

**#PRIORITALIA**

PASSIONE PER UN'ITALIA MIGLIORE



**COSTRUIRE UN PATTO GENERAZIONALE  
NELL'ECONOMIA DELL'INNOVAZIONE E DELLE COMPETENZE**

## ***Geografia delle competenze: inclusione e territori***

### **WIKI PAPER 2**

realizzato a seguito del Meeting Prioritalia dell'8 giugno 2018

#### **Indice**

- 1. Introduzione**
- 2. Dal tavolo di lavoro *Geografia delle competenze: inclusione e territori***
- 3. Sintesi del rapporteur Licia Cianfriglia**

**#PRIORITALIA** –Costituita in Fondazione nel 2018 da Manageritalia e Cida, nasce nel 2012 su iniziativa delle principali organizzazioni di rappresentanza della dirigenza italiana (CIDA, Federmanager, Manageritalia, Fenda, Fidia e Sindirettivo Centrale). Ha lo scopo di promuovere e valorizzare l'impegno della comunità manageriale in una logica di restituzione di competenze per generare valore civico e sociale. Con il modello "Leadership civiche" fondato su ascolto, collaborazione progettuale e partecipazione civica punta a mobilitare il tessuto vivo e produttivo del Paese per costruire progettualità concrete, innovative e misurabili su "Nuova imprenditorialità e etica digitale", "Innovazione sociale e rigenerazione civica", "Economia circolare ed educazione alla sostenibilità dello sviluppo".

## 1 - Introduzione

### L'impegno di Prioritalia

Impegnarsi per un'Italia consistente, un Paese che lavori concretamente per riappropriarsi di un'identità collettiva positiva fondata sulla credibilità, sulla coerenza e sulla coesione.

Un Paese che sappia valorizzare la propria unicità nel mondo attivando processi di innovazione economica, sociale e culturale originali, non stereotipati, sostenibili, capaci di apportare benefici reali ai cittadini e ridurre gli squilibri tra i territori e le generazioni, facendo leva sulle competenze delle persone e sull'attuazione di programmi concreti, realizzabili e misurabili.

### Il Meeting dell'8 giugno 2018

È questa l'idea che ha lanciato e sostenuto il Meeting Prioritalia, svoltosi l'8 giugno 2018 a Milano, intitolato *Costruire un patto generazionale nell'economia dell'innovazione e delle competenze*.

Tenutosi in apertura della 91<sup>a</sup> Assemblea di Manageritalia, il Meeting ha portato oltre 60 persone – tra manager, leader sociali e d'impresa – provenienti dall'intero territorio nazionale a lavorare insieme per una mattinata, suddivisi in tre tavoli di lavoro dedicati a temi chiave come le trasformazioni del mercato del lavoro, la condivisione delle competenze, l'innovazione sociale, il welfare e il rapporto intergenerazionale.

Nel pomeriggio il Meeting è proseguito in sessione plenaria e il lavoro dei tavoli è stato restituito alla folta platea, dopo un'introduzione dedicata alla presentazione di **un'indagine di AstraRicerche**, realizzata su un campione rappresentativo di 1.500 italiani 20-75enni e di 1.020 manager, che ha evidenziato la volontà di collaborare tra le generazioni, facendo emergere interessanti elementi sul modo in cui gli italiani considerano e vivono l'innovazione, il lavoro, il futuro dello sviluppo e del welfare. A conclusione dell'incontro si è svolta una **tavola rotonda** di confronto con alcuni esponenti politici di diversi orientamenti.

### Perché questo documento

Il presente documento è uno dei **tre wiki paper** con cui Prioritalia restituisce in sintesi quanto emerso durante il Meeting, con l'obiettivo di far emergere i temi salienti delle discussioni e di segnalare una serie di proposte e di soluzioni maturate in seno ai tre tavoli di lavoro.

