempi di esecuzione si allungano, la realizzabilità viene messa in discussione e, poiché i tempi sono molto stretti e rigidi, si viene indotti a modificarli, spesso impoverendoli. Ma non basta fare progetti su cui è facile spendere i soldi, bisogna fare progetti che

rispondano ai requisiti Ue e contribuiscano all'ammodernamento della società italiana.

E, perché questo possa avvenire, bisogna che i progetti siano concepiti a partire dal fondo, dalla loro realizzabilità. È l'ultimo miglio dei progetti che è decisivo, perché lì si annidano le insidie che possono impedire il normale svolgimento dei progetti: contrasti tra gli attori coinvolti, resistenze di stakeholder locali, normative complesse da soddisfare, ecc.

Agire per spostare in avanti il Paese

La realizzabilità di progetti, come quelli che devono essere realizzati nell'ambito del Pnrr, non è comunque solo un problema tecnico-gestionale: certo, avere tecnici che conoscono le normative e sanno agire all'interno dei vincoli che pongono loro è importante, ma il problema principale è che essi siano considerati come capaci di portare benefici durevoli e significativi dagli stakeholder che coinvolgono (le comunità e i governi locali, le imprese, gli attori istituzionali come scuole e università, gli organi intermedi, dai sindacati alle associazioni imprenditoriali e di categoria).

La concezione dei progetti deve essere quindi una grande occasione di partecipazione democratica e partecipata, evitando dirigismi e opportunismi.

Ma non è troppo tardi per raddrizzare i progetti del Pnrr? Certo, lo è, ma non è mai troppo tardi, perché, se impareremo a fare progetti di successo, questo sarà un grande passo nel trasformare il nostro Paese in una società moderna e capace di affrontare la complessità di un mondo globalizzato e in continua trasformazione.

Il nuovo libro di Federico Butera, *Disegnare l'Italia*, affronta questi temi a partire dalla sua straordinaria esperienza e competenza nelle questioni organizzative, ma arricchisce il suo discorso con una grande attenzione alle questioni politiche derivanti dalla concezione dei progetti innovativi, riuscendo quindi a dare indicazioni concrete su come approcciare questi progetti. In questo libro, Federico Butera torna infatti sul tema a cui ha dedicato la sua vita di studioso e progettista delle organizzazioni, quello della progettazione di organizzazioni di qualità. Ma il lettore si accorge subito che non è solo una riproposizione attualizzata del messaggio con cui ha imposto la sua figura come apice delle scienze organizzative in Italia. I tre capitoli centrali (il quarto, il quinto e il sesto), infatti, in cui elabora le tre caratteristiche delle organizzazioni di qualità (reti ed ecosistemi, sistemi socio-tecnici e organizzazione a rete, lavori di qualità) sono preceduti e seguiti da altri capitoli in cui il discorso allarga i suoi confini. Nei primi tre, viene

Un libro sull'organizzazione e sul lavoro del futuro

Il seguente testo è un estratto dal libro di Federico Butera, *Disegnare l'Italia. Progetti e politiche per organizzazioni e lavori di qualità*, Egea, 2023.

Questo è un libro per la progettazione di organizzazioni e di lavori di nuova concezione. L'organizzazione non è 'l'intendenza' che seguirà l'economia, la politica, la strategia, l'apparato normativo, la cultura: l'organizzazione come costruzione umana è essa stessa economia, politica, strategia, regolazione, cultura. L'organizzazione è quello che c'è tra il dire e il fare. Organizzare è ciò che fa la differenza tra l'averci tentato e l'esserci riusciti, fra le dichiarazioni di intenzione e i modi concreti per far avvenire le cose.

Questo libro sostiene che alla radice della debolezza del sistema economico e sociale italiano vi sia una non riconosciuta questione organizzativa: l'Italia è una società di organizzazioni e di lavori fortemente diseguali. Sono ancora largamente diffuse imprese e Pubbliche amministrazioni (Pa) inefficaci, inefficienti, non sostenibili, regolate da prassi e culture organizzative novecentesche. I lavori di qualità sono una minoranza.

