

## Creare valore aggiunto e lavoro di valore

*di Federico Butera*

### Il ponte fra politiche pubbliche e progettazione sociotecnica

La nostra **Community Progettare Insieme** raccoglie, studia e diffonde casi in cui è stato valorizzato il lavoro, progettando in modo integrato tecnologia, organizzazione e concezione del lavoro e attraverso processi di partecipazione degli stakeholders. <https://irso.it/community-progettare-insieme/>.

Il Patto per il Lavoro dell'Emilia Romagna è una delle best practices che abbiamo studiato con una ricerca condotta da Federico Butera, Giorgio De Michelis, Paolo Perulli, Francesco Seghezzi, Gianluca Scarano e vogliamo qui riportarne in sintesi i risultati.

Di solito vi è un abisso fra macro e micro, fra le **politiche pubbliche sul lavoro** (spesso centrate sulla modifica delle regole, o su manovre fiscali o su investimenti sulla formazione o sulla mobilità) e le **pratiche di progettazione dell'organizzazione del lavoro, dei ruoli, dei mestieri, della formazione** condotte dalle aziende e dalle Pubbliche amministrazioni: due mondi spesso incomunicanti. Eppure la valorizzazione del lavoro nella quarta rivoluzione industriale -che comporterà cambiamenti radicali nei ruoli, nei mestieri, nelle competenze, nei percorsi, nelle identità, nella qualità della vita di lavoro- ha bisogno sia di politiche pubbliche che di percorsi di progettazione nelle singole organizzazioni che di parlino fra loro. Attivando nuovi metodi e soluzioni e nuove forme di partecipazione. Questa saldatura fra politiche pubbliche e progetti innovativi nelle singole organizzazioni era avvenuto in Europa con la Mitbestimmung di Schmit in Germania, con l'Industrial Democracy di Olof Palme in Scandinavia; con Lean Production di Toyoda e del Juse in Giappone; con il Reinventing Government di Clinton e Gore in USA. Questa politica di costruire attraverso progetti esemplari e condivisi un sistema produttivo e sociale innovativo avevano tentato di farla senza il successo sperato negli anni 70 la Olivetti, l'Ansaldo, la Dalmine l'Intersind e persone come Trentin, Carniti, Massacesi e Carlo Castellano che di questa testimonianza pagò il costo di un vile e devastante attentato: la Confindustria, la Fiat, Mediobanca, gran parte della CGIL, molte università, il CNR e infine anche le Brigate Rosse liquidarono quel fiorire di progetti esemplari.

Il Patto per il lavoro che abbiamo studiato è la modalità di programmazione adottata dal 2015 dalla Regione Emilia Romagna elaborata e condivisa congiuntamente da tutte le rappresentanze economiche e sociali della regione e portata avanti con un confronto ed una collaborazione proseguita per tutta la legislatura.

Essa è stata una modalità innovativa di **azione politica macro-micro in cui una politica pubblica dell'Ente Pubblico ha animato un gran numero di progetti** di sviluppo integrato di tecnologia, organizzazione, lavoro, svolti autonomamente dalle imprese, dalle amministrazioni, dal sistema educativo, dal sistema della ricerca.

Il programma del Patto per il Lavoro ha avuto l'obiettivo di **creare valore aggiunto e lavoro di valore** sul territorio. Tutti hanno remato insieme. **Ed è accaduto davvero.**

La nostra ricerca ha studiato il caso emiliano in primo luogo per **scoprire come sono stati possibili questi risultati e in secondo luogo per tipizzarne il metodo al di là delle specificità dell'Emilia Romagna**. Utile speriamo per confrontare forme di politiche - non solo regionali ma anche metropolitane, nazionali e europee- e di metodi partecipativi per la creazione di lavoro di qualità, applicabili in parte o in tutto ad altri contesti al Nord e al Sud.