*Con il coinvolgimento di una base ampia e trasversale rispetto a settori, professioni e territori, Fondazione Prioritalia solleva l'attenzione sulla necessità di costruire un nuovo patto generazionale fondato sul riconoscimento del valore delle competenze, con l'ambizione di contribuire a rappresentare le esigenze di un **movimento di opinione e azione** trasversale che afferma una **visione** responsabile di sviluppo per il Paese.*



## **2 – Dal tavolo di lavoro *Geografia delle competenze: inclusione e territori***

La mattina dell'8 giugno i 60 partecipanti al Meeting hanno lavorato suddivisi in tre tavoli di lavoro, ciascuno dedicato a uno dei tre temi in agenda.

Per ogni gruppo, un facilitatore ha orientato lo svolgimento delle discussioni e un rapporteur ha relazionato su quanto emerso di fronte all'Assemblea in plenaria, nel pomeriggio.

### **Partecipanti**

Luca Barigione - *Federmanager Genova*  
Rossella Bonaiti - *Manageritalia Campania*  
Sabrina Bonomi - *SEC*  
Maurizio Bressani - *Federmanager Trieste*  
Antonio Dell'Atti - *Esperto di rigenerazione urbana*  
Sabrina Dubbini - *ISTAO*  
Eugenia Ferrara - *Fondazione Golinelli*  
Enrico Fontana - *Legambiente*  
Walter Ganapini - *ARPA Umbria*  
Giorgio Germani - *CIDA Funzione pubblica*  
Arturo Iannotti - *Poste Italiane*  
Maria Grazia Giorgetti - *Manageritalia Liguria*  
Emilio Locatelli - *Federmanager Aldai*  
Annalisa Mandorino - *Cittadinanzattiva*  
Roberto Orsi - *Osservatorio Socialis*  
Alessandro Rollo - *Manageritalia Puglia*  
Roberto Romito - *CIDA Funzione pubblica*  
Mirko Rubini - *Manageritalia Emilia-Romagna*  
Paolo Sabadin - *Manageritalia Veneto*  
Giovanni Maria Soro - *Fatebenefratelli*  
Giovanni Vetrutto - *Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
Luisa Vuillermoz - *Manageritalia Piemonte e Valle d'Aosta*

**Facilitatore** Francesca Buttara - *Prioritalia*

**Rapporteur** Licia Cianfriglia - *CIDA Funzione pubblica*

## Sintesi dei lavori

*I contenuti riportati di seguito vanno considerati come appunti di lavoro per fissare i concetti chiave emersi dai tavoli, sintetizzando gli audio registrati degli interventi dei singoli che hanno animato le discussioni.*

*Sono quindi per loro natura dei materiali grezzi, dei semilavorati a cui abbiamo dato una forma di work in progress per metterli a disposizione degli interlocutori di Prioritalia (partendo dai partecipanti ai tavoli) e riutilizzarli nella prosecuzione del percorso avviato al Meeting.*

### ➔ Prioritalia rete per il dialogo sociale

Dai lavori del tavolo, attraverso molti degli interventi proposti, emerge forte l'opportunità di favorire il dialogo comune su temi di impegno sociale, ad esempio facendo rete tra diversi soggetti e lavorando parallelamente su medesimi obiettivi. Prioritalia può diventare l'ombrello sotto il quale riunire i quattro pilastri della società (aziende, università, non profit e cittadini) per sviluppare macro temi all'interno dei quali raccogliere le diverse provenienze e sensibilità.

### ➔ L'integrazione tra politiche pubbliche e territori

Secondo l'orientamento del tavolo, la società civile sovente è più dinamica nelle zone maggiormente depresse, ma ciò che manca è ancora una visione strategica nazionale e ciò dipende dalla debolezza delle politiche pubbliche, che il più delle volte risultano frammentate in azioni dispersive non messe a sistema. Il sistema di incentivi è spesso divergente e determina effetti perversi, anche di distorsione del mercato del lavoro. La difficoltà del policy maker inoltre è spesso dovuta a condizioni di criticità strutturale come la carenza di organico, fallimenti organizzativi, età media del personale alta, blocco del turnover ecc. Questo incide sulla questione degli squilibri territoriali e quindi, a causa del deficit di attuazione di politiche integrate, sulla policy complessiva di governo delle città. La politica sembra avere timore di riordinare in termini di visione ed efficienza i diversi livelli di governo del territorio e pertanto molte delle questioni che impattano sull'agglomerato urbano e le città di fatto non sono valutate a livello integrato e sono prive della sinergia fra politica e classi dirigenti. C'è ancora un'incapacità della politica di cogliere le necessità di supporto organizzativo ed economico delle azioni messe in campo e disegnare i giusti processi. Un fabbisogno attuale è dunque la mancanza di una regia centrale delle varie azioni volte a recuperare l'efficacia delle politiche che, in Italia, vengono ampiamente sperimentate ma sempre in modo transitorio, non collegate sinergicamente tra loro e non sostenute dall'aggiornamento delle competenze, anche a causa del ripetuto blocco del turnover nella pubblica amministrazione.