I modelli novecenteschi di organizzazione, fondati sul coordinamento, il potere gerarchico e la divisione del lavoro, fra chi sa e chi esegue, hanno caratterizzato per oltre un secolo non solo le fabbriche e gli uffici, ma anche i rapporti sociali di produzione, le scuole, la cultura: questi modelli non sono più adatti ad affrontare le rivoluzioni economiche, tecnologiche e sociali in atto; tuttavia, la loro eredità è ancora fortemente attiva. È illusoria la pretesa che le tecnologie o la formazione, da sole, possano bypassare questa eredità.

I nuovi modelli di organizzazione di successo sono basati su ecosistemi e reti organizzative gestite; sulle unità organizzative centrate sui teams; i nuovi modelli di lavoro sono costruiti su ruoli responsabili dei risultati e su mestieri e professioni a banda larga. Occorre, in una parola, una sociotecnica 5.0, in grado di assicurare la transizione green e digital e di promuovere prosperità alle organizzazioni, un'alta qualità della vita delle persone e soprattutto una società più democratica.

Il libro fa riferimento a realtà vissute in oltre mezzo secolo di vasti progetti di analisi e cambiamento organizzativo nelle imprese private, nelle Pa, nel terzo settore, e di *advising* ai poteri pubblici guidati dall'autore. Il libro propone anche l'attivazione di Patti di coesione e innovazione a livello nazionale e territoriale, come lo furono in Germania la *Mittbestimmung* e in Scandinavia la *Industrial democracy* e, recentemente, in Italia il Patto per il lavoro e il Clima dell'Emilia-Romagna.

In sintesi, il libro contiene la proposta di politiche micro-macro attrezzate e offre idee e una cassetta degli attrezzi agli 'architetti delle nuove organizzazioni e dei nuovi lavori' nelle aziende, nelle Pa, nelle università, negli organi di Governo.

proposto il tema dell'Italia 'società di organizzazioni basate sul lavoro' e vengono delineate le caratteristiche delle imprese e delle Pubbliche amministrazioni del futuro. Questo per situare il discorso della progettazione socio-technica nel contesto delle caratteristiche attuali delle organizzazioni del nostro Paese, con il mix di positività e negatività che le contraddistinguono, e con i lineamenti che sembrano caratterizzare le organizzazioni del futuro. La nuova socio-technica, quindi, viene saldamente ancorata al presente e proiettata verso gli esiti virtuosi che potrebbero e dovrebbero essere perseguiti.

Ma la parte più innovativa del libro è costituita dal settimo e ottavo capitolo e dalle conclusioni, che inquadrano il discorso nel contesto della politica industriale e sociale. Infatti, in questi capitoli, Butera mette in evidenza come, oggi, in Italia, non sia sufficiente affrontare i problemi delle singole organizzazioni, ma bisogna mettere in campo azioni capaci di

spostare in avanti l'intero Paese, ridisegnando le sue singole imprese e gli enti pubblici, e costruire su questa base sistemi di regolazione economica e sociale più forti. L'interlocutore del suo discorso non è più solo l'impresa o l'ente pubblico, ma il Paese nel suo insieme, dalla sua classe politica all'opinione pubblica. La questione organizzativa diventa quindi uno dei nodi centrali da affrontare per sviluppare politiche efficaci e capaci di portare il nostro Paese nel terzo millennio.

I progetti devono essere concepiti a partire dal fondo, dalla loro realizzabilità

Non basta affrontare i problemi delle singole organizzazioni: bisogna mettere in campo azioni capaci di spostare in avanti l'intero Paese, ridisegnando enti pubblici e imprese, e costruire su questa base sistemi di regolazione economica e sociale più forti

Cambiare a 360 gradi per sviluppare il sistema industriale italiano

Ecco, quindi, il perché del titolo *Disegnare l'Italia*. Butera rimane il progettista che abbiamo conosciuto negli anni, ma oggi propone un obiettivo più alto agli architetti dei nuovi lavori e delle nuove organizzazioni: cambiare dal basso l'intero Paese. Tre sono i principali terreni su cui il nuovo Butera si muove con proposte innovative concrete.