Patrizio Bianchi - con Federico Butera, Giorgio De Michelis, Paolo Perulli- andranno in tour nel Paese per presentare, discutere e confrontare i risultati dello studio fatto dalla Fondazione Irso sul Patto per il Lavoro in Emilia Romagna, come un contributo scientifico e metodologico per promuovere il lavoro di qualità e la generazione di politiche pubbliche e progetti sociotecnici partecipativi che fanno avvenire le cose. Una idea di favorire con la ricerca e con le best practices una *Italy by design*, una Italia buona che vogliamo

Il tour sarà ospitato e organizzato da membri della **Community Progettare Insieme**. La prima tappa è stata ospitata dall'Assessora Cristina Tajani del Comune di Milano. Dopo Milano, appuntamento il 29 gennaio ad Ancona a Villa Favorita ospiti **dell'ISTAO- Istituto Adriano Olivetti e dalla Regione Marche**. E poi ancora a Milano, a Torino, a Roma al Cnel, a Padova, A Trento, a Bologna, a Napoli, a Bari, a Palermo.

## **Che cosa è stato il Patto per il Lavoro dell'Emilia Romagna?**

Il nome stesso ci suggerisce i principali elementi di analisi.

**Un Patto**. Il Patto è stato qualcosa di diverso da un semplice protocollo d'intesa o da tavolo di concertazione o da una politica territoriale top down. 50 attori pubblici e privati del territorio (imprese, sindacati, pubbliche amministrazioni, scuole, università, associazioni di rappresentanza ecc.) si sono impegnati a focalizzare azioni nuove e in corso per raggiungere **uno scopo comune concordato: accrescere il valore aggiunto dell'economia locale e creare lavoro di qualità**.

Concretamente il Patto è stato un insieme di programmazione regionale, di politica industriale, di politica del lavoro e di politica formativa e sostenute da una organizzazione per fare avvenire le cose.

Gli elementi che lo distinguono da altre iniziative di programmazione territoriale sono stati: una **idea forte (aumentare il valore del lavoro e dei lavoratori)**; un **obiettivo sintetico chiave (passare dall'11% al 5% di disoccupazione nell'arco del mandato)**; un **inedito metodo rigoroso di *participative governance* (governo socialmente partecipato)**.

I risultati complessivi rispetto agli obiettivi del Patto (dati del secondo trimestre 2019) sono stati:

- a. il **valore aggiunto** aumentato dell'1,4% nel 2016, dell'1,8% nel 2017, dell'1,5% nel 2018;
- b. gli **occupati** aumentati di 135mila dal 2015 con un tasso di occupazione del 71,3% (che supera quello della Lombardia);
- c. La **disoccupazione** scesa dal 12% al 4,8%.
- d. Il Tecnopolo di Bologna diventa il **primo centro di big data e AI d'Europa**, un investimento regionale, nazionale ed europeo

La nostra diagnosi è che il Patto per il Lavoro è stato un **modello di policy e di organizzazione replicabile in contesti diversi dall'Emilia Romagna**. Esso è stato basato su sei approcci e metodi convergenti.

1. **Una politica di valorizzazione del sistema produttivo nelle fasi alte delle catene del valore globale** Il Patto per il Lavoro parte da una policy per una crescita fondata sull'aumento del valore aggiunto regionale in una prospettiva globale attraverso:
  - infrastrutture di ricerca;
  - investimenti in alta formazione;

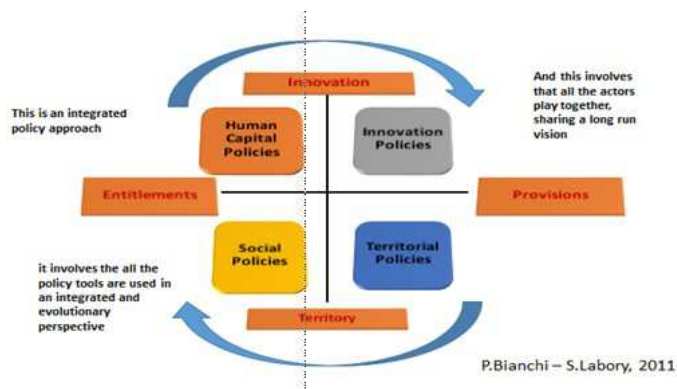
- ✓ aumento dell'occupazione qualificata;
- ✓ inclusione sociale.

Questa policy non si limita all'annuncio ma è articolata in precisi obiettivi specifici concordati e monitorati fra i firmatari del Patto e raggruppabili in due grandi categorie:

- ✓ obiettivi per il mercato del lavoro;
- ✓ obiettivi per il tessuto produttivo.

Questi obiettivi generali sono stati articolati in obiettivi SMART (Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Realizzabili, Temporizzati) relativi allo sviluppo economico-sociale e al mercato del lavoro. L'Amministrazione Regionale ha orientato su questi obiettivi concordati le sue azioni e soprattutto i finanziamenti europei che hanno costituito la principale fonte di finanziamento delle diverse attività.