### ➔ Il modello circolare fra gli attori in campo

È necessaria una sussidiarietà circolare tra società civile, manager e pubblica amministrazione. La pubblica amministrazione deve svolgere un ruolo di equilibratore nel territorio perché l'impresa e il non profit sono interessate al territorio dove insistono. Le imprese dovrebbero partecipare a questi tavoli di equilibrio territoriale e di riallocazione di risorse e investimenti considerando sempre che la strategia d'impresa deve perseguire il bene comune creando reti tra manager d'impresa e orientamento giovanile.

In questa formula di azione circolare il compito delle associazioni territoriali può essere quello di fattore di crescita culturale per cittadini e comunità, costruendo anche rapporti di dialogo e stimolo con la politica.

➔ Rigenerazione, innovazione, sostenibilità

Fondamentale l'utilizzo e la rigenerazione di ambienti e spazi abbandonati attraverso la raccolta e l'avvio di buone pratiche, soprattutto nelle aree interne dove l'invecchiamento e la decrescita demografica finiscono per assottigliare i servizi. Occorre pertanto investire sulle proprie peculiarità potenziali attirando flussi turistici ordinati e sostenibili con il coinvolgimento diretto delle comunità locali, in maniera da stimolare e far emergere visione e capacità imprenditoriale di ognuno. Secondo molti degli intervenuti una delle prime azioni concrete da mettere in campo è quella della mappatura e del conseguente recupero di edifici e stazioni inutilizzate per creare luoghi e spazi di incontro di diverse realtà sociali ed economiche. Da questi ibridi può iniziare il recupero dell'impegno sociale dei giovani e del confronto costruttivo e produttivo tra generazioni per evitare le contrapposizioni tra territori deserti e territori saturi.

A livello centrale questa azione può essere supportata predisponendo una carta geologica nazionale, senza la quale risulta impensabile pianificare con efficacia in termini di sostenibilità le politiche di sviluppo territoriale. Alcuni casi tipici infatti hanno dimostrato come azioni di sviluppo siano state predisposte senza la consapevolezza di generare un impatto equo sul consumo delle risorse ambientali e naturali o, ancora, accantonando in nome di nuove iniziative e progetti importanti progettualità pianificate da anni, rendendoli così inefficaci in termini di impatto e controproducenti in termini di investimenti.

L'innovazione dovrebbe pertanto essere seguita da una politica di attuazione in termini di manutenzione e ri-manufacturing. Innovazione e manutenzione non sono quindi concetti divergenti ma parole chiave legate tra loro che per produrre valore necessitano di ingenti investimenti in processi formativi. Per cui diventa imprescindibile riconoscere come prioritari la produzione e il trasferimento di conoscenza, facendoli poggiare su solide basi professionali e di competenze, anche di tipo scientifico, per dare concretezza alla visione di prospettiva.

In Italia c'è troppo spesso la percezione che l'innovazione riguardi solo la trasformazione hi-tech di servizi, ma questo può rappresentare un limite. È invece molto importante che si generi, anche con adeguati investimenti, un'innovazione di processo strutturale più orientata al prodotto che ai servizi. Come elemento di forza tipico si può investire ad esempio su un artigianato del futuro con alto valore biotecnologico e informatico, ma occorre catalizzare risorse adeguate e orientare investimenti su ricerca e sviluppo a un livello molto superiore dell'attuale. Allo stesso modo occorre ad esempio una propensione di sistema verso la *biobased economy*, in grado di generare un processo integrato e circolare della produzione e quindi un outcome di sostenibilità già a monte.

