



**Giovedì 7 marzo 2024**

Università degli Studi di Milano  
Via Conservatorio 7, 20122 Milano  
Sala Lauree

**ORE 12**



# IL PNRR E LA RIVOLUZIONE ORGANIZZATIVA DEL LAVORO

Presentazione dei libri  
"Partita doppia"  
e "Disegnare l'Italia"

**INTERVENGONO**

**Marco LEONARDI**  
Docente UNIMI

**Federico BUTERA**  
Docente UNIMIB

**Edoardo Ezio DELLA TORRE**  
Docente UNIMI

**Orsola RAZZOLINI**  
Docente UNIMI

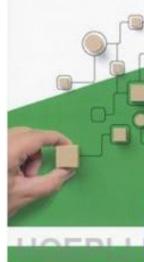
Introduce  
**Floriana MULAZZI**  
Project Manager  
PNRR MUSA SPOKE4

Moderata  
**Marco CHIAPPA**  
Communication Manager  
PNRR MUSA SPOKE4

**FEDERICO BUTERA**

**Disegnare l'Italia**

Progetti e politiche  
per organizzazioni e lavori di qualità



**MARCO LEONARDI**

**Partita doppia**

Le scelte della politica  
tra riforme ed emergenze



Egea



**Italiadomani**  
PIANO NAZIONALE  
DI RIPRESA E RESILIENZA



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI MILANO



## INTRODUZIONE

A cura di Marco Chiappa

### MUSA

Il progetto, finanziato col PNRR, vede la collaborazione tra 4 università milanesi, ovvero l'Università di Milano-Bicocca, il Politecnico di Milano, l'Università Bocconi, l'Università Statale di Milano, e numerosi partner pubblici e privati.

MUSA nasce a Milano come risposta alle sfide che la realtà metropolitana affronta nella transizione verso le tre dimensioni della sostenibilità: **ambientale, economica e sociale**. E con un'ambizione: quella di inaugurare un nuovo modello di collaborazione pubblico-privata replicabile a livello nazionale e internazionale.

### MEIEC

Il Milan Economic Impact Evaluation Center MEIEC, incardinato presso il Dipartimento di Economia, Management e Metodi quantitativi DEMM dell'Università degli Studi di Milano, è il punto di riferimento interuniversitario di Milano, creato grazie ai fondi del PNRR, per realizzare e promuovere la cultura della valutazione delle politiche pubbliche e degli investimenti privati attraverso un'analisi concreta e misurabile della loro efficacia.

MEIEC è nato con l'obiettivo di costruire **un nuovo approccio all'elaborazione delle politiche pubbliche e degli investimenti** privati basato sulla valutazione evidence-based, puntando su una collaborazione sempre più stretta tra università, imprese, istituzioni pubbliche, parti sociali e società civile per dare vita a una nuova **"infrastruttura della conoscenza"** a supporto dell'intero Paese.

Quindi questo evento intitolato **IL PNRR E LA RIVOLUZIONE ORGANIZZATIVA DLE LAVORO** si inserisce pertanto nella cornice del progetto MUSA e in particolare delle attività del centro MEIEC. L'intento è quello di ragionare sull'opportunità rappresentata dal PNRR per migliorare la sostenibilità economica e sociale del paese attraverso cambiamenti organizzativi legati al lavoro, in occasione della presentazione di due libri che riguardano il PNRR e che descrivono le sue potenzialità.

Ne parliamo con:

**-Marco Leonardi**, professore di Economia Politica dell'Università degli Studi di Milano, autore del libro "Partita doppia. Le scelte della politica tra riforma ed emergenze".

