

**#PRIORITALIA**

PASSIONE PER UN'ITALIA MIGLIORE



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

### ***Welfare, demografia e patto tra generazioni***

#### **WIKI PAPER 3**

realizzato a seguito del Meeting Prioritalia dell'8 giugno 2018

#### **Indice**

- 1. Introduzione**
- 2. Dal tavolo di lavoro *Welfare, demografia e patto tra generazioni***
- 3. Sintesi del rapporteur Mario Mantovani**

**#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 segnalare una serie di proposte e 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.*



PASSIONE PER UN'ITALIA MIGLIORE

## **2 – Dal tavolo di lavoro Welfare, demografia e patto tra generazioni**

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**

Paolo Bandiera - *Manageritalia Liguria*

Giuseppe Beato - *CIDA Funzione pubblica*

Roberto Beccari - *Manageritalia Lombardia*

Luigi Bobba - *già Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*

Franco Buttara - *Manageritalia Lazio*

Francesco Cancellato - *Linkiesta*

Roberto Caruso - *CIDA Funzione pubblica*

Monica Fabris - *Episteme*

Rossana Lo Grasso - *Sindirettivo Banca Centrale*

Andrea Piccinini - *CIMO Marche*

Michele Rabaiotti - *Wise Growth*

Riccardo Rapezzi - *Manageritalia Toscana*

Francesca Rizzi - *Jointly*

Odile Robotti - *Learning Edge srl*

Emilio Rossi - *Oxford Economics*

Marco Rossi-Doria - *Esperto di politiche sociali ed educative*

Mino Schianchi - *Federmanager Aldai*

Claudio Trucato - *Manageritalia Piemonte e Valle d'Aosta*

Gianpiero Tufilli - *Federmanager Latina*

**Facilitatore** Elio Pangallozzi - *IComunicatori*

**Rapporteur** Mario Mantovani - *Manageritalia*

## 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.*

### ➔ La necessità di costruire un “ponte” intergenerazionale

Attraverso molti degli interventi proposti emerge forte la consapevolezza di essere oggi al cospetto di uno scenario inedito. Viviamo una vera e propria frattura, un passaggio di epoca tra moderno e postmoderno che sta creando grandi difficoltà nella comprensione tra le generazioni. Da una parte c'è chi ha goduto di assunti e aspettative legate alla stabilità e dall'altra chi non ha più la stabilità come riferimento. Alla luce di questa radicale differenza tra le generazioni, non ci si deve limitare a parlare di patto, ma piuttosto di “ponte”.

Un ponte di comprensione, di lettura delle nuove aspettative, dei nuovi bisogni, dei nuovi approcci al lavoro. Un ponte che aiuti a ristabilire un livello di comprensione culturale tra una generazione e l'altra, soprattutto tra gli over cinquanta e gli under trenta, che superi la logica di una mera ricerca e trasferimento di nuove competenze digitali e vada piuttosto nella logica di un dialogo più profondo. In Italia il patto intergenerazionale e sociale basato sull'assunto che le condizioni medie delle famiglie sarebbero andate sempre migliorando si è rotto da tempo. Oggi, anche a causa della crisi congiunturale della nostra economia, questo patto sociale è molto meno riconosciuto che in passato.

È dunque fondamentale riaffermare la necessità di un dialogo tra le generazioni, di uno scambio di esperienze, conoscenze, entusiasmi e passioni in grado di generare reciproco valore e beneficio. A tal proposito ci sono diverse proposte emerse dal tavolo che, come base comune, hanno la convinzione che investire su questo scambio sia proficuo sia in termini di equità sociale sia di benessere e produttività sul lavoro.

### ➔ Incentivare il tutoraggio dei senior ai giovani

Una proposta è quella di prevedere un consolidamento nel settore delle startup, incentivando manager e dirigenti in pensione — ma ancora in età attiva — a supportare con strumenti e metodi di knowledge management la vocazione imprenditoriale, sovente innovativa, dei giovani.

Analogo principio è quello che vorrebbe maggiore opportunità di integrazione tra esperienze manageriali e d'impresa e nuove realtà sociali emergenti, spesso legate al terzo settore: una dimensione in cui pratiche di scambio si possono realizzare concretamente e produrre nuovo valore e nuove opportunità.

### ➔ Sviluppare la sussidiarietà per il miglioramento del welfare

Con la previsione di un nuovo “servizio civile universale” (rif. D.Lgs. n. 40 del 6 marzo 2017) si possono agevolare maggiori opportunità di scambio anche come “palestra” di avviamento al mondo del lavoro, ovvero facilitando esperienze dirette in contesti di “impresa sociale”.