➔ La sfida del settore pubblico

Il sistema sanitario italiano è l'unico universale ma ha un basso livello di spesa e nel 2019 si arriverà ad avere un fondo sanitario nazionale sotto il 6,5% del Pil. L'Oms lo indica come soglia di sicurezza, andando oltre non si potrà garantire la qualità. Non è la spesa ma è il settore che genera sviluppo economico e innovazione organizzativa e tecnologica. Questa è la sfida, ci vorrebbero modelli differenziati da territorio a territorio calibrati da una visione centrale. Nelle città occorre forte integrazione con sistema sociale e modelli diversi per le esigenze dei piccoli comuni e dei territori interni.

Vincere questa sfida non può prescindere pertanto dalla predisposizione di un master plan nazionale da portare avanti al di là dei contingenti cambiamenti politici.

Anche nel settore scolastico e dell'istruzione occorre rimettere al centro l'importanza del "fare", ovvero dell'attuazione. La dirigenza scolastica è un piccolo sottosettore con grandi responsabilità

poiché ha un rapporto quotidiano con milioni di utenti. Nella scuola bisogna favorire l'alleanza tra dirigenza e utenza e stimolare pratiche di innovazione e valorizzazione di ciò che emerge dal pubblico. Occorre ripartire dal senso d'identità per costruire senso civico e quindi contrastare lo scoramento e la disillusione che a livello culturale provoca un alto tasso di dispersione. Si avverte l'esigenza di un cambio di modello di gestione per sopperire alla mancanza di coesione sociale. Anche dal punto di vista culturale occorre ripensare i modelli di dialogo attuali sperimentando con i più giovani nuovi modelli di trasferimento di sapere e di responsabilità non più gerarchici ma collaborativi.

A livello scolastico l'innovazione dovrebbe rappresentare un driver di cambiamento condiviso facendo leva su due elementi imprescindibili e conciliabili tra loro, ovvero da una parte la valorizzazione del merito e dall'altra la capacità di includere.

Tra le azioni sulla questione dei cosiddetti "cervelli in fuga" emerge chiaramente l'orientamento che il trasferimento e l'esperienza maturata all'estero sia innanzitutto un'opportunità di crescita e non una minaccia e che tuttavia contestualmente il sistema Paese debba investire per ricreare tempestivamente le condizioni affinché il giovane che fa questa esperienza possa fare ritorno e reinserirsi in condizioni uguali o migliori a quelle testate in un altro paese.

#### ➔ Le aree marginali

Per rendere concretamente realizzabili queste proposte e iniziative sull'intero territorio nazionale è chiaro che bisogna ripensare la logica produttiva del Sud Italia con un modello in cui l'imprenditoria sia anzitutto azione culturale. Tra le priorità c'è certamente quella di investire in tecnologia nelle aree marginali; portare avanti politiche di inclusione, ad esempio il nuovo approccio sul tema disability e capability dei manager a livello di formazione; recuperare luoghi e spazi di valore sociale nelle aree metropolitane.

Lo sviluppo dell'Italia passa per lo sviluppo delle aree più marginali, che sovente appaiono come "vagoni" fermi non trainati da alcuna locomotiva, ovvero non in grado di mettersi in moto agganciando la ripresa in atto nelle aree più dinamiche. Occorrono dunque, secondo molti degli orientamenti emersi al tavolo, maggiori investimenti in infrastrutture al Sud e un patrimonio di regole condivise da cui partire per poi pianificare politiche di attuazione d'intesa con le comunità locali e non in maniera eterodiretta a livello centrale.

Tra le azioni risulta indispensabile mettere a sistema la produttività da fondi europei, maggiore collaborazione orizzontale tra istituzioni e società in modo da restituire opportunità ai giovani e al territorio co-generando nuove politiche educative e di formazione.

Per rendere più realistico l'obiettivo del rilancio, fare rete e condividere pratiche è di vitale importanza in quanto questo approccio amplifica l'impatto e permette di costruire innovazione continua, mettendo insieme competenze e risorse per aiutare i giovani ad affrontare, con partecipazione e consapevolezza, il proprio futuro professionale, ad esempio creando laboratori territoriali in cui pubblico e privato cooperano per aumentare livello di occupazione giovanile in loco.