**-Federico Butera**, professore emerito di Scienze dell'Organizzazione all'Università Milano Bicocca, autore del libro "Disegnare l'Italia. Progetti e politiche per organizzazioni e lavori di qualità"

**-Edoardo Della Torre**, professore di Organizzazione Aziendale dell'Università degli Studi di Milano.

**-Orsola Razzolini**, professoressa di Diritto del Lavoro dell'Università degli Studi di Milano.

## DOMANDE

Entrambi i libri considerano il PNRR un'occasione da non sprecare, non solo perché stanziava innumerevoli risorse che tutti auspichiamo possano contribuire a generare un nuovo sviluppo dell'Italia, ma anche perché introduce elementi organizzativi nuovi. **Marco Leonardi**, partiamo dal contesto.

1. All'inizio del tuo libro descrivi come è nato questo **PNRR** e cosa contiene, puoi accennarci brevemente gli elementi più interessanti della sua genesi, e in particolare la criticità imposta dall'elemento tempo: fare in fretta!
2. Il PNRR interrompe la stagione dell'**austerità**, che non ha funzionato. Il ruolo degli investimenti pubblici è tornato centrale: è un qualcosa che caratterizzerà ancora il nostro prossimo futuro?

2.B Qui chiederei al prof. **Della Torre**, che si occupa di organizzazione aziendale, quanto il nuovo modello di investimenti pubblici inaugurato dal PNRR è amico o meno delle aziende.

3. Si dibatte del **nuovo patto di stabilità**: il PNRR in questo è già finito, oppure se darà frutto più dell'austerità si imporrà come nuovo modello europeo?
4. Le **riforme** previste, di cui fai accenno ma di cui nessuno parla, in che modo interverranno in questo processo?
5. Green deal, transizione digitale, sicurezza e diritti sociali necessitano **investimenti pubblici**, come ha detto Draghi pochi giorni fa alle istituzioni europee. Sei d'accordo? Cosa sta funzionando e cosa no del PNRR? Come covid e guerre stanno cambiando gli investimenti pubblici e le istituzioni europee?

Sul tema PNRR e innovazione della spesa pubblica italiana torneremo in chiusura.

6. Sia nel suo libro che negli articoli che scrive su Il Foglio parla spesso dell'importanza di sostenere l'introduzione del **salario minimo**, perché pensa sia così importante e cosa pensa del **reddito di cittadinanza**?

5.B Qui chiederei alla prof.ssa **Razzolini**, che si occupa di diritto del lavoro, quanto ritiene importanti gli investimenti pubblici per tutelare i lavoratori?

---

### Veniamo al prof. Butera.

1. Butera, **il PNRR** ha una mission comune e collettiva, eppure l'applicazione del PNRR è dirigista, anche perché occorre fare in fretta. In questo senso, anche se è una novità, rischia di non sviluppare il modello a rete (enti locali, cooperazione tec. tagliati fuori). È il vecchio vizio della PA italiana, che è ben più di un problema superficiale (Come scrive all'inizio del suo libro a pagina 3: 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.)? Come ne usciamo? Butera CAP: 5
2. Anche **le imprese** non sono in gran parte pronte di fronte agli investimenti del PNRR, di fronte alla pandemia, di fronte alla guerra. Nella dialettica tra piccolo è bello e occorre essere grandi per

competere, il modello organizzativo a rete rappresenta una terza via: quali vantaggi porta con sé e quali svantaggi?

2B. Qui interpellerei ancora il prof. Della Torre: il modello a rete appena descritto è anche dal suo punto di vista da favorire e rappresenterà il futuro delle aziende italiane?

3. Le politiche pubbliche non hanno favorito le imprese migliori dell'Italian Way of Doing Industry, dice nel suo libro, perché ciò è avvenuto e come si può cambiare rotta, anche grazie al PNRR?

(Scrivo: Non sono mancate solo le politiche pubbliche: la popolazione degli innovatori dell'organizzazione, della tecnologia e del lavoro, che chiameremo in seguito gli «architetti dei nuovi lavori», pur avendo profuso tutto il loro impegno ed essendo così rilevanti e numerosi, non sono diventati una classe che ha coscienza di sé, un'identità collettiva e che ha una «voce». (pag. 7)).