In primis, lo sviluppo del sistema industriale italiano, che vede caratterizzato da un 'Italian way of doing industry', di cui sono protagoniste le sue piccole e medie imprese eccellenti. Esse sono quelle che hanno affrontato i mercati internazionali, anche facendo uso delle tecnologie digitali, che hanno ridato vita all'artigianato tradizionale facendone il fulcro dei loro sistemi produttivi, che hanno innovato e innovano giorno per giorno prodotti e processi, che sono guidate da imprenditori che spesso sono dei veri e propri business designer, che sono pronte a usare dei nuovi sistemi di Intelligenza Artificiale (AI), come ChatGpt, per svilupparsi ulteriormente. È a queste imprese, e a tutte quelle che vogliono aggiungersi a loro nell'élite del sistema industriale italiano, che Butera propone di adottare e potenziare un cambiamento organizzativo a 360 gradi, di cui indica i lineamenti.

In secondo luogo, la professionalizzazione di tutti, individuando negli Its una nuova componente essenziale del sistema educativo superiore italiano. Butera si era già interessato agli Its nel 1998 e 1999, al momento della loro formazione, quando Luigi Berlinguer era Ministro della Pubblica Istruzione, contribuendo in modo significativo alla legge che li istituiva. Ha ripreso da qualche anno a occuparsene, per far sì che riescano ad aumentare la loro platea di studenti e a garantire una didattica capace di dare sostanza a quella professionalizzazione di tutti, che è uno dei suoi obiettivi qualificanti. Non è un caso che, nel settimo capitolo, Butera proponga che la progettazione dell'Italia sia sostenuta da un vero e proprio movimento culturale che rifletta e promuova il nuovo linguaggio, in cui l'innovazione diventa terreno di riflessione e di esperienza.

E, infine, la proposta dei patti territoriali, da crearsi sulla falsariga del patto per il lavoro dell'Emilia-Romagna, da lui studiato approfonditamente sul finire della prima giunta di Stefano Bonaccini. I patti per il lavoro sono aggregazioni sociali di imprese, enti intermedi, sindacati, università, in cui gli enti territoriali, regioni e città giocano un ruolo di catalizzatori delle idee e delle proposte che vengono dalla società, aiutando a rendere progetti e a metterli in atto. Nessuna programmazione verticistica, ma piuttosto una capacità di recepire le istanze che vengono dal basso, trasformando quegli aggregati sociali in comunità. I progetti di innovazione nascono già morti, se tutti gli stakeholder non sono mobilitati al loro sviluppo. Gli straordinari risultati ottenuti dal Patto per il lavoro nella Regione Emilia-Romagna devono, e possono, essere raggiunti da repliche originali da promuovere in altre Regioni, e Butera delinea come si può farlo.

Un progetto per l'Italia

L'Italia va progettata a partire dalle sue eccellenze, nel privato e nel pubblico, facendo di queste ultime un modello per un Paese che vuole innovarsi e crescere. Questo richiede che l'intera popolazione, a partire dalle nuove generazioni, sia aiutata a diventare cittadina di un mondo in cui la conoscenza è condizione essenziale per contribuire allo sviluppo del proprio Paese e per avere una vita ricca di soddisfazioni. Gli interlocutori di questi processi di innovazione non sono solo le singole imprese o le singole Pubbliche amministrazioni, ma le aggregazioni territoriali che crescono nel loro complesso e che partecipano da protagoniste.

Questo libro contiene insomma un progetto per l'Italia, e sarebbe bene che questo progetto venisse preso in considerazione per lo sviluppo dell'ultima fase del Pnrr e per i successivi passi verso un Paese innovativo e democratico.

Copyright © Traduzione Edizioni ESTE 2023.

Tutti i diritti riservati.

ESTE
Cultura d'impresa

NON RISCHIARE L'ESTINZIONE

Per il tuo aggiornamento
professionale
scegli le Riviste ESTE,
da oltre sessant'anni
punto di riferimento in Italia
della Cultura d'impresa



**Sviluppo &
Organizzazione**

**Persone &
Conoscenze**
La voce della Direzione del Personale

SISTEMI&IMPRESA
Management e tecnologie per le imprese del futuro

MIT Sloan
Management Review Italia

I,WE
INCLUSION. WELLFARE. ENVIRONMENT

ABBONATI ORA

Le riviste ESTE sono distribuite solo su abbonamento. Abbonati sul sito www.este.it alla **versione cartacea+digitale** oppure scopri i pacchetti **abbonamento digitali** scaricando l'**APP ESTE**.

Per informazioni:
Daniela Bobbiese – Responsabile Abbonamenti ESTE
02.91434400 – daniela.bobbiese@este.it