**2. Un modello di politiche e azioni integrate su capitale umano, innovazione, politiche territoriali, welfare, non più separate fra responsabilità e interessi diversi ma fra loro integrate e ricorsivamente rafforzantesi, fuori dai tradizionali silos per materia**



Politiche normalmente appartenenti a diverse responsabilità e forme di azione pubblica in questo modello sono fra loro integrate e si rafforzano ricorsivamente. Questo **modello** assunto dalla Giunta Regionale, largamente condiviso dagli stakeholder e corroborato da un continuo confronto scientifico e politico internazionale, è stato la guida all'azione. Alla base della sua efficacia ci sono stati:

- la **concretezza**, poiché ciascuna dimensione, centrata sul *work to be done*, si è tradotta in obiettivi e risultati monitorati;
- la **interattività**, poiché ogni azione in ciascuna dimensione rafforza le altre;
- l'attingere allo **"scrigno di competenze"** e al **patrimonio di politiche pregresse**.

**3. Una strategia coraggiosa di investimenti pubblico-privati selettivi e non a pioggia con il consenso e la partecipazione degli stakeholders;**

Strategia mirata:

- Allo **sviluppo della distintiva capacità** produttiva e innovativa del territorio come automotive, automazione, food;
- alla **valorizzazione** e allo **sviluppo di un innovative ecosystem**;
- allo **sviluppo di nuove aree tecnologicamente in grande sviluppo** come la costituzione di centri di alta tecnologia concentrati sui big data.
- 

Perché questa politica pubblica è stata coraggiosa?

- **valorizza i punti di forza della regione**, rinunciando a *finanziamenti a pioggia dettati da ragioni elettorali*;
- punta a inserire la regione entro la **catena del valore globale**, rinunciando a *chiudersi nel localismo*;

- contrasta il rischio di favorire le aree più forti del territorio, non con azioni assistenziali ma con nuove strategie innovative, tra le quali per esempio un **Green New Deal**, politiche che hanno complessità elevate e tempi lunghi.

#### 4. **Una Comunità Performante di attori pubblici e privati attivando la partecipazione dei corpi intermedi**

Il Patto per il Lavoro diviene così una area di socializzazione fra i soggetti tesi alla innovazione: favorisce una policy community, ossia una Comunità Performante.

Il Patto per il Lavoro è divenuto una **comunità fra i soggetti tesi alla innovazione**. Il Patto per il Lavoro è stato in molti casi un **“ombrello istituzionale”** che ha attivato o protetto processi di coesione sociale fra autonomi ma connessi soggetti del territorio. Il Patto per il Lavoro è stato anche un **dispositivo per comunicare e legittimare progetti innovativi di progettazione congiunta di tecnologia, organizzazione, e lavoro** da soggetti pubblici e privati, un dispositivo di benchmark, un contesto di alleanze internazionali, un sounding board delle iniziative dei partecipanti al Patto e dei soggetti con cui esso si è incontrato.

#### 5. **Una organizzazione reticolare per realizzare il Patto: rete della ricerca, rete delle imprese, rete della formazione, organizzazione temporanea per gestire il Patto.**

Diversa da un tradizionale “tavolo” tra attori differenti o da una “azione top-down di programmazione regionale” che offre incentivi, l’organizzazione del Patto per il Lavoro ha assunto la forma di una solida organizzazione reticolare temporanea con la funzione di connettere fra loro e abilitare i soggetti e gli attori protagonisti del territorio a esprimere le loro potenzialità di innovazione e internazionalizzazione.

Tre sono state le principali modalità principali di attuazione del Patto.

- Nelle aree forti, lavorare su progetti condivisi soprattutto centrati sulla istruzione superiore e la ricerca promossi dalla Conferenza che mette insieme Regione, Università, CRU, imprese: si discute cosa fare; le imprese poi sviluppano i progetti, come nel caso Muner in cui inventano il “marchio” e configurano un innovativo assetto didattico.
- Nelle aree più fragili, la Regione ha avuto una funzione di traino proponendo nuovi progetti e mettendo a disposizione risorse, come nei casi Valmareggia.
- Per l’ingresso in aree nuove tecnologicamente avanzate come il Tecnopòlo di Bologna e la Data Valley, una azione di attrazione e concertazione internazionale per montare un progetto che prima non c’era, il metodo P.