Un altro ambito dalle grandi potenzialità è quello dei patti di sussidiarietà, modelli di affidamento dei servizi pubblici ai privati in ambito sociale che favoriscono approcci più di partenariato che di tipo commerciale. Modelli che, su temi quali l'invecchiamento, il welfare e le politiche giovanili, dovrebbero essere implementati proficuamente, anche nella citata prospettiva intergenerazionale. Incentivare queste buone pratiche e consolidare gli strumenti esistenti per

costruire modelli, dunque, è sicuramente una delle soluzioni per dare pieno riconoscimento e nuovo valore al principio di intergenerazionalità.

Il “ponte” potrebbe essere applicato anche nel settore residenziale, prevedendo nuove tipologie di co-housing in cui avendo disponibilità di spazi, luoghi e strutture lo scambio possa essere favorito attraverso sistemi di banca del tempo e forme reciproche di mentoring.

➔ Facilitare avvicinamento e consapevolezza dei giovani verso il lavoro

I giovani su cui è prioritario investire sono quelli che ancora non sono o stanno per entrare nel mondo del lavoro. La forma di welfare più importante per le nuove generazioni consiste nel facilitarli ad accedere al mercato del lavoro, alla luce di un contesto dinamico non più dominato dal reddito da lavoro dipendente, ma fatto in buona parte di partite Iva, liberi professionisti, srl, startup, terzo settore e cooperative.

I giovani vicini alla maggiore età oggi sono chiamati a fare scelte di fondamentale importanza sul loro futuro in un contesto di quasi totale assenza di informazioni e consapevolezza su quello che succede dopo nel mercato del lavoro. Le informazioni che si ricevono dalla scuola purtroppo risultano spesso poco aderenti alla realtà del mondo del lavoro e anche molti dei genitori, per questioni anagrafiche e mancanza di approfondimento, hanno a loro volta difficoltà a decifrare il cambiamento e indirizzare di conseguenza i figli verso un adeguato percorso di orientamento e inserimento.

Sarebbe quindi utile che i giovani venissero accompagnati e tutorati direttamente da lavoratori e manager, possibilmente già durante gli studi, per avere riferimenti capaci di renderli consapevoli di ciò che li attende una volta terminato il percorso curricolare e didattico.

➔ Il ruolo delle aziende

Nelle aziende si vive un paradosso generazionale: da una parte c'è una grande valorizzazione e idealizzazione dei giovani, benché questi ultimi facciano fatica a entrare all'interno dei processi organizzativi. Dall'altra parte, i lavoratori dai cinquant'anni in poi sentono già la minaccia di una possibile esclusione dall'organizzazione. Il fantasma del pensionamento o del pre-pensionamento coabita nell'immaginario dei lavoratori italiani, in particolare tra i manager. Il risultato è che spesso né i giovani sotto ai 30 anni né gli over cinquanta si sentono valorizzati.

Dai dati della ricerca presentati emerge comunque che non c'è in realtà un conflitto intergenerazionale. Un'assenza che non è necessariamente positiva perché il conflitto tra le generazioni c'è sempre stato: le generazioni più giovani hanno sempre sfidato quelle più anziane. Questa relativa assenza di conflitto può segnalare dei fenomeni in realtà non positivi: la dipendenza dei giovani dagli anziani e la rassegnazione al fatto che, specialmente in determinati territori e contesti sociali, non ci siano prospettive per le nuove generazioni. Non intravedendo concrete possibilità, i giovani fanno così affidamento alle risorse dei genitori per quanto più tempo possibile.

➔ Adattarsi a percorsi professionali non lineari sempre più diffusi

Bisogna poi considerare che una quota significativa di giovani, anche quelli attivi e non sfiduciati, non pensano di seguire un percorso di crescita lineare, prendendo esempio da chi li ha preceduti, ma si indirizzano verso strade differenti. Una mentalità favorita dai cambiamenti tecnologici che stanno trasformando rapidamente il modo di fare impresa e organizzare il lavoro. Sono quindi le vecchie generazioni che devono imparare dai giovani i nuovi meccanismi, per adeguarsi all'innovazione, superando le proprie resistenze. Si rischia, altrimenti, che i giovani si ritrovino privi

dell'aiuto degli anziani, del riferimento indispensabile di chi ha solitamente maggiore esperienza e competenze da trasferire.