4. Le tecnologie digitali (AI in particolare) supportano organizzazioni di nuova concezione, i sistemi sociotecnici, ma non la creano comunità, i comuni intenti, che devono preesistere. Le tecnologie favoriscano coordinamento e flessibilità, ma i sistemi sociotecnici sono molto di più di questo: ci spiega in che termini?
5. Da sistemi sociotecnici a organizzazione reale, il passo è breve. Cos'è l'organizzazione reale e perché è così importante? (pag 84-85 teoria di riferimento e pag. 98 le 4 C)
6. Dopo la pandemia i lavoratori sono diventati più esigenti, voglio lavoro di qualità. A questo tema dedica un intero capitolo. Che caratteristiche ha il lavoro di qualità, che ruoli giocano in esso le nuove tecnologie e come è possibile crearne di più? A pagina 119 scrive: *I concetti chiave del lavoro del futuro in questo quadro di drammatico cambiamento, a tutti occorrerà trovare un «centro di gravità permanente», un'identità professionale che garantisca dignità e occupabilità. Ma come?* Ci spiega, appunto, come? (Permeabilità tempo libero e lavoro, casa, ufficio, etc., Ruoli aperti, la riproposizione di professioni e mestieri in chiave nuova, etc...).

6B. Torniamo a interpellare la prof.ssa Razzolini. Da esperta di diritto del lavoro, che caratteristiche hanno i lavoratori italiani oggi, dopo la pandemia, e quali norme potrebbero accompagnarli di più per arrivare a lavori di qualità? Quali rischi invece, legati alle nuove tecnologie, andrebbero regolate e quali opportunità, viceversa, liberate dalla burocrazia?

7. La formazione deve formare persone integrali, non solo professionisti e lavoratori: a pagina 130 scrive persone che non siano esaurite nell'oggetto prodotto o nel servizio fornito, ma capaci di «costruire una vita in comune» con gli altri lavoratori e con i clienti. **Persone integrali** si diventa non solo formandosi e svolgendo il lavoro di nuova concezione che abbiamo tratteggiato, ma godendo di un crescente tempo libero di qualità, ricevendo in tutte le stagioni della vita una formazione abilitante alla cittadinanza, praticando autonomia, dignità in tutte le aree e le fasi sociali e personali della vita, godendo dei diritti di una società democratica e libera, vivendo una vita che aspiri alla felicità. E imparando per tutta la vita (long life learning). Quali sono le condizioni di lavoro e la qualità della vita di lavoro? (pag. 130)
8. A pagina 134 scrive: Contro i fenomeni in atto di impoverimento, degrado e insoddisfazione sia del lavoro «povero» sia del **lavoro qualificato**, proponiamo in sintesi di accelerare e diffondere un percorso di valorizzazione strutturale del lavoro umano, già in atto in alcuni contesti più virtuosi, ma che non ha dato luogo a un modello generalizzato. Un percorso di professionalizzazione di tutti e non solo di

un'élite. Professionalizzazione vuol dire l'aumento di valore e professionalità dei ruoli e delle professioni a ogni livello di qualificazione.

9. CAP 7: progettazione e management sono importanti, in che modo?

10. Cap. 8 **Il PNRR**: che opportunità rappresenta?

**Torniamo a Marco Leonardi per la chiusura.**

11. **Il PNRR** sta funzionando, non tanto come tipo di investimenti e opere realizzate, ma come modello capace di innovare la spesa pubblica e l'organizzazione dello stato? A pagina 73 e 74 descrivi bene cosa differenzia il tradizionale modello di spesa pubblica italiana e il PNRR: insomma, perché in Italia non si spende per investimenti e perché il PNRR può cambiare questa situazione?

12. **Tra le riforme** di cui parli nel libro, dicci quale secondo te è più urgente e quale secondo te non si farà come si dovrebbe.