#### 6. **Il supporto offerto alla realizzazione del Patto da una Amministrazione efficiente che ha iniziato a cambiare se stessa.**

Per fare tutto questo l’Amministrazione ha fatto un programma per cambiare se stessa: un programma di Change Management Strutturale

- **Nuova macro-struttura** organizzativa modellata sui programmi e sugli obiettivi e non sulle funzioni di organigramma.
- Deliberati **30 obiettivi strategici** legati allo sviluppo del Patto per il Lavoro, di largo respiro
- Nella responsabilità assegnata all’Assessorato al coordinamento delle politiche europee allo sviluppo, scuola, formazione professionale, università, ricerca e lavoro: potenziamento di procedure, strumentazione giuridica e informatica, regole etiche per ottenere **l’ottimo tasso di utilizzazione dei fondi europei**, superiore a quello di altre Regioni e fattore critico di successo del Patto per il Lavoro.
- Ridefinito il **sistema di programmazione e di valutazione delle performance**, come strumento di orientamento attivo e non compliance.

- Condotta l'analisi organizzativa richiesta dal DL 75/2017 per definire i fabbisogni di personale, passando da una compliance a un programma condiviso di cambiamento organizzativo e professionale.
- Attivati esperimenti di **smart working**.
- Fatti intensi investimenti di formazione e valorizzazione del personale regionale.
- Avviati percorsi di digitalizzazione, in particolare nel campo dell'Intelligenza Artificiale.

**Lavoro.** Non quindi un generico Patto per lo sviluppo ma un **patto per il lavoro**. Lavoro di qualità che crei valore economico e sociale insieme a crescita e protezione delle persone. Mettere al centro il lavoro ha significato porre al centro i lavoratori e le loro esigenze all'interno di un quadro economico e sociale che sta vivendo profonde mutazioni e che richiede adattamento. Le azioni principali hanno riguardato la **formazione dei giovani e la riqualificazione professionale degli adulti**, spesso sviluppando insieme new skills and new job,, ciò reso possibile dalla forse presenza delle aziende nei programmi formativi.

**Insieme.** Così si spiegano i vari investimenti sulla formazione professionale, sugli Istituti Tecnici Superiori, sui corsi di laurea innovativi come nel caso del Muner, la formazione sui big data e l'Intelligenza artificiale, ma anche i percorsi di inclusione di soggetti deboli, di riqualificazione dei lavoratori su temi come l'Industria 4.0. Lo sviluppo di nuovi lavori e di nuove competenze è centrato su una emergente nuova visione del lavoro, in via di condivisione fra istituzioni, imprese, sistema educativo, sindacati, lavoratori, famiglie.

Le diversissime attività contenute nei lavori vecchi e nuovi della quarta rivoluzione industriale in cui l'Emilia-Romagna si sta avviando hanno alcuni elementi in comune: producono conoscenza per mezzo di conoscenza, forniscono output economicamente e socialmente molto tangibili, ossia servizi ad alto valore per gli utenti finali (persone, famiglie, imprese), oppure servizi per la produzione a strutture interne alle organizzazioni (terziario interno). Quando l'output è una relazione di servizio, essa consiste in conoscenze contestualizzate e personalizzate per fornire un servizio a una specifica classe di utenti (per esempio un consulto medico, un parere legale, una lezione, un articolo giornalistico, ecc.).

Questi mestieri e professioni dei servizi includono, in forme e proporzioni molto diverse, sia il lavoro della conoscenza teorica e pratica in tutte le sue accezioni (il sapere perché, il sapere che cosa, il sapere come, il sapere per chi, il sapere usare le routine, il sapere usare le mani, ecc.) sia il lavoro di relazione con il cliente esterno o interno, sia soprattutto la responsabilità di fornire un risultato. Questi mestieri e professioni sono esercitati in una forte relazione con altre persone e con le tecnologie. La relazionalità di questi lavori trova un terreno fertile nella tradizione culturale e professionale del mondo del lavoro emiliano-romagnolo, sia nella manifattura sia nei servizi.