➔ Evitare la frattura generazionale

Per evitare questa frattura è necessario agevolare uno scambio continuo tra le generazioni: uno scambio sempre esistito ma che, con le condizioni di lavoro attuali, si sta indebolendo.

Ricordiamo che il sessantenne che deve districarsi tra le novità tecnologiche, utilizzare robot e interagire con la digitalizzazione dei processi avrà molte più difficoltà di un trentenne che entra nel mondo del lavoro e che lo potrebbe aiutare molto se ci fossero le condizioni culturali per interscambio tra le generazioni.

Oltre a guardare il generazionale dalle due polarità estreme, nessuna delle quali risulta totalmente appagata dell'attuale stato dell'arte, occorre considerare anche le difficoltà della "generazione di mezzo" che rischia di sovraccaricarsi di lavoro.

Le aziende devono farsi carico di questo problema perché il loro operato funge da modello, da esempio per la cultura del lavoro del Paese. Attenzione però a non caricare esclusivamente sulle aziende il problema dell'integrazione intergenerazionale.

➔ Apprendimento e formazione come diritto soggettivo

Oggi tre milioni e mezzo di giovani sono privi di competenze riconosciute. Bisogna dare la possibilità a chi si ritrova a trent'anni e che svolge attività formalizzate di valorizzare le competenze informali che ha acquisito, magari lavorando duramente e precariamente senza alcun tipo di tutela, come accade spesso al Sud. Emerge dal tavolo la proposta di creare borse-lavoro legate all'apprendimento, anche per sopperire al problema del ricambio generazionale innescato dal gap di accesso alla formazione. È prioritario fare in modo che la formazione sia bidirezionale, diffusa, non solo accademica e teorica ma anche pratica, sul campo, potenziando le connessioni tra le università e il mondo del lavoro.

I nati dopo il 2007 in Italia hanno un'aspettativa di vita vicina a circa 100 anni e, di conseguenza, un'aspettativa di vita media lavorativa molto lunga. Questo dato illustra quanto radicalmente stia cambiando il mondo e quanto la costruzione del patto generazionale sia oggi completamente differente da qualche anno fa. Si prefigurano già la quarta e la quinta rivoluzione tecnologica, quella della robotica che diventa sistemica e quella del quantum computing che sposta le capacità di calcolo a un livello estremamente elevato: andiamo verso un mondo la cui velocità e mutabilità dei processi vanno affrontate con strumenti molto diversi da quelli cui siamo abituati.

Un tempo il patto generazionale era elevare la condizione materiale dei propri figli, attraverso la scelta di una determinata formazione da cui derivava un determinato lavoro e da questo lavoro una determinata caratterizzazione socio-professionale. Oggi i nostri figli, qualunque percorso di formazione scelgano, dovranno sicuramente ri-specializzarsi più volte: la formazione professionale diventerà un processo continuo e spesso non esclusivamente ascrivibile al medesimo ambito.

Una vita professionale in continua transizione impone un welfare occupazionale fondato sul diritto soggettivo alla formazione. Questo diritto potrà essere la pietra angolare del patto generazionale che siamo chiamati a costruire.

➔ Welfare e opportunità di intervento

Ci sono diversi aspetti correlati che impattano sia sul welfare sia sulla demografia e devono essere affrontati organicamente: la questione migratoria, intesa in senso più ampio rispetto alla cronaca quotidiana, anche come strategia per rendere attrattivo il Paese per stranieri portatori di competenze elevate; c'è poi la questione del lavoro femminile, da considerare sia come supporto

alla maternità e all'infanzia sia come supporto agli anziani, visto che una donna over cinquanta su quattro pensa di lasciare prematuramente il lavoro per assistere familiari non autosufficienti, diffuso volano di impoverimento.

➔ Passaggio di consegne generazionale per migliorare la previdenza

Occorre ridare stabilità e razionalità finanziaria al sistema pensionistico, ripensando al ruolo della fiscalità generale e quindi alla redistribuzione dei contributi, immaginando un sistema multipilastro in cui ci sia una prima base minima per tutti, una seconda base obbligatoria derivante dal rapporto di lavoro obbligatorio e una terza base formata dalla contribuzione complementare.

Le generazioni più giovani si trovano ad avere sulle spalle molto debito ma anche molto risparmio, visto che sono numericamente limitate. Bisogna quindi fare del patrimonio che ancora questo Paese ha, gigantesco in termini di competenza, di capitali, di risparmio privato, la leva per la rinascita. Fare leva quindi su passaggio di competenze, passaggio di capitali e passaggio di patrimoni per dare potere a chi ha capacità, voglia di fare, imprenditorialità, ma non risorse.