### 3 - Sintesi del rapporteur Lidia Cianfriglia

Il tavolo ha affrontato in maniera eterogenea il tema indicando alcuni obiettivi strategici da mettere in pratica tramite azioni e iniziative incentrate su criteri di **innovazione, realizzabilità e replicabilità**.

Tra gli obiettivi sono stati prioritariamente segnalati:

- lo **sviluppo inclusivo** dei territori e la creazione di valore in loco;
- la **rigenerazione**, secondo un principio di sostenibilità, dei tessuti produttivi e sociali;
- l'adozione di un **modello circolare pubblico-privato** per la valorizzazione e la diffusione di esperienze e pratiche sui territori;
- la consapevolezza di dover **legare l'innovazione all'attuazione**, drenando programmazione e investimenti su educazione, formazione e competenza;
- la **costruzione di leadership civiche** fondate su responsabilità civiche diffuse, relazioni di fiducia, reciprocità, trasferimento di sapere.

In Italia c'è la necessità di rilanciare gli **investimenti infrastrutturali** con regole riconosciute e un forte e risoluto sostegno alle politiche educative in grado di generare occupabilità e inclusione sociale, specialmente per i giovani. Per fare ciò è opportuno spingere sull'innovazione tecnologica e sulla trasformazione digitale, non come obiettivi fini a sé stessi ma come strumenti per far emergere contenuti e competenze, ridurre gli squilibri presenti e avvicinare sempre di più, in termini di condizioni e opportunità, le aree centrali e periferiche.

L'urbanizzazione ha determinato capacità di adattamento della comunità e riconversione dei tessuti produttivi, rendendo vantaggiose le connessioni sociali, infrastrutturali ed economiche.

Bisogna dare priorità alla produzione e al **trasferimento di conoscenze tra i territori**, in modo da rafforzare le competenze e le basi tecnico-scientifiche su cui fondare lo sviluppo. Bisogna definire politiche che, una volta calate sui territori, siano in grado di contemperare l'innovazione con esigenze di attuazione e programmazione. Solo un'attenzione sistemica a manutenzione, manufacturing, investimenti continui in ricerca e sviluppo può generare un beneficio duraturo e inclusivo per il territorio, innescando un percorso di crescita sostenibile.

Troppo spesso le politiche pubbliche si frammentano in piccoli incentivi che si disperdono, generando un effetto perverso di alterazione del mercato. Per risolverli occorre risolvere le forti criticità del settore pubblico in termini di organico, invecchiamento e fallimento organizzativo. Bisogna pertanto investire sull'**innovazione organizzativa e di processo**, migliorando la gestione dei sistemi pubblici — in particolare di sanità e istruzione — per non farli percepire più come improduttivi ma come driver di sviluppo diffuso, specialmente nelle aree marginali.

Occorre una visione di insieme in grado di garantire la corretta funzionalità del settore pubblico nella sua interazione con le comunità locali, in una logica circolare di crescita e reciprocità con il privato, siano queste aziende, associazioni o cittadini. Per farlo è necessario confrontare le *best practice* e fare rete, aggregando gli interventi per macro aree per ridurre la fisiologica complessità e favorirne l'efficacia attuativa.



PASSIONE PER UN'ITALIA MIGLIORE

Per quanto riguarda la rigenerazione del senso civico viene espresso il bisogno di **recuperare il sentimento di appartenenza a una comunità d'intenti**, insieme alla consapevolezza di voler investire sempre di più sulle relazioni di fiducia, sulla reciprocità e quindi sul trasferimento di sapere fondato sullo scambio intergenerazionale.

Il recupero di un forte **dialogo sociale, alimentato dai molteplici fattori di identità comune** — e non su ritrosie nazionaliste — sta alla base del concetto di leadership civiche che Prioritalia si impegna a costruire per promuovere partecipazione e responsabilità civica diffusa e plurale a servizio del benessere comune. Un cambiamento, quindi, innanzitutto culturale per guardare al futuro delle prossime generazioni con rinnovata speranza