La nuova idea di lavoro della quarta rivoluzione industriale che già si profila sarà basata infatti su conoscenza, responsabilità dei risultati e richiederà competenze tecniche e sociali. Un lavoro che susciti impegno e passione. Un lavoro fatto di relazioni tra le persone e le macchine che potenzi le attività e la competenza della persona. Un lavoro che includa anche il *workplace within*, ossia il posto di lavoro che è dentro le persone con le loro storie lavorative e personali, dentro la loro formazione, dentro le loro aspirazioni e potenzialità. Il nuovo sistema di lavoro che emerge nelle esperienze più avanzate delle aziende e delle organizzazioni dell'Emilia-Romagna appare basato non sulle mansioni e le posizioni ma su

**Ruoli aperti** . Questi ruoli non sono le mansioni prescritte nel taylor-fordismo ma "copioni" definiti da

- responsabilità sui risultati: ossia responsabilità sugli esiti materiali e immateriali, economici e sociali del lavoro;
- l'autonomia e il governo dei processi di lavoro: ossia controllo dei processi di fabbricazione di beni, di elaborazione di informazioni e conoscenze, di utilizzazione dei dati, di generazione di servizi, di ideazione, di attribuzione di senso, di creazione
- la gestione positiva delle relazioni con le persone e con la tecnologia, ossia come lavorare in gruppo, comunicare estesamente, padroneggiare le tecnologie;
- il possesso e la continua acquisizione di adeguate competenze tecniche di dominio. competenze digitali e competenze sociali.

Questi copioni divengono "ruoli agiti" allorché vengono animati, interpretati e arricchiti dagli attori reali, ossia dalle persone vere all'interno delle loro organizzazioni o del loro contesti, le quali esercitano la loro

“maestria”, come impulso umano fondamentale, desiderio di svolgere bene il lavoro per se stesso, come dice Sennett.

**Mestieri e professioni.** Essi sono un “centro di gravità permanente” che guida le politiche formative e occupazionali e che consenta alle persone una identità è possibile riprendere e reinventare su basi nuove l’idea di mestiere e professione. Il modello del mestiere e della professione include una estrema varietà di situazioni occupazionali concrete: un medico è medico che sia cardiologo o psichiatra, o che sia un ospedaliero o libero professionista, che sia un professore universitario o uno specializzando, ecc. Il nuovo mondo del lavoro sarà costituito da nuove professioni a banda larga, evolventi e non ordinistiche.

**Emilia-Romagna.** Il tutto però con una profonda connessione con il territorio, ossia un Patto per l’Emilia-Romagna che preserva lo scrigno delle proprie competenze professionali e umane ma si proietta in un mondo che sta cambiando profondamente. La tradizionale eccellenza emiliana-romagnola nella manifattura basata sull’economia di scala non basta più: occorre **eccellere nell’economia della conoscenza e dei dati**.

La visione proposta dal Patto è quella di una Emilia-Romagna come **regione**

- a. che passa dall’economia di scala all’economia della personalizzazione, **from volume to value**
- b. forte in Italia e in Europa nella **manifattura di qualità e nei servizi avanzati, locomotiva di un nuovo triangolo industriale**
- c. capace di **aumentare il valore aggiunto attraverso le tecnologie e la valorizzazione del lavoro**
- d. principale hub europeo su **big data ed intelligenza artificiale**

Questo ha significato una scelta di politica industriale chiara con la decisione da una parte di puntare su settori in cui l’Emilia-Romagna è candidabile a collocarsi nelle **fasce alte della catena globale del valore come l’automotive, la manifattura avanzata e l’agrifood**. Decisione dall’altra di creare una nuova area strategica: **la Data Valley, in cui il Tecnopolo di Bologna diventa l’hub di big data più grande d’Europa e uno dei più grandi del mondo**.

Nei diversi capitoli della ricerca viene approfondita la struttura del Patto, i suoi contenuti e il modello operativo; si esplorano le forme di innovazione che da esso emerge; si analizzano gli impatti che ha avuto negli eterogenei territori che compongono la Regione.

Vengono rilevati e commentati i criteri già deliberati dalla Giunta di una seconda fase del Patto basati su un Green New Deal, orientato a sviluppare nuovi **equilibri multipli dei sistemi complessi**, che creino valore, potenzino i beni comuni ambientali e sociali (commons), creino lavoro di qualità non solo nell’industria e nei servizi avanzati e migliorino la vita anche dei cittadini più deboli in tutti i territori della Regione.