A tal proposito una proposta concreta che emerge dal tavolo è quella di prevedere piani di risparmio individuali generazionali, sul modello del Pir per le piccole imprese: dare benefici per incentivare a chi indirizza il proprio risparmio verso imprese giovani o iniziative di giovani.

Per favorire lo scambio di competenze intergenerazionali si possono creare banche del tempo, luoghi virtuali e fisici dove giovani e anziani possano trovarsi a fare *mentoring* e *reverse mentoring*.

➔ Come affrontare il cambiamento demografico

Viste le prospettive demografiche, l'ipotesi di intervenire sul volume complessivo della spesa pensionistica o di quella sanitaria è irrealistico e rischioso. Si deve lavorare sulla qualità, rendendo l'accesso alla pensione più graduale e progressivo e migliorando l'accesso alle prestazioni sanitarie. La sfida della sostenibilità è fare in modo che gli over 65 non siano persone inattive a carico degli adulti ma, in maniera crescente, persone attive, partecipi della società, capaci di dare un contributo sociale ed economico rilevante. Per farlo è opportuno rivedere i cluster dell'età. Per realizzare queste trasformazioni a favore del patto intergenerazionale si può ricorrere a un nuovo welfare, quello della conoscenza: la condivisione della conoscenza può riconnettere la divergenza tra giovani e anziani perché entrambi, per ragioni diverse, hanno un gap di conoscenza — pratica, operativa, teorica — rispetto alla direzione che prende il mondo di cui si fa parte.

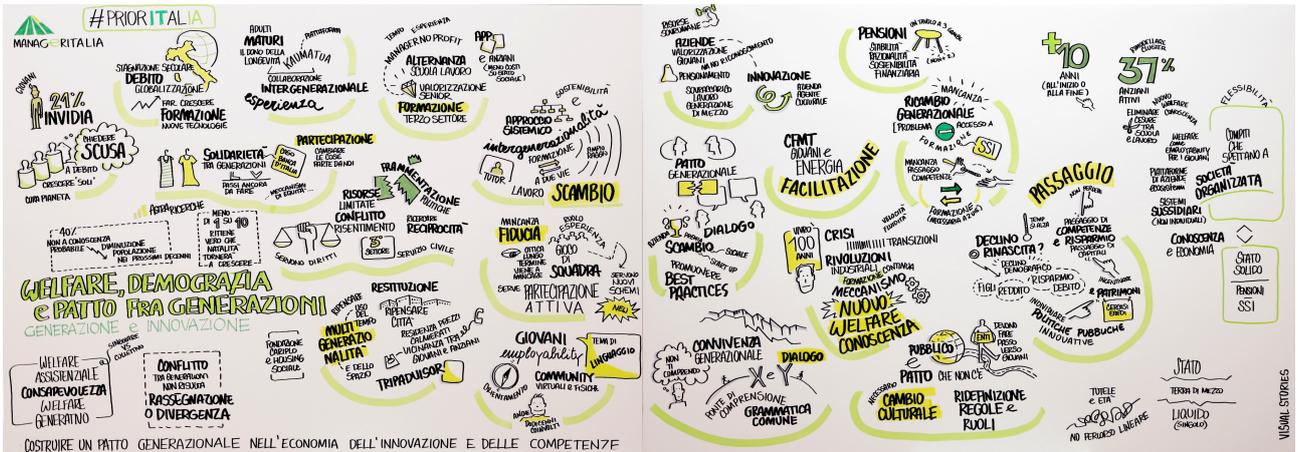
➔ La policy necessaria tra Stato e società

I paesi che hanno un numero di *Neet* (persone non impegnate nello studio, nel lavoro e nella formazione) inferiore all'Italia hanno delle politiche efficaci di collaborazione e sinergia tra scuola e lavoro: un percorso non estemporaneo e occasionale, ma strutturato e consapevole in cui l'acquisizione di conoscenze e competenze è continuativa nel corso del tempo.

Bisogna prendere a modello gli stati efficienti che si occupano e investono nei propri asset principali — come il sistema pensionistico e quello sanitario — in maniera costante, con una visione di lungo periodo, senza cedere alla tentazione di continui aggiustamenti e cambiamenti. D'altra parte bisogna recepire la grande necessità di flessibilità, trasformazione e adattamento: questo compito spetta alle componenti sociali più innovative, organizzate e responsabili come quelle di cui i manager fanno parte. Uno degli scopi principali di Prioritalia è pertanto quello di promuovere questo modello di società, rendendola visibile come un modello concreto da seguire.

# #PRIORITALIA

PASSIONE PER UNITALIA MIGLIORE



### 3 - Sintesi del rapporteur Mario Mantovani

Uno dei dati che preme mettere in evidenza parlando di welfare e demografia è che **dieci anni di aspettativa di vita in più sono un dono che rischiamo di far diventare pericoloso**. Sono per certi versi “una Ferrari data in mano a un giovane neopatentato”. Fino a oggi abbiamo collocato questi dieci anni alla fine del periodo di vita: questa percezione ci ha influenzato, inducendoci a considerare lo squilibrio tra giovani e anziani come una costante fisiologica. Quello che invece dobbiamo fare è trasformare il range della popolazione attiva.

Le proposte emerse nel tavolo vanno nella direzione di aumentare la presenza attiva di persone over 64 anni sul lavoro e spostare avanti questo. La medicina ci consente di farlo, gli strumenti tecnologici consentono di farlo. Troppo spesso è l'organizzazione nelle aziende, oggi, il limite principale per poterlo fare.

C'è poi il tema degli strumenti classici del welfare: la previdenza e la sanità pubblica. Abbiamo una cattiva notizia per i legislatori di questa legislatura e probabilmente anche delle prossime quattro: **nell'arco dei prossimi 25-30 anni la demografia in Italia non si può modificare**. Non si possono fare, in questo momento, riforme che tocchino in profondità questi sistemi. Forse si potevano fare 20 anni fa, ma oggi no. Si può modificare la qualità della spesa; si può investire in prevenzione e utilizzare le tecnologie per migliorare il trattamento degli acuti; si possono utilizzare strumenti che favoriscono la compenetrazione del periodo di lavoro con quello del pensionamento. Mettere mano pesantemente su previdenza e sanità però è davvero molto rischioso.

La buona notizia è che il welfare ha una nuova grande chance che sta nel diritto alle competenze. **Ciò che può unire le generazioni è il diritto di accesso alla conoscenza continuativa nell'arco di tutta la vita**. Per gestire questo nuovo rapporto tra le generazioni occorre che i periodi di passaggio siano molto più gradualmente. I paesi che hanno avuto più successo nelle politiche giovanili sono quelli che hanno percorsi efficaci di lavoro e studio contemporaneamente, non solo durante l'accesso al lavoro ma durante tutta la vita lavorativa, in modo continuativo, cosa che serve per rimanere competitivi sul mercato del lavoro.

Su questo diritto va creato l'accordo tra le generazioni. La nostra ricerca dimostra che non c'è in realtà un conflitto tra le generazioni, ma c'è un rischio diverso, anche più forte: quello della divergenza. Oggi vediamo molti giovani che se hanno successo creano nuove aziende ma ritengono che non siano più replicabili in molti casi i modelli delle aziende precedenti e quindi semplicemente vanno in un'altra direzione, invece coloro che non riescono ad accedere al mondo del lavoro sono sfiduciati e ritengono di non avere modelli da importare.

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:

- **sviluppare il servizio civile universale;**
- promuovere e diffondere iniziative di **cohousing tra giovani e meno giovani;**
- sviluppare **patti di sussidiarietà**, principalmente nell'ambito del terzo settore;
- favorire **borse di lavoro e apprendimento;**
- costruire il contesto affinché la formazione diventi un **diritto soggettivo**, pietra angolare dell'auspicato patto generazionale;
- prendere in considerazione, al fine di un'adeguata valorizzazione, un'area che meriterebbe maggiore tempo e risorse, ossia quella delle **donne impegnate nella cura dei figli e nella cura degli anziani** che non possono accedere al mercato del lavoro o ne escono prematuramente.



*PASSIONE PER UN'ITALIA MIGLIORE*

Soluzioni specifiche che partono da un presupposto comune riconducibile a una visione sociale che mette insieme le forze della **società civile organizzata**, quelle che sono presenti oggi al Meeting. Un'ossatura che si aggiunge allo Stato – che deve comunque rappresentare il pilastro solido – e che dimostra come anche all'interno delle singole aziende si possano gestire e risolvere problemi complessi. Una società civile organizzata e responsabile in grado di fare proposte, essere adattiva, flessibile, interessata a sviluppare un nuovo modello di collaborazione tra le generazioni.